



## **UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA  
APPLICATA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI "M. FANNO"

CORSO DI LAUREA IN COMUNICAZIONE

*BRAND ACTIVISM ALLA PROVA DELLA PARITA' DI GENERE*

Relatore:  
Ch.mo Prof. Marco Bettiol

Laureanda: Gaia Boscariol  
Matricola n. 2010392

ANNO ACCADEMICO 2022 - 2023

*A chi ha creduto in me più di me stessa in ogni istante.*

*A mamma, colonna portante della mia vita.*

*A mio zio Marco, mio fedele alleato.*

# INDICE DEI CONTENUTI

<b>CAPITOLO 1</b> .....	4
<b><i>Dalla corporate social responsibility al brand activism</i></b> .....	4
1.1 La definizione di brand e il suo valore .....	4
1.2 Il purpose di un brand .....	8
1.3 Il concetto di bene comune .....	11
1.4 La corporate social responsibility (CSR) .....	13
1.5 Il brand activism .....	17
1.5.1 Il brand activism progressivo e regressivo .....	20
1.5.2 I modelli del brand activism .....	23
1.5.3 I campi d'azione del brand activism .....	27
1.5.4 Il fine ultimo del brand activism: il capitalismo collaborativo .....	33
1.6 Le differenze tra la corporate social responsibility e il brand activism ...	38
<b>CAPITOLO 2</b> .....	39
<b><i>L'attivismo di genere da parte delle imprese</i></b> .....	39
2.1 Il genere come costruito sociale .....	39
2.1.1 Gli stereotipi di genere e il femvertising .....	43
2.1.2 Il pinkwashing .....	46
2.2 Il gender gap a livello aziendale .....	49
2.3 Gli obiettivi dell'Agenda 2030 contro il gender gap .....	51
2.4 GEI – gender equality index .....	53
<b>CAPITOLO 3</b> .....	55
<b><i>Analisi empirica</i></b> .....	55
3.1 Introduzione all'analisi empirica .....	55
3.2 Presentazione dei dati .....	56
3.3 Analisi esplorative .....	58
3.4 Cluster analysis .....	70
3.4.1 Applicazione clustering analysis .....	72
3.5 Considerazioni finali .....	78
<b>CONCLUSIONI</b> .....	81
<b>ELENCO NUMERATO FIGURE</b> .....	83
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	85
<b>SITOGRAFIA</b> .....	88
<b>APPENDICE</b> .....	95

## INTRODUZIONE

Nel mondo odierno potremmo definire il purpose come l'asset strategico fondamentale per l'azienda. Il purpose diventa così la stella polare che ispira i valori su cui si sviluppano le decisioni e i processi aziendali.

La maggiore difficoltà delle aziende è oggi far sposare i valori alla propria comunità sia essa interna, dipendenti, che esterna, consumatori.

La trasparenza del purpose e la comprensione profonda dei valori che lo ispirano necessita di una fattiva testimonianza da parte di tutti gli stakeholders aziendali, affinché siano in grado di coinvolgere e di rendere partecipe la comunità stessa.

A tal proposito il marketing assume un ruolo centrale: non solo storytelling di prodotto, ma promotore di cambiamento.

L'azienda assume oggi una grande responsabilità sociale: ha il dovere di sostenere le grandi sfide politiche, economiche e ambientali e grazie all'interconnessione e all'interdipendenza data dalla globalizzazione, ha la capacità e i mezzi per raggiungere il cuore della sua community. Il brand activism diventa quindi manifesto dei suoi valori.

La sfida maggiore è superare modalità consuete e dinamiche prestabilite fortemente radicate nelle logiche operative aziendali e sociali.

La comunicazione diventa "call to action": motore di cambiamento, di presa di coscienza e responsabilità alla partecipazione in prima persona.

Alla community servono trasparenza, coerenza, concretezza e affidabilità.

Se l'azienda sarà in grado di rispondere a questi requisiti attraverso le sue politiche sociali e ovviamente attraverso i suoi prodotti e/o servizi, sarà anche in grado di affermare la sua "brand equity".

L'Agenda 2030 pone tra i temi prioritari la disparità di genere che rappresenta una sfida di fondamentale importanza oggi e nei prossimi anni.

Molte aziende, che si rivolgono a comunità Gen Z, hanno fatto proprio l'impegno di promuovere la gender equality con campagne pubblicitarie che sensibilizzano questa tematica attivando un dialogo aperto e inclusivo.

Le campagne diventano spunto di riflessione e sono capaci di mobilitare anche

azioni concrete nelle comunità locali, siano esse l'azienda stessa che la scuola e/o le associazioni.

Le istituzioni hanno anch'esse iniziato un processo di coinvolgimento sociale e le aziende possono concorrere allo sviluppo e all'evoluzione di questa sensibilità attraverso messaggi semplici, immediati e diretti.

Negli ultimi anni, la centralità della tematica sul genere e gli studi di sociologi e antropologi, a tal riguardo, hanno permesso di identificare quali comunicazioni le aziende effettuino sulla base di solide azioni e quali, invece, siano solamente slogan evanescenti che mirano al profitto immediato.

Le donne si trovano oggi di fronte alla grande opportunità di guidare processi aziendali con livelli di preparazione pari agli uomini, ma con la possibilità di introdurre una sensibilità diversa che permetta di creare dei percorsi di crescita a supporto del mondo femminile.

Servono esempi a testimonianza che è possibile sfondare il "soffitto di cristallo" senza dover rinunciare alla maternità, per esempio, o cercando di promuovere delle professionalità che finora sono state assegnate esclusivamente a uomini.

Non gioca a favore il fatto che ci siano ancora poche aziende con quote rosa rilevanti e che quindi non si possa affermare la necessità di un cambiamento più radicale e soprattutto più celere.

La trasparenza aiuta ad accelerare questo processo in quanto la comunità di dipendenti e di consumatori darà una preferenza maggiore alle aziende che incarnano i valori a cui si ispirano. I valori che oggi muovono il pensiero di tutte le generazioni sono certamente: il rispetto dell'individuo in quanto tale al di là del genere, della cultura, della religione, nonché il rispetto dell'ambiente e delle disparità sociali ed economiche tra i popoli.

C'è un bene comune a cui tutti tendono e le aziende possono esercitare un ruolo che storicamente hanno avuto assieme alle altre parti sociali di indirizzo della cultura, non solo del lavoro, ma anche del tessuto sociale.

Il paradigma è cambiato: le aziende non possono ignorare una forte interconnessione con il consumatore che esprime le sue esigenze, non solo limitatamente alla preferenza di un prodotto o un servizio, ma riconoscendo il ruolo di impegno sociale.

# **CAPITOLO 1**

## ***Dalla corporate social responsibility al brand activism***

### 1.1 La definizione di brand e il suo valore

Il termine brand deriva dal francone, lingua parlata dall'antica popolazione dei Franchi, *brant* che stava per "fuoco", "fiamma" e dall'inglese antico *brond* che indicava i medesimi oggetti<sup>1</sup>.

Philip Kotler, indicato come il "quarto guru del management" di tutti i tempi dal Financial Times, e Gary Armstrong, professore di marketing alla University of North Carolina, autori del libro *Principi di Marketing*, nel 2019, definiscono il brand come "tutto ciò che un prodotto o servizio rappresenta per i consumatori", ed affermano anche che è "la risorsa più durevole dell'impresa, che vive più a lungo dei singoli prodotti e delle strutture"<sup>2</sup>.

I brand, quindi, possono essere definiti come risorse di grande valore e ognuno di essi è contraddistinto da un brand value che è "l'importo monetario della forza di un brand su un determinato mercato di riferimento"<sup>3</sup>, indice fondamentale da considerare per capire il successo di un'azienda.

Per aumentare il brand value è innanzitutto necessario comprendere i bisogni e le richieste del cliente, nonché il mercato in cui esso opera.

Differente è la brand equity che invece consiste nell' "effetto differenziale positivo che la conoscenza del nome della marca esercita sulla risposta del cliente al prodotto o alla sua commercializzazione"<sup>4</sup> ed è misurabile in termini di maggiori quote di mercato, ovvero di determinazione di prezzi più alti rispetto ai competitors.

La forza di una marca può essere misurata su quattro fattori chiave secondo il Brand Asset Valuator (BAV), ideato da Young&Rubicam, agenzia di marketing e comunicazione statunitense<sup>5</sup>:

---

<sup>1</sup> Online etymology dictionary, <https://www.etymonline.com/word/brand>

<sup>2</sup> P. Kotler, G. Armstrong, *Principi di Marketing*, Milano, Torino, Pearson Italia, 2019

<sup>3</sup> [www.qualtrics.com/it/experience-management/marchio/brand-value/](http://www.qualtrics.com/it/experience-management/marchio/brand-value/)

<sup>4</sup> Vedi nota 2

<sup>5</sup> D. Dagustani, H. A. Buchory, M. T. Satya, *The brand building: developing brand asset valuator and brand association*, *International of Business, Economics and Law*, Vol.5, 2014

1. differenziazione (per che cosa si distingue la marca);
2. rilevanza (quanto i consumatori pensano che soddisfi i loro bisogni);
3. conoscenza (quanto i consumatori sanno della marca);
4. stima (in che misura i consumatori considerano e rispettano la marca).

La differenziazione e la rilevanza sono indicativi del potenziale di espansione di un brand, mentre la stima e la familiarità del potere attuale di una marca.

Fu D. A. Aaker, economista statunitense, nel 1991, ad indentificare le dimensioni chiave della brand equity<sup>6</sup>:

- brand loyalty: rappresenta la fidelizzazione del cliente ad un determinato brand che porta alla ripetizione dell'acquisto;
- brand awareness: rappresenta il grado di conoscenza di un marchio da parte dei consumatori;
- perceived quality: la qualità percepita di un determinato prodotto o servizio
- brand association: misura le connessioni che i consumatori hanno con il brand;
- proprietary assets: comprende tutti i beni immateriali riferiti ad un determinato brand come i brevetti, i copyright, i diritti di proprietà...

La brand equity esiste, però, solamente nella mente dei consumatori e può influenzare in modo significativo le performance di profitto. Una marca che possiede un'elevata brand equity costituisce una risorsa di enorme valore e molti vantaggi competitivi.

D'altro canto, la brand identity è l'elemento visibile di un brand che comprende il colore, il design, il logo e il lettering. Rappresenta perciò tutto quello che può identificare e distinguere una marca rispetto ad un'altra: ciò che rimane impresso nella mente dei consumatori.

Alla base dell'identità di una marca vi sono due elementi identitari fondamentali: la vision e la mission<sup>7</sup>.

Jean-Noel Kapferer, professore di marketing francese specializzato in

---

<sup>6</sup> D. Sonu, Chahal R., S. Aradhana, Interrelationship of Aaker's customer-based brand equity dimensions: offering a model to banking sector, Asian Journal of Management Research, 2019

<sup>7</sup> La vision è la rappresentazione dell'evoluzione futura, mentre la mission definisce la ragione d'essere

comunicazione, pensò di strutturare l'identità di una marca come se fosse quella di una persona: egli ideò il prisma di Kapferer<sup>8</sup> (nome che deriva dal suo stesso cognome) dove ai due lati opposti del prisma vi sono il brand e i potenziali clienti e ogni lato della figura geometrica rappresenta un aspetto diverso del brand stesso. I lati sono sei, motivo per il quale questo modello prende in considerazione sei elementi: le caratteristiche fisiche, la relazione, il riflesso, la personalità, l'universo culturale e la rappresentazione.

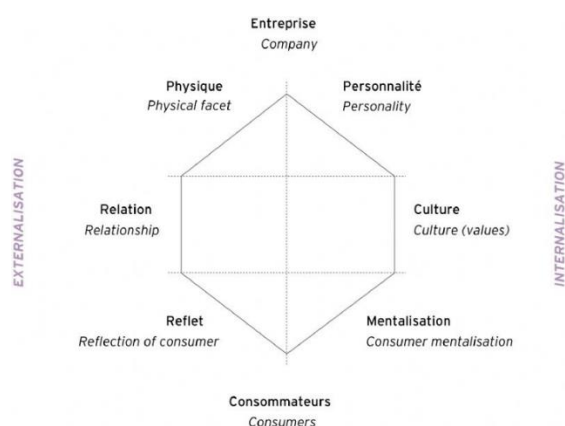


Figura 1.1 – Prisma di Kapferer

Quindi, se da un lato la brand identity riguarda il brand in sé e le sue caratteristiche per emergere a livello figurativo e di personalità, dall'altro la brand equity è il passaggio di quell'identità al consumatore.

Strettamente collegato al concetto di brand identity vi è quello di brand image, che fa riferimento al modo in cui gli individui interpretano i segnali provenienti da una determinata azienda e, quindi, è un fenomeno legato alla sfera sensoriale e soggettiva dei consumatori.

Più nello specifico, la brand image si sviluppa nel corso del tempo ed è influenzata dai servizi che un'azienda offre e dalla sua capacità di giungere alla mente del consumatore, ma, allo stesso tempo, essendo un'interpretazione personale, spesso non è controllabile da parte di un'impresa, che così ne ha solo il controllo indiretto.

<sup>8</sup> M. Lombardi, *Strategia in pubblicità, Dall'intelligenza, la magia*, Franco Angeli s.r.l., Milano, 2022



È costituita essenzialmente da<sup>9</sup>:

- I ricordi determinati dalle esperienze di consumo e dalla sua comunicazione e distribuzione, o dalle informazioni ricevute da altre persone o dai media;
- Le sensazioni di natura psicologica che evoca;
- Le caratteristiche e le qualità, positive e negative, che gli vengono riconosciute.

Infatti, quando i consumatori acquistano un prodotto o un servizio, in realtà stanno anche acquistando “che cosa” un brand sta rappresentando e quali cause sta sostenendo. Di conseguenza, i consumatori scelgono marche che hanno anche una personalità coerente con le loro visioni e aspirazioni.

Anche Dan Jak, esperto di customer relationship management (CRM) afferma: “La personalizzazione non è una questione di nome e cognome. È una questione di contenuti rilevanti.”

Oggi, la brand image si mantiene e si rafforza nel mondo del digitale, a partire dai social network, mezzo comunicativo irreversibilmente significativo e personale per raccontare i prodotti o i servizi di un'azienda.

Il marketing, pertanto, si basa nel creare valore per il cliente e nell'instaurare un solido rapporto con esso. Se da un lato quindi, il cliente riceve valore dall'azienda, dall'altro l'impresa riceve valore dal consumatore per mezzo di profitti, vendite e fidelizzazione.

---

<sup>9</sup> Vedi nota 8

## 1.2 Il purpose di un brand

Partendo dal presupposto che il brand crea valore per il cliente e l'impresa riceve valore dal consumatore, il valore non deve essere solo detto, ma anche dato concretamente.

Paolo Iabichino, celebre scrittore pubblicitario e fondatore dell'osservatorio Civic Brands con Ipsos Italia, afferma che "bisogna fondere profitto e solidarietà"<sup>10</sup>.

Non è più sufficiente per le aziende seguire le logiche capitaliste, la nuova moneta di scambio per fare breccia nel cuore dei consumatori è il purpose, inteso come l'obiettivo che ciascuna marca si propone di perseguire sul piano sociale (Busacca, Bertoli, Macciani, 2019)<sup>11</sup>.

Il purpose però deve essere credibile, rilevante e pertinente, non basta più comunicare intenti, ma è necessario passare all'azione. I consumatori stanno sempre più prendendo le distanze da tutti i giochi manipolatori da parte dei brand e si stanno concentrando sulle azioni concrete.

È proprio la Generazione Zeta, la generazione dei nativi digitali nati tra il 1997 e il 2012, a chiedere alle aziende di passare all'azione, le nuove istanze provengono quindi dalla società e non dal mercato. Infatti, i problemi per cui le aziende devono impegnarsi sono individuati dai consumatori.

Kotler, padre del marketing moderno, aveva scritto la teoria delle quattro P, ma ha dovuto riscriverla aggiungendo la quinta P: alle quattro P iniziali che comprendevano "product", "price", "placement" e "promotion" ha inserito anche "purpose".

I brand, quindi, non possono più rimanere neutrali, devono prendere delle posizioni nel tentativo di risolvere i problemi più urgenti che riguardano la società.

I marchi si trovano perciò a gestire anche il valore sociale connesso direttamente al conseguimento del purpose.

Il brand purpose deve necessariamente far coincidere l'identità del consumatore all'identità del brand in modo tale da creare una forte connessione tra impresa

---

<sup>10</sup> A. P. Franini, L'era del consumo responsabile secondo lo scrittore pubblicitario Paolo Iabichino: "Bisogna fondere profitto e solidarietà", Forbes.it, 2022

<sup>11</sup> M. C. Ostilio, B. Busacca, Brand Purpose: mai come oggi, Sdabocconi.it, 2020

e consumatore.

Ai brand viene chiesto inoltre di comunicare in modo trasparente: mission, vision e purpose devono seguire la stessa linea di pensiero.

Ad esempio, se il brand purpose di un'azienda è incentrato sulla sostenibilità ambientale deve fare in modo di essere credibile in tutti i suoi aspetti: dall'impatto ambientale interno a quello della produzione e della distribuzione.

Uno dei vantaggi principali di avere un brand purpose concreto ed efficace è quello di aggiungere valore per i clienti da parte dell'impresa e quindi di distinguersi dalla concorrenza.

Un esempio è l'azienda di igiene personale Dove<sup>12</sup> che ha indirizzato il suo purpose verso una relazione positiva con il proprio corpo quando si parla di bellezza soprattutto per il mondo femminile e le generazioni future. Quest'azienda porta avanti questa strategia comunicativa per consolidare anche la propria brand position nel settore del beauty.

Per perseguire la sua linea di pensiero ha promosso la campagna "For real beauty" con l'obiettivo di migliorare la relazione con il proprio corpo e spingere verso un'industria pubblicitaria priva di stereotipi e standard di bellezza.

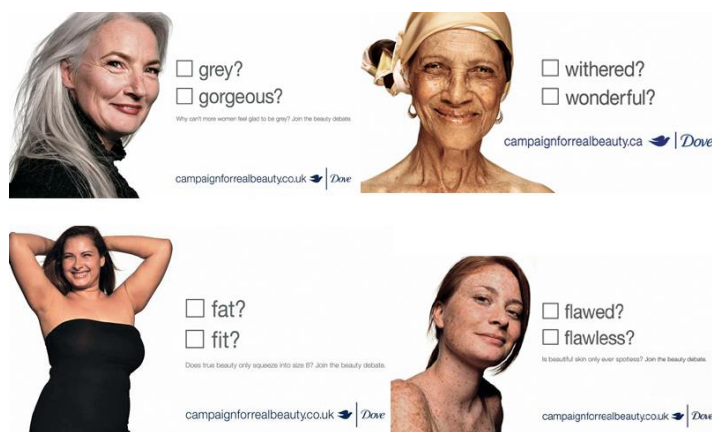


Figura 1.2 – campagna "For real beauty" di Dove

Per risolvere i problemi urgenti del mondo sono nate anche le piattaforme di purpose che, come afferma Simone Cicero, specialista della Platform Society<sup>13</sup>

<sup>12</sup> R. Baptista, Il caso Dove: l'evoluzione del brand (e del concetto di bellezza) dagli anni 50 a oggi, Inside Marketing, 2021

<sup>13</sup> [www.platformdesign toolkit.com](http://www.platformdesign toolkit.com)

riguardano: “la scalabilità delle interazioni, così che le soluzioni possano emergere naturalmente da tutte le interazioni che avvengono nel sistema. Questo è ciò che accade quando i brand non hanno tutte le risposte, specie in un’epoca complessa come la nostra in cui emergono problemi terribili.”

Kotler invece, dà una definizione più pratica definendo le piattaforme di purpose come “piattaforme per mobilitare le persone all’interno della società – esperti e membri della comunità – per creare soluzioni durature e sostenibili alle sfide più urgenti della società, vale a dire la costruzione del bene comune”.<sup>14</sup>

Le piattaforme di purpose mobilitano le persone e sono costruite da chiunque voglia creare una coalizione per lottare contro le sfide del mondo.

Sono poche però le aziende che costruiscono le proprie piattaforme di purpose, ma sono molte quelle che aderiscono a piattaforme esterne.

La piattaforma di purpose più famosa a livello globale è Jovoto<sup>15</sup>: aiuta i brand a risolvere le più grandi challenge a livello di sostenibilità, condividendo conoscenze e diffondendo informazioni grazie al fatto che riunisce leader globali di pratiche sostenibili.

Kotler nel suo libro *Il brand activism: dal purpose all’azione* afferma proprio che “una piattaforma di purpose riunisce gli sponsor della creazione di valore pubblico, gli stakeholder, i partner locali e globali, il tutto sulla base di un unico purpose: agire per risolvere i problemi e costruire il bene comune.”

---

<sup>14</sup>C. Sarkar, P. Kotler, How companies can build a “purpose platform” for the common good, activistbrands.com, 2019

<sup>15</sup> [www.jovoto.com](http://www.jovoto.com)

## 1.3 Il concetto di bene comune

Soffermandoci sul concetto di bene comune, che secondo Kotler dovrebbe essere il fine ultimo dell'agire di ogni azienda, esso si pone al di sopra degli interessi individuali e fine a sé stessi rappresentando il bene dell'intera collettività. Più precisamente è "ciò che è condiviso da e vantaggioso per tutti o per la maggior parte dei membri di una determinata comunità".<sup>16</sup>

Il concetto di bene comune però ha origini lontane, più di duemila anni fa. Platone, Aristotele e Cicerone, affermarono che, se un'azione o una politica umana va a vantaggio della maggior parte degli individui di una determinata società contribuisce al bene comune della stessa.<sup>17</sup>

Quest'ultimo, infatti, si differenzia sia dal bene dell'individuo, sia da quello del singolo gruppo: le azioni che contribuiscono al bene individuale o di un gruppo possono pertanto nuocere il bene comune.

Kotler afferma che ad ostacolare l'incremento del bene comune ci sono diverse condizioni, tra queste ne cita sette:

- L'esistenza di strutture di mercato imperfette come monopolio, monopsonio, oligopolio, oligopsonio e concorrenza monopolistica;
- Le inefficienze nell'allocazione dei fattori della produzione;
- I fallimenti di mercato e le esternalità negative;
- Le discriminazioni di prezzo e i prezzi di scrematura;
- Le asimmetrie informative e i problemi di agency;
- Il calo dei costi medi sul lungo periodo nei monopoli naturali;
- Alcune tipologie di tasse e tariffe.

I cittadini, oltre che le imprese, devono quindi decidere se l'obiettivo principale della società sia quello di aumentare il PIL (prodotto interno lordo) oppure sia quello di aumentare i fattori ad esso contrari come il GNH (la felicità nazionale lorda), il GNW (il benessere nazionale lordo), l'HDI (l'indice di sviluppo umano) oppure SPI (l'indice di progresso sociale).

Le aziende oggi, infatti, come afferma Kotler nel libro *Advancing the Common*

---

<sup>16</sup> P. Kotler, La sfida del bene comune, Aboca, 2022

<sup>17</sup> Ivi

*Good* devono pensare in modo più ampio, preoccuparsi di contribuire positivamente alla società e il marketing deve essere uno strumento che favorisce la loro crescita responsabile.

In questo suo libro l'autore individua anche sette strumenti che possono aumentare le opportunità di promuovere il bene comune:

- Istruzione ed etica;
- Dialogo e dibattito;
- Marketing delle cause sociali;
- Social media marketing;
- Lobbismo<sup>18</sup>;
- Azioni legali;
- Azioni di ripresa.

È proprio con uno di questi strumenti, il marketing delle cause sociali, che si inserisce il dibattito sul brand activism che viene definito dallo stesso autore.

---

<sup>18</sup> "Azioni esercitate da lobby economiche o da corporazioni su pubblici funzionari, su uomini politici e sulle istituzioni per orientarne a proprio vantaggio le decisioni." Dizionario Corriere della Sera

## 1.4 La corporate social responsibility (CSR)

La corporate social responsibility (CSR) o responsabilità sociale d'impresa (RSI) viene definita dalla Commissione Europea come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"<sup>19</sup>.

Le imprese, infatti, oltre che a seguire le normative, le leggi e le regolamentazioni formali sono vincolate anche a codici sociali e politici, ponendo particolare attenzione alle relazioni con gli stakeholder.

Questi sono i motivi per cui le aziende socialmente responsabili si impegnano a tutelare gli interessi espressi dai consumatori.

Il concetto di corporate social responsibility è una strategia aziendale che si è affermata nel tempo grazie a contributi di numerosi studiosi, una prima definizione vera e propria si ebbe attorno agli anni '50, più precisamente nel 1953, a opera di H. Bowen, che descrisse la "social responsibility of businessman" come "gli obblighi degli uomini d'affari di perseguire quelle politiche, di compiere quelle decisioni, o di seguire quelle linee d'azione che sono desiderabili in termini di obiettivi e valori per la nostra società"<sup>20</sup>.

Nel 1958 invece il sociologo B. Selekman amplia il concetto di Bowen introducendo quello di "social responsibility of business": evidenziando la necessità di creare una rete di businessmen che, attraverso azioni concrete su base volontaria, sia in grado di perseguire un'organizzazione aziendale non solo mirata al profitto, ma anche ad obiettivi etico-morali.

Durante il decennio successivo la titolarità dell'obbligo viene spostata definitivamente dagli uomini d'affari, all'impresa nel suo complesso. Si inizia a parlare concretamente della corporate social responsibility grazie anche ad un contributo molto significativo di Davis che la descrive come "l'obbligo di tenere in considerazione gli effetti delle proprie decisioni e azioni all'interno di un sistema sociale". Sottolinea il fatto che "un'azienda non può essere ritenuta socialmente responsabile se si attiene solo al minimo previsto dalla normativa",

---

<sup>19</sup> Commissione Europea, Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni, Bruxelles, 2011

<sup>20</sup> H. R. Bowen, Social Responsibilities of the Businessman, University of Iowa Press, USA, 2013

afferma addirittura “CSR begins where the law ends”, marcando il fatto che le imprese devono creare benessere al di là delle leggi e delle norme, introducendo il concetto di volontarietà nel farlo<sup>21</sup>.

Fu però C. C. Walton, nel libro *Corporate Social Responsibilities*, asserendo che “il nuovo concetto di responsabilità sociale riconosce l’intimità della relazione che esiste tra azienda e società”, a far emergere che la CSR è un processo volontario da parte dell’azienda in relazione al suo rapporto con la società.

Successivamente però il concetto di corporate social responsibility subisce delle forti critiche perché si contrappone all’ideologia di M. Friedman, vincitore del premio Nobel dell’economia nel 1976. Egli sosteneva che l’unica responsabilità di un’impresa era quella di massimizzare i profitti, tralasciando tutte le altre cause, e affermando addirittura che preoccuparsi di questioni che non riguardassero il profitto fosse “irresponsabile”.

A Friedman si contrappone Freeman che delinea “la teoria degli stakeholder” nel 1984: un brand infatti, nella propria organizzazione, deve tenere in considerazione tutte le esigenze dei portatori di interesse che includono i fornitori, i clienti, gli azionisti e le comunità sociali.

L’importanza del ruolo degli stakeholder era però già stata espressa da H. Johnson che nel 1971 introduce il concetto di Stakeholder Approach secondo cui gli uomini d’affari non devono solo portare a termine interessi economici.

È proprio in questo contesto che A. B. Carroll suggerisce un ampliamento della definizione di CSR, andando a descrivere le responsabilità con una piramide composta da quattro diversi livelli: responsabilità economica, responsabilità legale, responsabilità etica ed infine responsabilità filantropica.

---

<sup>21</sup> A. B. Carroll, *Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct*, University of Georgia, 1999





Figura 1.3 – Piramide di A. B. Carroll

Alla base della piramide si trova la responsabilità economica per sottolineare l'importanza del profitto ottenuto dalla vendita di prodotti e servizi, al livello successivo invece è collocata la responsabilità legale intesa come responsabilità nei confronti delle leggi e delle norme giuridiche. Il terzo livello è costituito dalla responsabilità etica, ossia tutti i codici non normati che le imprese seguono per soddisfare la società.

L'ultimo livello, che costituisce il vertice della piramide, comprende tutte le azioni volontarie compiute dall'impresa per migliorare il benessere della società.

Negli anni '90 le politiche della CSR iniziano ad essere messe in pratica tanto che nel 2001 il Libro Verde della Commissione Europea definisce il concetto di responsabilità sociale d'impresa come: "integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate, al di là delle prescrizioni legali e degli obblighi contrattuali"<sup>22</sup>.

Questa definizione contiene, già al suo interno i principi di volontarietà, di credibilità e di trasparenza. L'impresa diventa quindi responsabile e si impegna socialmente in modo concreto e trasparente. Vengono anche definiti i suoi campi di applicazione che si riferiscono, sia ad una dimensione interna: come la gestione delle risorse umane, piuttosto che la tutela e la salute dei lavoratori, sia ad una dimensione esterna come i rapporti con la comunità, con i fornitori, con i consumatori e con l'ambiente.

---

<sup>22</sup>[www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_it.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf)

Nel 2001 anche la Commissione delle Comunità Europea si esprime a riguardo:

The European Union is concerned with corporate social responsibility as it can be a positive contribution to the strategic goal decided in Lisbon: "to become the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world, capable of sustainable economic growth with more and better jobs and greater social cohesion.

E nella Comunicazione del 2006, la Commissione Europea sottolinea<sup>23</sup>:

The revised Lisbon strategy promotes growth and jobs in a manner that is fully consistent with sustainable development, which remains an overarching long-term goal for the European Union. Enterprises, as the motor for economic growth, job creation, and innovation, are key actors in delivering the Lisbon and sustainable development objectives.

Europe needs business to do what it does best: to provide products and services that add value for society and to deploy entrepreneurial spirit and creativity towards value and employment creation. However, Europe does not need just business but socially responsible business that takes its share of responsibility for the state of European affairs.

Anche l'Unione Europea quindi punta sulla conoscenza, sulla responsabilità e sulla sostenibilità come motore di sviluppo, affermando che il futuro dell'Europa sta nel capitale umano, sociale, culturale e ambientale.

In sintesi, se l'obiettivo di un'impresa è quello di creare valore, i processi sottostanti devono essere sostenibili e quindi durevoli nel tempo, in grado di remunerare i vari stakeholder. Questo concetto è riassumibile nella celebre frase espressa nel libro *Corporate Social Responsibility*<sup>24</sup>: valore sostenibile per relazioni sostenibili.

Da ciò deriva il concetto di stakeholder value definito da Figge e Schaltegger nel 2020 che può scindersi in diverse forme: a partire dall'adeguata remunerazione per i soci e gli azionisti, fino all'attenzione verso l'ambiente. La CSR diventa quindi orientamento strategico cruciale per gestire l'azienda.

---

<sup>23</sup> Commissione Europea, Comunicazione della commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio e al Comitato economico e sociale europeo, Bruxelles, 2006

<sup>24</sup> F. Perrini, A. Tencati, *Corporate Social Responsibility*, Egea, 2008

## 1.5 Il brand activism

Oggi giorno i consumatori, soprattutto i più giovani, i Millennials e la Generazione Z, chiedono alle aziende di aderire non più solo a leggi e regolamentazioni in materia ambientale, sociale e politica, ma anche di essere loro stessi soggetti di cambiamento. È stato infatti dimostrato da studi empirici che le generazioni più giovani hanno maggiori aspettative da parte delle aziende e che il miglior modo per raggiungere il loro cuore sia proprio il brand activism (Waddock, 2008)<sup>25</sup>.

La logica aziendale del profitto deve essere affiancata da azioni concrete per risolvere i problemi più urgenti del mondo.

In termini pratici significa aderire al brand activism che viene visto come naturale evoluzione della corporate social responsibility, come espresso da Kotler e Sarkar<sup>26</sup>.

L'evoluzione consiste nel fatto che, se da un lato la corporate social responsibility è guidata da leggi, normative e attività di marketing, le azioni di brand activism sono guidate dalla società.

Sono sempre Kotler e Sarkar a proporre una definizione operativa di brand activism: "il brand activism consiste negli sforzi dell'impresa per promuovere, impedire o influenzare riforme o stati di inerzia sociali, politici, economici e/o ambientali con il fine di promuovere o impedire miglioramenti della società"<sup>27</sup>.

Visto che le azioni di brand activism sono guidate dalla società, viene spontaneo chiedersi quali siano i problemi più urgenti da risolvere secondo la società. Il Global Risks Report<sup>28</sup> del 2023 negli ultimi due anni ritiene che i primi dieci siano:

1. Crisi del costo della vita (cost-of-living crisis);
2. Disastri naturali e gli eventi naturali estremi (natural disaster and extreme weather events);
3. Confronto geoeconomico (geoeconomic confrontation);
4. Insuccesso nel mitigare i cambiamenti climatici (failure to mitigate climate change);

---

<sup>25</sup> A. S. Shetty, N. B. Venkataramaiah, K. Anand, Brand activism and millennials: an empirical investigation into the perception of millennials towards brand activism, 2019

<sup>26</sup> P. Kotler, C. Sarker, Brand Activism: dal purpose all'azione, Milano, Hoepli Editore S.p.A., 2020

<sup>27</sup> Ivi

<sup>28</sup> [www.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2023.pdf](https://www.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf)

5. Erosione della coesione della società e la sua polarizzazione (erosion of social cohesion and societal polarization);
6. Incidenti in grande scala di danni ambientali (large-scale environmental damage incidents);
7. Insuccessi dell'adattamento del cambio del clima (failure of climate change adaptation);
8. Criminalità informatica diffusa e insicurezza informatica (widespread cybercrime and cyber insecurity);
9. Crisi di risorse naturali (natural resource crises);
10. Migrazioni involontarie di larga scala (large-scale involuntary migration).

È evidente che di anno in anno i problemi da risolvere cambino, alcuni diventano meno urgenti e altri, lo diventano di più. Come afferma Robert Redford però “i problemi possono diventare opportunità se le persone giuste fanno fronte comune”<sup>29</sup>.

Si possono tuttavia identificare delle macrocategorie di brand activism che si occupano dei maggiori problemi sociali:

- brand activism - in ambito sociale - che riguarda questioni come l'uguaglianza di genere, di orientamento sessuale, di età, di mobilità sociale, di accesso all'istruzione e alla formazione professionale e alle politiche di welfare;
- brand activism - in ambito politico - inerente al diritto di voto, alle privatizzazioni e alla politica;
- brand activism - in ambito ambientale - relativo alle sfide ambientali per la conservazione dell'eco-sistema, l'inquinamento di aria e acqua, lo scioglimento dei ghiacciai;
- brand activism - in ambito economico - include l'uguaglianza di distribuzione della ricchezza e del reddito tra gli individui.
- brand activism - in ambito giuridico - si occupa delle tasse, delle leggi e delle politiche che influenzano la società.

---

<sup>29</sup> P. Kotler, La sfida del bene comune, Aboca, 2022

Sono quindi cinque le macrocategorie in cui il brand activism agisce e, dipende proprio in quale ambito l'azienda decide di prendere posizione, che fa sì che un consumatore decida di acquistare un prodotto piuttosto che un altro.

Infatti, soprattutto per la Generazione Zeta e per i Millennials, nel processo decisionale di acquisto, gioca un ruolo fondamentale non solo la qualità del prodotto o del servizio, ma piuttosto l'affinità ai suoi valori.

Se da un lato il brand activism permette all'azienda di migliorare la propria brand position e quindi di differenziarsi sempre di più dai competitors intercettando anche nuovi target, dall'altro vi sono molti rischi. In primo luogo, quello della non pertinenza e inconsistenza che porterebbe ad un crollo della brand reputation, in secondo luogo quello dello shitstorm<sup>30</sup>, infatti prendere delle posizioni su temi scomodi porterebbe a deliziare una parte di pubblico da un lato e dall'altra a scontrarsi con coloro che non sono d'accordo.

Il brand activism può quindi essere definito come un'arma a doppio taglio.

---

<sup>30</sup> Fenomeno secondo il quale un gruppo consistente di persone manifesta il suo dissenso nei confronti di un brand

### 1.5.1 Il brand activism progressivo e regressivo

Se si considera la definizione di brand activism di Kotler e Sarkar secondo cui il brand activism rappresenta tutte quelle azioni attive affinché un'impresa possa avere un impatto sul mondo, è necessario discernere quali siano le azioni che permettono di progredire e quali di regredire in base alla concretezza e la solidità delle azioni stesse.

Affinché il brand activism sia un modello di business efficace, è necessario che esso sia progressivo, cioè quando promuove il bene comune. In altri termini, si dice che il brand activism è progressivo, quando le azioni dell'azienda non sono più orientate solo al mero profitto, ma al perseguimento di scopi comuni a quelli della società. A tal proposito bisogna fare però attenzione perché, se il brand activism non è allineato ai valori dei propri clienti, può rivelarsi un rischio.

Il brand activism regressivo, al contrario, persegue attivamente politiche che vanno contro il bene comune. In questo caso le aziende vantano di benefici derivanti dalla commercializzazione di prodotti o servizi controversi che non coincidono con il purpose di uno specifico brand, minimizzando l'impatto negativo.

Un esempio molto comune di brand activism regressivo è rappresentato dalle compagnie di tabacco che per anni hanno negato il fatto che il tabacco danneggiava la salute delle persone per ricavarne profitto.



Figura 1.4 – Campagna di brand activism regressivo

Nel mondo odierno però, Kotler afferma che la coscienza di un brand non può essere indifferente all'ingiustizia e deve agire a favore della giustizia, motivo per cui i brand agiscono in modo progressivo<sup>31</sup>.

La strategia è quella della giustizia che quindi fa sì che le azioni di brand activism contribuiscano ad aumentare la brand equity aziendale.

Individuare un brand come retrogrado o progressista è complicato, ma uno dei metodi è sicuramente quello dell'indagine diretta: un esempio è il sondaggio proposto dalla Corporate Accountability che propone ai consumatori una lista di aziende e chiede loro quali siano quelle che, secondo loro, meritano di essere inserite nella Corporate Hall of Shame<sup>32</sup>. Nel 2022 alle votazioni finali sono giunte:

- Chevron: per aver scaricato miliardi di litri di acqua con sostanze tossiche e di aver riversato il petrolio nella foresta amazzonica rifiutandosi di pagare i danni e togliendosi da ogni responsabilità;
- The Geo Group, Inc.: per aver gestito carceri e centri di detenzione in modo disumano e per essere razzisti contro ogni forma di diversità;
- Philip Morris International: per essere l'unico finanziatore della Smoke-Free World Foundation, che in realtà risulta essere un "gruppo di facciata" di Big Tobacco;
- Lockheed Martin: per essere una delle maggiori aziende di produzione di armi e che trae profitto dalla guerra;
- Facebook: per aver fatto pressioni sui governi per non adottare misure sulla protezione dei dati;
- Veolia: per essere stata determinante nella di Flint e di Pittsburgh e per il suo consolidamento aggressivo nel controllo aziendale dell'acqua;
- BlackRock: per finanziare società che contribuiscono alla distruzione ambientale e sempre più militarizzate;
- Adani: per l'estrazione mineraria distruttiva e per la mancanza di rispetto delle comunità indigene;

---

<sup>31</sup> Vedi nota 8

<sup>32</sup> <https://corporateaccountability.org/2022-corporate-hall-of-shame-3/>

- Amazon: per l'incapacità di proteggere la sicurezza dei lavoratori;
- Coca Cola: per il finanziamento di organizzazioni che promuovono leggi antidemocratiche e che alimentano un'epidemia di salute pubblica.

A seconda che un brand venga considerato progressista o regressista, può portare i consumatori ad assumere due comportamenti tra loro opposti: da un lato la "brand evangelizing" dall'altro il "brand shaming". Infatti, nel caso in cui un consumer si trova in linea con le posizioni prese da un'azienda, è spinto a mostrare il suo supporto ad essa comprando i suoi prodotti e/o servizi: comportamento del "buycott". Dal lato diametralmente opposto invece, un potenziale acquirente può decidere di non acquistare da un determinato brand come segno di protesta: comportamento del "boycott".

In questo modo, anche i consumatori mostrano la propria posizione di supporto o opposizione nei confronti di varie tematiche sociali, piuttosto che ambientali, semplicemente decidendo di acquistare o meno da aziende che appoggiano o meno una determinata sfida globale.

È da considerare anche il fatto che, nel momento in cui un'azienda si schiera a favore o contro una causa politica, sociale o ambientale, non potrà mai ricevere un consenso unanime dall'intera popolazione di potenziali acquirenti: ci sarà sempre chi appoggiando la causa è incentivato all'acquisto o, chi risentito, decide di optare per un altro prodotto o servizio.



## 1.5.2 I modelli del brand activism

Il brand activism si fonda su dei modelli ben precisi che nascono per fare in modo che le aziende prendano consapevolezza. Kotler, nel libro il *Brand Activism: dal purpose all'azione*, ne individua sette:

1. Il Global Compact delle Nazioni Unite<sup>33</sup>: lo scopo principale è quello di far adottare o applicare i dieci principi delle aree che fanno parte del DNA di Global Compact: diritti umani, lavoro, ambiente e anticorruzione. Inoltre, la Global Compact si occupa di far progredire le aziende per cause comuni come: la parità di genere, la crescita economica, la pace o la giustizia.

I dieci principi fondanti si suddividono nelle quattro aree appartenenti al DNA, più precisamente:

- Diritti umani

*Principio 1:* Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza.

*Principio 2:* alle imprese è chiesto di assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani.

- Lavoro

*Principio 3:* alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e di riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva.

*Principio 4:* alle imprese è richiesto di eliminare tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio.

*Principio 5:* alle imprese è richiesto di eliminare il lavoro minorile.

*Principio 6:* alle imprese è richiesto di eliminare ogni forma di discriminazione in materia di impiego e di professione.

- Ambiente

*Principio 7:* alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali.

*Principio 8:* alle imprese è richiesto di intraprendere iniziative che

---

<sup>33</sup> [www.globalcompactnetwork.org/it/](http://www.globalcompactnetwork.org/it/)

promuovano una maggiore responsabilità ambientale.

*Principio 9:* alle imprese è richiesto di incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente.

- Lotta contro la corruzione

*Principio 10:* le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti.

2. Il Plan B, sviluppato da B team, un'organizzazione no-profit creata da un gruppo di leader aziendali per promuovere un modo migliore di fare business e accrescere il benessere delle persone e del pianeta. Si concentra su dieci temi:

- Promuovere la trasparenza totale;
- Promuovere la collaborazione;
- Andare oltre la contabilità economico-finanziaria;
- Creare comunità prospere;
- Reinventare gli incentivi di mercato;
- Garantire dignità ed equità;
- Ridefinire i sistemi retributivi;
- Valorizzare la diversità;
- Esercitare la leadership in una prospettiva di lungo periodo.

3. Il Future Fit Business Benchmark<sup>34</sup>: è uno strumento di business creato per aiutare le aziende nel loro processo di transizione verso la sostenibilità. La metodologia si basa su principi di una solida società adatta al futuro, dove i principi sono tradotti in 23 break-even goal, soglie minime di performance che le aziende devono raggiungere e 24 positive pursuit, risultati aziendali volti al progresso.

4. Reputation Institute: i brand oggi agiscono sempre più attivamente e ciò contribuisce ad aumentare la propria brand reputation e i brand sono proprio classificati secondo questo parametro. Il Reputation Institute ha infatti messo a punto il Reputation Intelligence System che consente di analizzare sette diverse dimensioni: prodotti e servizi, innovazione, posto

---

<sup>34</sup> [www.benchmark.futurefitbusiness.org](http://www.benchmark.futurefitbusiness.org)

di lavoro, governance, cittadinanza, leadership, performance.

5. Just Capital<sup>35</sup>: società no-profit indipendente che analizza e interagisce con le grandi imprese per affrontare le sfide più urgenti del mercato; il loro obiettivo è quello di creare un mondo in cui il business e i mercati sono una forza per il bene comune. I consumatori hanno individuato 20 issue su cui Just Capital si deve concentrare suddivise in cinque categorie:
  1. Workers 44%;
  2. Communities 18%;
  3. Customers 14%;
  4. Shareholders e Governance 12%;
  5. Environment 12%.
6. Business Roundtable (BRT)<sup>36</sup>: è un'associazione appartenente alla categoria lobbying che nel 2019 ha deciso di passare dal capitalismo degli shareholder a quello degli stakeholder dando valore ai dipendenti, ai clienti, ai fornitori tanto quanto gli azionisti.
7. Manifesto di Davos<sup>37</sup> del Forum economico Mondiale: Klaus Schwab, fondatore e presidente del World Economic Forum afferma che secondo il nuovo manifesto di Davos le aziende dovrebbero pagare la loro giusta quota di tasse, dovrebbero non mostrare tolleranza per la corruzione, dovrebbero sostenere i diritti umani lungo le loro catene di approvvigionamento globali e sostenere condizioni di parità competitive, in particolare nell' "economia delle piattaforme". Il Manifesto di Davos si può quindi considerare come un codice etico per i leader aziendali che stanno sempre di più favorendo il capitalismo degli stakeholder a discapito di quello degli shareholder.

I sette modelli di cui sopra sono il fondamento del brand activism: aziende che passano dal capitalismo degli shareholder a quello degli stakeholder dando importanza non solo al profitto e agli azionisti, ma anche ai dipendenti, ai fornitori e ai consumatori. Aziende che fondano i loro principi sull'uguaglianza, sul rispetto dell'ambiente, sulla tutela dei diritti e sulla collaborazione.

---

<sup>35</sup> [www.justcapital.com](http://www.justcapital.com)

<sup>36</sup> [www.businessroundtable.org](http://www.businessroundtable.org)

<sup>37</sup> [www.weforum.org/the-davos-manifesto](http://www.weforum.org/the-davos-manifesto)

Il vero brand activism quindi costituisce il passaggio successivo: infatti ora ad un'azienda è chiesto di prendere una posizione, di agire consapevolmente e di lottare per le cause comuni.

### 1.5.3 I campi d'azione del brand activism

Dopo aver analizzato quali sono i modelli del brand activism è importante sottolineare i suoi campi d'azione, tenendo in considerazione i problemi attuali più urgenti.

Il sito web [www.activistbrands.com](http://www.activistbrands.com) riporta l'elenco di tutti i temi caldi che le aziende dovrebbero considerare: dall'inquinamento dell'aria al cancro, dalla violenza domestica al surriscaldamento globale, dall'immigrazione all'obesità.

Kotler stesso individua i "malefici sette", problemi che le aziende dovrebbero necessariamente tenere in considerazione:

- Cambiamento climatico;
- Disuguaglianza;
- Estremismo;
- Migrazioni;
- Istruzione;
- Corruzione;
- Popolazione.

Tutte queste tematiche vengono raggruppate in sei categorie diverse:

1. Attivismo sul posto di lavoro;
2. Attivismo politico;
3. Attivismo ambientale;
4. Attivismo economico;
5. Attivismo giuridico;
6. Attivismo sociale.

L'attivismo sul posto di lavoro riguarda in modo particolare la governance (l'insieme delle procedure per la gestione di una società), il management system in generale, a partire dalla garanzia di un salario minimo per i dipendenti a quella della sicurezza sul posto di lavoro.

In quest'ottica ogni azienda si dovrebbe quindi chiedere se garantisce ai propri lavoratori l'opportunità di creare o aderire ad organizzazioni sindacali, se promuove la parità di retribuzione in funzione del lavoro svolto, se gestisce adeguatamente la sicurezza sul lavoro e se rispetta i diritti dei lavoratori previsti

dalla Costituzione, ma anche se vi è un rapporto adeguato tra il compenso del CEO e dei lavoratori a livelli più bassi. Al di là di quanto appena esposto però, un'azienda si dovrebbe sempre chiedere se effettivamente è trasparente nella comunicazione con i suoi collaboratori e se ascolta le esigenze provenienti dal basso.

Allo stesso tempo l'attivismo sul posto di lavoro si riferisce all'impiego attivo dei dipendenti per portare avanti questioni sociali e ambientali: può quindi essere promosso sia dall'alto, quando un'azienda istituisce programmi o politiche che incentivano l'attivismo dei dipendenti, sia dal basso quando i dipendenti avviano essi stessi iniziative e richieste riguardo urgenti problemi globali.

L'attivismo sul posto di lavoro è il primo passo che un'impresa può effettuare per migliorare la propria brand reputation; infatti, ciò garantisce coerenza tra quello che un brand promuove e quello che effettivamente compie a partire proprio dalla sua struttura interna.

Ben & Jerry's<sup>38</sup>, marca statunitense che produce gelati, ha voluto eliminare le "barriere all'occupazione", infatti l'assunzione si basa sui valori eliminando "le barriere" per le persone che vogliono tornare nel mondo del lavoro dopo un periodo di assenza. Possono essere persone affette da gravi dipendenze, o genitori che non si sono potuti dedicare al lavoro, o donne che hanno subito violenze sia ambito lavorativo che non e sono state costrette a prendersi una pausa.

Facendo così, Ben & Jerry's promuove la diversità, sostenendo questa nuova forma di assunzione, la "values-led hiring", e garantendo così a tutti e tutte la possibilità di lavorare e di crearsi la propria indipendenza economica, andando ad eliminare i pregiudizi. Questa filosofia sposa molto bene la mission di quest'azienda: la volontà di influenzare positivamente la società con cui è a contatto.

L'attivismo politico si focalizza invece sul promuovere la democrazia, sul sostegno al diritto di voto, al diritto alla privacy e alla sicurezza dei dati, sul pagamento delle tasse e sull'eliminazione della corruzione in favore della democrazia.

---

<sup>38</sup> [www.benjerry.com/values](http://www.benjerry.com/values)

Se le aziende per essere attive in ambito politico, devono promuovere la democrazia, devono fare anche in modo che tutti i cittadini possano avere il tempo per votare.

Ad esempio, in concomitanza delle elezioni del 2018 negli Stati Uniti, per incrementare la partecipazione al voto, un gruppo di aziende americane ha voluto tutelare i cittadini dando loro la possibilità di partecipare alle urne elettorali senza rinunciare alla giornata di stipendio, o contribuendo a pagare i biglietti dei mezzi di trasporto pubblico.

È nato così il movimento “Time to vote” dove ogni azienda partner ha scelto liberamente come agire: Lyft<sup>39</sup>, impresa di trasporti statunitense privata, ha deciso di effettuare degli sconti e delle corse gratuite che conducano ai seggi elettorali, Patagonia, brand di abbigliamento sportivo, ha concesso una giornata di ferie retribuita il giorno stesso delle elezioni, Levis Strauss & Co, leader nella produzione di jeans a livello globale, ha seguito la stessa impostazione di Patagonia.

**It's time to  
VOTE!**

*Figura 1.5 – Campagna “Time to vote”*

Il terzo tipo di attivismo preso in considerazione è quello ambientale, uno dei più discussi ai giorni d’oggi, posto sotto i riflettori grazie anche a persone come Greta Thunberg, quindicenne svedese, fondatrice del movimento Fridays for future.



*Figura 1.6 – Movimento Fridays for future*

---

<sup>39</sup> Lyft blog, <https://www.lyft.com/blog/posts/lyft-launches-2022-lyftup-voting-access-program>

Greta rappresenta la punta di un iceberg, ma sparsi nel mondo vi sono molti altri attivisti ambientali che vogliono far sentire la loro voce come: Autumn Peltier, ragazza quindicenne indiana che si impegna per il diritto all'accesso all'acqua potabile, Hamangai Patax, attivista indigenza brasiliana, che lotta per i diritti delle comunità indigene, Mari Copeny, giovane afro-americana diciassettenne, divenuta famosa per la crisi idrica di Flint nel Michigan, Matsipaya Waura Txucarramae, ragazza indigena brasiliana, il cui obiettivo è quello di preservare l'ambiente.

All'attivismo sostenuto dai giovani si affiancano i "green influencer" che si occupano di diffondere buone pratiche di azione per ridurre gli sprechi e per ridurre l'impatto ambientale di ogni singolo cittadino, cercando anche di sensibilizzare i propri follower su questi temi.

Anche molte imprese si sono mosse sul fronte ambientale, opponendosi all'ecocidio attraverso diverse azioni: sostenendo i diritti della natura, promuovendo la conservazione e la tutela del suolo e riprogettando le filiere attorno ad un'economia circolare. Per poter sostenere l'attivismo ambientale un'azienda si dovrebbe quindi chiedere se si stia muovendo verso l'utilizzo di energie rinnovabili, limitando lo sfruttamento delle risorse naturali e creando un piano d'azione efficace.

Allo stesso tempo è necessario prestare attenzione al fenomeno del "greenwashing": molte aziende, infatti, cercano di promuovere la sostenibilità attraverso messaggi, che a primo impatto sembrano autentici e impegnati, ma che in realtà non sono duraturi nel tempo.

Una delle aziende a livello mondiale che si occupa maggiormente della crisi climatica è Patagonia<sup>40</sup>, azienda statunitense da un miliardo di dollari. Basti pensare che Yvon Chouinard, il suo fondatore, ha deciso di devolvere l'azienda alla lotta per l'ambiente trasferendo le azioni in fondazioni senza scopo di lucro che dovranno destinare il 100% dei loro utili a cause ecologiche.

Ma Patagonia non è la sola, Cotopaxi, brand che produce abbigliamento e attrezzatura outdoor, ad esempio, ha realizzato un'intera collezione in edizione

---

<sup>40</sup> Smart Small, Go Big, Give Back, Patagonia website, [eu.patagonia.com/gb/en/actionworks/campaigns/start-small-go-big-give-back/](https://eu.patagonia.com/gb/en/actionworks/campaigns/start-small-go-big-give-back/)



limitata, solo con scarti di prodotto oppure Frank and Oak, marchio canadese che disegna, produce e vende capi di abbigliamento e accessori di alta qualità, ha promosso un'intera collezione di stivali invernali costituiti interamente da scarti di caffè, gomma circolare e pelle tinta in pianta.

L'attivismo economico invece si focalizza sulle politiche commerciali eque e le politiche che combattono la disparità di reddito, sulle collaborazioni con le piccole imprese e gli imprenditori locali e sul sostegno degli investimenti pubblici in infrastrutture e sull'istruzione.

The Body Shop, azienda fondata nel 1976 a Brighton, in Inghilterra, per la cura e benessere del corpo certificata B-corp, ha promosso un programma di commercio equo con le comunità, chiamato "Trade Not Aid"<sup>41</sup>. Quest'ultimo mira a coinvolgere le donne che vivono in aree povere e con opportunità economiche limitate, donando loro la possibilità di lavorare e di ricevere un compenso equo. Quest'azienda compra il burro di karité dall'associazione delle donne di Tungteiya, nel Ghana settentrionale, acquista gli imballaggi dalle comunità del Nepal e la plastica riciclata dall'India. Un esempio di impegno con i fornitori delle aree più povere del mondo.

Per quanto concerne l'attivismo giuridico, ogni azienda è chiamata a chiedersi se sostiene lo stato di diritto (Stato nel quale le norme giuridiche regolano i rapporti tra i cittadini e lo Stato), se rispetta le leggi sull'occupazione e sul lavoro, se promuove le leggi sulla sicurezza del lavoro e se rispetta i diritti umani.

L'attivismo giuridico è molto importante perché, soprattutto le grandi aziende, hanno una forte influenza sulle politiche ambientali e sulle leggi, e ciò potrebbe promuovere azioni che favoriscono la sostenibilità.

L'ultima tipologia di attivismo, ma non per importanza, è quella sociale e si riferisce a tutte le iniziative che promuovono il benessere sociale e la giustizia, dando voce alle minoranze come ad esempio ad immigrati, donne, transgender, persone omosessuali o con orientamenti non convenzionali.

A tal proposito, moltissime imprese hanno preso posizione impegnandosi a tutelare i diritti di coloro a cui sono negati, Nike, leader nel mondo degli articoli sportivi, ad esempio, ha selezionato Colin Rand Kaepernick, giocatore di football

---

<sup>41</sup> The body shop website, [www.thebodyshop.it/it/pages/community-fair-trade](http://www.thebodyshop.it/it/pages/community-fair-trade)

americano statunitense, come volto della sua campagna per il trentesimo anniversario del payoff “Just Do It”.



*Figura 1.7 – Campagna di Nike “Believe in something. Even if it means sacrificing everything”.*

Skipper-Zuegg, lanciata da Zuegg nel 1988 come primo succo 100% frutta in Tetrapack ad essere introdotto nel mercato italiano, per tutelare i diritti degli omosessuali, ha partecipato come sponsor al Gaypride del 2018 di Roma con uno nuovo slogan “senza pregiudizi aggiunti”.



*Figura 1.8 – Campagna di Skipper “Senza pregiudizi aggiunti”*

Questi sono solo due esempi di aziende di grande risonanza che si sono mosse a favore dei meno tutelati, ma è e sarà sempre più importante che anche le società prendano posizione per rispettare i diritti umani di tutti e tutte, ma anche di coloro che non si identificano in nessuno dei due generi.

## 1.5.4 Il fine ultimo del brand activism: il capitalismo collaborativo

Il brand activism viene definito da Kotler come una nuova frontiera di business incentrata non più sul profitto, ma sulla dimensione etica, diventando essa stessa un driver strategico per ottenere un vantaggio competitivo e per guadagnare il consenso del consumatore.

Viene quindi lasciata da parte la logica capitalista, dove per capitalismo secondo S. Jahan e Aa. S. Mahmud (economisti della John Hopkins University) si intende un sistema economico in cui gli attori privati possiedono e controllano la proprietà in accordo con i loro interessi e chiedono e offrono prezzi fissati liberamente nei mercati in un modo che può servire i migliori interessi della società. La caratteristica essenziale del capitalismo è lo scopo di realizzare un profitto.<sup>42</sup>

I principi cardine del capitalismo sono, quindi:

- la proprietà privata, che consente alle persone di possedere bene propri;
- l'interesse personale, secondo il quale le persone agiscono perseguendo il proprio bene, un meccanismo di mercato che determina i prezzi attraverso le interazioni tra acquirenti e venditori;
- la libera scelta rispetto al consumo e alla produzione ed infine il ruolo limitato del governo.

Kotler sostiene però che il capitalismo non è all'altezza della situazione attuale; pertanto, nel libro *Confronting Capitalism* critica il sistema capitalistico proponendo delle riforme nonostante pensi che i problemi connessi al capitalismo siano complessi e interconnessi. Identifica il primo problema con il perdurare della povertà e dei bassi salari. L'autore però scaglia anche una critica velata contro i legislatori che offrono spesso e volentieri soluzioni temporanee causando ulteriori difficoltà.

Tornando al problema uno, sopra citato, Kotler evidenzia un tema importante, che è quello dei bassi salari, anzi spesso le imprese non riescono a pagare

---

<sup>42</sup> S. Jahan, A.M. Mahmud, What is capitalism?, F&D back to basics, International Monetary Fund

nemmeno il salario di sussistenza a miliardi di lavoratori, ciò risulta una questione non indifferente perché “se il capitalismo dipende dai consumatori e dai loro acquisti, se non hanno abbastanza soldi, non possono permettersi di acquistare, ma se non acquistano prodotti e servizi ciò porta alla sovrapproduzione a discapito della crescita economica”<sup>43</sup>.

Per poter quindi garantire un salario minimo di sussistenza è necessario capire che è indispensabile lasciare da parte gli interessi personali, eliminando o quanto meno limitando le disparità, evitando di sfruttare la natura, favorendo utili a lungo termine, scoraggiando l'elevato debito al consumo e creando stabilità economica.

In questo senso, si può dire che il capitalismo abbia sovvertito la democrazia: aumentando la disparità di reddito, producendo ricchezza solo per pochi e limitando la qualità di vita delle persone. Al contrario, questo sistema economico dovrebbe diventare democratico e collaborativo senza mettere a rischio il futuro delle popolazioni o, meglio, come afferma Kotler dovrebbe essere “a broad level of happiness and wellbeing in its citizens”<sup>44</sup>.

Con l'avvento dei media digitali le minacce alla società mosse dal capitalismo sono esponenzialmente aumentate: S. Zuboff, sociologa e saggista statunitense, in *The Age of Surveillance Capitalism*, libro di saggistica del 2019, descrive il potere del capitalismo della sorveglianza, che definisce come “una variante radicalmente disincarnata ed estrattiva del capitalismo dell'informazione”<sup>45</sup>.

Secondo l'autrice, le piattaforme quantificano e trasformano in valore la materia prima, ossia i dati grezzi delle nostre azioni nel web, attraverso algoritmi e potenti macchine di calcolo. Si ottengono così prodotti predittivi che rappresentano oggi la principale fonte di guadagno di società mediatiche come Facebook, Google, Amazon, etc. Questa è una forma di capitalismo perché trasforma in ricchezza del materiale raccolto attraverso forme di sorveglianza e di controllo.

Originariamente i media digitali e Internet erano stati pensati come uno spazio libero in cui chiunque avrebbe potuto produrre autonomamente ciò che voleva.

---

<sup>43</sup> P. Kotler, *Confronting Capitalism*, Real solutions for a troubled economic system, USA, 2015

<sup>44</sup> Ivi

<sup>45</sup> S. Zuboff, *The Age of Surveillance Capitalism*, Great Britain, Profile Books Ltd, 2019

In realtà oggi queste piattaforme non sono libere, ma sono proprietà private di alcune società e compagnie che detengono il potere in Internet. Ciò significa che questo va a minare la democrazia perché, se qualcuno compra i dati sulle persone, può creare una comunicazione mirata destinata a loro e quindi molto più efficace oppure può utilizzare questi dati a proprio vantaggio. Già nei primi anni 2000, Google inizia a mettere in testa alle risposte fornite, rispetto alle ricerche degli utenti, ciò che può piacere loro, e lo fa tracciando le ricerche e gli interessi degli stessi e memorizzando questi dati. Il guadagno arriva con le vendite a terzi (surplus comportamentale) delle informazioni utili.

Tutto questo ha radice dall'habitat neoliberista americano che incoraggia i guadagni e le innovazioni. Si vanno, quindi a toccare tematiche come l'identità individuale e le informazioni private degli individui che le macro-società possono venire a conoscere e dalle quali possono trarne ingenti guadagni. Nel 2012, Facebook fece un esperimento: attraverso i suoi algoritmi, iniziò a pubblicare nelle bacheche di certi utenti solo contenuti positivi e in quelle di altri solo contenuti negativi. Lo scopo era capire se si verificasse un condizionamento nel comportamento degli utenti. L'esperimento dimostrò che in effetti una piattaforma riesce a influenzare lo stato d'animo e psicologico delle persone che vengono influenzate dai contenuti che vengono proposti loro. Questo lo ritroviamo anche nella teoria del condizionamento di B. F. Skinner, psicologo statunitense altamente influente nell'ambito del comportamentismo, per cui ci sono azioni eteronome (prodotte dall'esterno) che riescono ad influenzare il comportamento dei soggetti, attraverso principi psicologicamente indotti.

Qui ci torna utile tornare alla scrittrice S. Zuboff che sostiene che gli artisti possono essere i "canarini dentro la miniera", cioè, possono mettere in luce tutte le caratteristiche della rete ed "essere la frizione" per richiedere il diritto alla disconnessione, prestare attenzione agli oggetti profilanti e al tracciamento online e produrre tattiche di offuscamento. Con queste premesse è importante sottolineare che gli Stati dovrebbero impegnarsi a tutelare giuridicamente i cittadini.

Ma davvero il nostro agire umano è riducibile a quello di una macchina? Alcuni studiosi ritengono che sia necessario riconoscere questo capitalismo mediatico,

e allo stesso tempo considerare anche l'individualità. Le stesse scienze cognitive sostengono che non sia scientificamente provato che la mente umana sia riducibile ad un algoritmo e che sia necessario recuperare la soggettività.

Al contrario, il capitalismo collaborativo, deve basarsi sul consenso e sulla collaborazione che è l'opposto della sorveglianza, essa sia statale che privata.

Per collaborative economy il parlamento europeo fa riferimento a "tutti quei modelli di business in cui le attività sono agevolate dall'uso di piattaforme collaborative che producono un mercato aperto per l'uso temporaneo di beni o servizi spesso forniti da privati". Ci sono tre diversi attori coinvolti: il provider, lo user e l'intermediario. Il provider è colui che fornisce il bene o il servizio, lo user che è colui che usufruisce del bene o del servizio ed infine l'intermediario che rende possibile il contatto tra providers e users attraverso piattaforma<sup>46</sup>.

L'Unione europea ha posto solamente due limitazioni la prima sui requisiti di accesso al mercato e la seconda riguardante il rapporto di lavoro tra piattaforma e lavoratore.

Ciò garantisce un'equa distribuzione del potere e un purpose che va oltre la logica del profitto, proteggendo la privacy di ciascun consumatore e creando una comunità amica.

Oggi, si stanno infatti creando gruppi come il Platform Cooperativism Consortium che promuove il cooperativismo su piattaforma, un movimento internazionale in crescita che costituisce un futuro fatto di lavoro più equo e, radicato nella proprietà democratica.

Ne è un esempio Fairbnb.coop<sup>47</sup>: una piattaforma di affitto per le vacanze che versa il 50% delle commissioni per finanziare un progetto a scelta da parte del consumatore nell'area che visita. Ciò viene chiamato Community Powered Tourism: l'obiettivo è quello di contrastare gli effetti negativi del turismo di massa, ponendo le persone al di sopra del profitto per avviare una vera e propria economia circolare.

Oppure Ecosia<sup>48</sup>, un motore di ricerca che per combattere il cambiamento

---

<sup>46</sup> Commissione Europea, Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, Bruxelles, 2016

<sup>47</sup> [www.fairbnb.coop](http://www.fairbnb.coop)

<sup>48</sup> [www.ecosia.org](http://www.ecosia.org)

climatico e proteggere la fauna, collabora con le comunità locali di tutto per il mondo per piantare alberi dove è maggiormente necessario. I profitti generati dalle ricerche degli utenti vengono infatti utilizzati per piantare alberi.

## 1.6 Le differenze tra la corporate social responsibility e il brand activism

Per analizzare cosa distingue il brand activism dalla corporate social responsibility è importante partire dalle due seguenti definizioni.

Il brand activism è conosciuto come: “gli sforzi dell’impresa per promuovere, impedire o influenzare riforme o stati di inerzia sociali, politici, economici e/o ambientali con il fine di promuovere o impedire miglioramenti della società”<sup>49</sup>, mentre la corporate social responsibility viene definita dalla Commissione Europea “integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate, al di là delle prescrizioni legali e degli obblighi contrattuali”<sup>50</sup>.

La CSR si limita ad autoregolamentare le attività di un’impresa affinché persegua i codici etici nei quali essa crede, importante è sottolineare che si tratta di attività volontarie.

Il brand activism, invece, va oltre il concetto sopra citato in quanto un’azienda relativamente ad una determinata tematica non solo afferma apertamente la sua posizione, ma agisce anche attivamente.

Infatti, per questo motivo Kotler definisce il brand activism come una “naturale evoluzione” della corporate social responsibility.

Sebbene il brand activism venga considerato una naturale evoluzione della responsabilità sociale d’impresa, bisogna saper comprendere le differenze tra queste due pratiche di business.

In sintesi, il focus delle attività della CSR è interno, ovvero considera l’impatto di un’azienda verso l’esterno, mentre il fine del brand activism è direttamente esterno e mira al cambiamento.

---

<sup>49</sup> Vedi nota 8

<sup>50</sup> Vedi nota 7



## **CAPITOLO 2**

### ***L'attivismo di genere da parte delle imprese***

#### **2.1 Il genere come costrutto sociale**

*One is not born, but rather becomes, a woman. – S. De Beauvoir*

S. De Beauvoir fu l'intellettuale che scrisse il libro *Il secondo sesso*<sup>51</sup> e che divenne fondamentale per gli studi sul genere, offrendo uno sguardo sulla realtà del suo tempo. Il "secondo sesso" si riferisce alle donne e la studiosa tratta la condizione femminile al suo tempo.

Sostiene che l'identità e la conoscenza si formino nel contesto. L'essere uomo o l'essere donna e comportarsi da tale viene imparato con l'esperienza, e non è una caratteristica naturale delle persone. I ruoli vengono appresi con il tempo e vivendo all'interno di una certa società. De Beauvoir apre un mondo introducendo questo nuovo concetto: l'ordine di genere, un sistema che serve a mettere ordine nella società classificando i generi e le sessualità con tutti i relativi comportamenti individuali e relazionali. Ogni giorno, apprendiamo qualcosa da aggiungere alla nostra identità che viene costruita. Al sesso biologico, con cui si nasce, viene attribuito dalla società il genere che ci si aspetta da quella persona. Biologicamente abbiamo un corpo e, a partire da questo, si costruisce un'identità di genere e si mette in atto una serie di comportamenti e di atteggiamenti che vengono appresi e performati all'interno della società.

Il genere è, infatti, un significato socialmente costruito attorno al sesso biologico. R. Stoller, psichiatra e psicoanalista statunitense, noto per le sue teorie sullo sviluppo dell'identità di genere e le dinamiche dell'eccitazione sessuale, nei primi anni '70 è stato il primo studioso a distinguere tra sesso e genere: il sesso è legato alla distinzione biologica tra maschi e femmine, mentre il genere riguarda comportamenti e atteggiamenti da donne e da uomini socialmente e culturalmente costruiti.<sup>52</sup> La cultura e la società si aspettano che una persona performi un genere che per forza coincida con il suo sesso biologico, cioè che un

---

<sup>51</sup> S. De Beauvoir, *Il secondo sesso*, il Saggiatore, 1961

<sup>52</sup> M. Farci, C.M. Scarcelli, *Media digitali, genere e sessualità*, Mondadori, Università, Milano, 2022

maschio si comporti da uomo e una femmina da donna. A partire dal sesso si cominciano, infatti, a costruire una serie di aspettative connesse al genere che vi viene associato.

Non ci sono due tipologie differenti e opposte di sesso e di genere facilmente identificabili (uomo vs donna, maschio vs femmina), ma ci sono molte tipologie che stanno nel mezzo. I caratteri fisici che distinguono maschi e femmine non sono sempre facili da identificare e da classificare, poiché non tutte le persone sono uguali. Inoltre, uomini e donne si comportano diversamente in società ed epoche diverse, quindi, non c'è un'unica concezione di intendere l'atteggiamento e i comportamenti da uomo e quelli da donna. Il genere comprende ruoli costruiti socialmente e culturalmente che non sono naturali. Il genere è un costrutto sociale e culturale che definisce le norme di comportamento quotidiano e le dinamiche anche in situazioni più grandi, norme che sono soggette a cambiamenti nel corso del tempo. Tutto questo definisce ruoli, aspettative e regole formali o meno che associano la possibilità di fare o meno certe cose sulla base del proprio genere.

Il genere può essere definito anche come “un modo di classificare e di indicare l'esistenza di tipi”, di proporre, cioè, “un nome per il modo sessuato con cui gli esseri umani si presentano e sono percepiti dal mondo: nella società convivono due sessi e il termine “genere” segnala questa duplice presenza”. (S. Piccone Stella & C. Saraceno, 1996).<sup>53</sup>

Questa definizione sostiene la concezione binaria ed etero-normativa propria del genere, secondo cui vi è corrispondenza tra il sesso, il genere e l'orientamento sessuale. La mia tesi trova i suoi fondamenti nella definizione appena riportata soffermandosi specificatamente sulla concezione binaria di genere; semplificazione adottata ai fini della ricerca.

Tuttavia, la varietà di studi ed opinioni sul tema hanno permesso di ampliare ulteriormente il concetto di genere. Il genere è stato definito come qualcosa che si fa, che si mette in pratica (Doing gender, C. West & D. Zimmerman, 1987)<sup>54</sup>, che si inscena e performa quotidianamente. Così come lo descrive la teoria della

---

<sup>53</sup> S. Stella Piccone, C. Saraceno, *Genere. La costruzione sociale del maschile e femminile*, Il Mulino, Bologna, 1996

<sup>54</sup> C. West, D. Zimmermann, *Doing gender*, in *Gender & Society*, fasc. 2, Sage Publications, 1978

“performatività di genere”<sup>55</sup> di J. Butler che si riferisce alla ripetizione di quei comportamenti attraverso i quali i soggetti mettono in scena il proprio genere dando significato al loro sesso. Ognuno nella propria quotidianità, quindi, attua delle performance per definire il proprio genere e così avviene anche online nell’interazione mediata con gli altri.

Sebbene West e Zimmerman, abbiano dato forma all’idea che il genere sia un fare, il sociologo A. Garfinkel aveva già anticipato molte intuizioni degli studi di genere contemporanei, descrivendolo come un insieme di retoriche e pratiche, attraverso le quali, le persone si comportano in relazione a ciò che pensano significhi essere veri uomini o vere donne. Garfinkel, a fine anni ’60, trattò il caso di Agnese<sup>56</sup>, una persona nata biologicamente maschio che però si sottopose ad una delle prime operazioni chirurgiche per cambiare il suo sesso perché non si sentiva nel corpo giusto, dato che il genere comunemente associato al suo sesso biologico (maschio = uomo) non era quello adatto a lui.

Da quel momento, viene rivisto l’ordine di genere. Il genere deve essere performato davanti agli altri attraverso quello che si fa, come ci si comporta, come ci si veste, ecc. Garfinkel sposta l’attenzione dalle istanze interne all’individuo legate al rapporto con il suo corpo, a quelle interazionali e istituzionali, cioè le relazioni con gli altri attraverso le quali l’individuo costruisce la propria identità e performa il suo genere. Non è una questione solo privata ed individuale, ma riguarda anche il rapporto con la società, le sue norme e le sue regole. Questo porta l’individuo ad assumere una consapevolezza identitaria.

Tuttavia, il genere, secondo Butler, non è come un vestito che si può cambiare continuamente, il fatto che il genere va performato, non significa che esso è qualcosa che indossiamo o che cambiamo ogni giorno a seconda di come decidiamo di essere. Piuttosto, il genere è qualcosa che viene assegnato al corpo attraverso la sua performance e la sua messa alla prova durante le relazioni con gli altri. Secondo i sociologi J. H. Gagnon e W. Simon, inoltre, il genere si mette in scena seguendo dei copioni: i “sexual scripts”<sup>57</sup>, - condotte di comportamento

---

<sup>55</sup> J. Butler, *Performative Acts and gender Constitution: An Essay in Phenomenology and Feminist Theory*, in *Theatre Journal*, vol.40, The John Hopkins University Press, USA

<sup>56</sup> H. Garfinkel, *Agnese*, Collana Classici di Sociologia, Armando editore

<sup>57</sup> C. Rinaldi, C. M. Scarcelli, *I copioni sessuali di William Simon e John H: Gagnon*, Kurumuny, 2016

che permettono di dare senso all'azione e al proprio ruolo di genere -. Secondo questo approccio, le persone seguono nelle loro performance, dei copioni sessuali costruiti socialmente, che sono una serie di intrecci che definiscono cosa si può fare e cosa no in ambito di sessualità. Ci sono copioni intrapsichici, che riguardano solo il singolo, che organizzano immagini e desideri e che sollecitano e supportano il desiderio individuale. Ci sono poi copioni interpersonali, che riguardano il rapporto tra le persone, che permettono all'individuo di organizzare le proprie rappresentazioni del sé e quelle altrui per iniziare a coinvolgersi in attività sessuali. I copioni culturali (o scenari), infine, riguardano i media e la cultura che ci circonda, incorniciano i copioni interpersonali e intrapsichici all'interno del più vasto contesto simbolico culturale e dei ruoli sociali (razza, genere e classe sociale).

Sono P. L. Berger e T. Luckmann ad affermare che i media, compresa la pubblicità, concorrono a costruire socialmente la realtà, affermando dei modelli di femminilità e mascolinità che il pubblico utilizzerà per crearsi una propria visione di uomo e donna.

In realtà, la pubblicità non si pone riflesso della realtà, ma come specchio deformato di essa, andando a sottolineare o sminuire degli aspetti come lei stessa vuole che essi siano comunicati.

### 2.1.1 Gli stereotipi di genere e il femvertising

La pubblicità, nel tempo ha tendenzialmente riprodotto gli stereotipi di genere, andando ad evidenziare l'idea di donna-oggetto, l'immagine di donna come madre e moglie, al contrario degli uomini sempre rappresentati come uomini di successo e lavoratori e sembra quindi una questione storica con radici molto lontane.

Anche se negli ultimi decenni, il connubio pubblicità e femminismo si è fatto sempre più stretto facendo emergere il femvertising, che deriva dall'unione di advertising e feminism, neologismo coniato nel corso di un dibattito in occasione dell'evento Adweek a New York nel 2014, da S. Skey, Ceo dell'azienda di media digitali SHEmedia.

Questa nuova tendenza si inserisce all'interno del "femminismo di quarta ondata", che nasce attorno al 2010, anche grazie all'affermazione dei social media che rappresentano una forza culturale che contribuisce a far pressione sulle donne e sui mezzi attraverso i quali i discorsi femministi riescono a circolare.

Dal 2015 inoltre S. Skey istituisce anche i Femvertising Awards, dove vengono premiati i brand che sfidano gli stereotipi di genere, veicolando messaggi pro-female.

Le campagne di femvertising si focalizzano su due differenti fronti<sup>58</sup>: il corpo femminile che contrasta l'idea del corpo snello e giovane a favore di una bellezza più autentica e il ruolo di genere che coinvolge tutte le sue forme di diversità.

Nel primo gruppo rientrano tutte le campagne a favore della bellezza autentica e non costruita attraverso l'utilizzo della chirurgia estetica, piuttosto che dei filtri e dei ritocchi post-produzione fotografica. Nasce quindi il concetto di body positivity, inteso come benessere personale nei confronti del proprio corpo e delle proprie imperfezioni, a discapito del body shaming che è la pratica di discriminazione dell'aspetto fisico di un'altra persona.

Secondo i dati della Nutrimente Onlus<sup>59</sup> quasi una donna su due dice di sentirsi

---

<sup>58</sup> Vedi nota 49

<sup>59</sup> [www.focus.it/scienza/salute/rischi-da-body-shaming-insulti-social-sulla-forma-fisica-a-1-donna-su-2](http://www.focus.it/scienza/salute/rischi-da-body-shaming-insulti-social-sulla-forma-fisica-a-1-donna-su-2)

giudicata per il suo aspetto fisico e le più sensibili sono le ragazze tra i diciotto e i ventuno anni, che sono anche le più soggette a disturbi alimentari.

Dove, marchio di prodotti per l'igiene persona appartenente a Unilever, ne è un celebre esempio. L'obiettivo della famosa campagna pubblicitaria "Real Beauty" è proprio quello di innalzare l'autostima femminile, veicolando l'idea di una bellezza naturale distante da tutti i canoni di bellezza prestabiliti.

Infatti, il concept di tutta la strategia di marketing di Dove dice così: "We want to make women feel comfortable in the skin they are in, to create a world where beauty is a source of confidence and not anxiety".

Il secondo gruppo delle campagne di femvertising, invece, fa riferimento alla lotta contro i pregiudizi comportamentali per il genere femminile, promuovendo la diversità e la normalizzazione di tutti i modi di comportarsi.

Fa quindi riferimento anche al concetto di empowerment femminile. Nike, ad esempio, con il "All Woman Project", ha raccolto e documentato tutte le storie delle atlete di New York, senza distinzioni, però con una caratteristica comune, quella di essere "forti". Nike celebra quindi le donne che ce l'hanno fatta perché "toste", nonostante la loro diversità.

Rientrano nel femvertising anche tutte quelle pubblicità che lottano contro la concezione dell'uomo forte e virile, che non può dimostrare i suoi sentimenti e la sua parte emozionale.

L'emblema di queste campagne è rappresentato da Gillette, brand di rasoi e prodotti per la cura del corpo in tutto il mondo, che ha sempre rappresentato "il meglio di un uomo". Ciò però va contro corrente rispetto alle richieste dei Millennials e così ha deciso di cambiare il suo posizionamento strategico lanciando la campagna "We believe: the best men can be", assumendo una posizione ben evidente contro la mascolinità tossica, il sessismo e la violenza di genere.



Figura 2.1 – Campagna Gillette “The best man can be”.

Questa campagna è l’emblema di una tendenza sempre più diffusa del gender fluid, che non fa più distinzioni tra genere femminile e maschile, a livello di tendenze, di mode, di prodotti...

## 2.1.2 Il pinkwashing

Se il femvertising sta diventando una tendenza molto utilizzata dalle aziende sia per prendere una posizione sul genere, sia per aumentare la propria brand reputation, bisogna anche considerare che potrebbe essere usata come pretesto per aumentare le vendite e quindi il profitto da parte di un'azienda.

L'altro lato della medaglia del femvertising è infatti il pinkwashing che deriva dall'unione tra le parole "pink" (rosa) e "whitewashing" (imbiancare)<sup>60</sup>. Esso è figlio del più affermato greenwashing che invece indica l'ecologismo o l'ambientalismo di facciata.

Il pinkwashing è un concetto coniato intorno al 2000 dalla Breast Cancer Association che si proponeva di smascherare tutte le campagne pubblicitarie che usavano la lotta contro il tumore al seno per pure finalità di marketing.

La principale attivista fu B. Brenner che si schierò contro la mercificazione di questa tremenda malattia ideando anche il progetto "Think Before You Pink"<sup>61</sup>, per rispondere a tutte le aziende che vendevano prodotti con il nastro rosa promettendo di raccogliere fondi per la ricerca. L'intento era quello di "Contrastare l'immenso numero di prodotti e promozioni con il fiocchetto rosa presenti sul mercato. La campagna chiede più trasparenza e responsabilità da parte delle compagnie che partecipano in raccolte fondi per il tumore al seno, e incoraggiare i consumatori a fare domande critiche riguardo le promozioni con il fiocchetto rosa".

Un esempio è KFC, rinomata catena di ristorazione statunitense specializzata nella vendita di pollo fritto, che nel 2010 ha firmato una collaborazione con Komen, un'associazione che si occupa di lotta contro il cancro al seno. Così tutti i packaging di KFC si sono tinti di rosa facendo partire la raccolta fondi per la ricerca contro il tumore al seno, ma ciò è stato soltanto un'azione di marketing perché i soldi sono stati devoluti a Komen prima di iniziare la raccolta fondi.

---

<sup>60</sup> Carone C., (2019), Brand activism: una nuova frontiera del marketing?, Compass Unibo blog

<sup>61</sup> [www.bcaction.org/about-think-before-you-pink/](http://www.bcaction.org/about-think-before-you-pink/)





Figura 2.2 – Campagna KFC contro il tumore al seno

Il termine pinkwashing ha poi subito una generalizzazione, andando ad indicare l'apparente apertura nei confronti di alcuni temi legati alla disparità di genere, all'empowerment femminile, alla mascolinità tossica come tentativo per "lavarsi la coscienza".

Questo fenomeno nasce e si diffonde quindi, come critica per far comprendere come e quanto le azioni delle aziende possono essere mosse solo da logiche capitaliste allo scopo di catturare l'attenzione di una categoria di consumatori sensibili ad un determinato tema che potrebbe poi preferire i prodotti di un particolare brand.

Il pinkwashing diventa così una leva per fare breccia al cuore e alla sensibilità dei consumatori per vendere prodotti o servizi diventando la mercificazione delle battaglie femministe.

Sicuramente i vantaggi del pinkwashing riguardano l'aspetto economico perché il numero più elevato di prodotti e/o servizi venduti porta maggiori ricavi e quindi maggiore profitto alle imprese, riguarda l'aspetto numerico perché allarga il numero di consumatori che acquistano quel determinato brand ed infine l'aspetto reputazionale perché una marca, in questo modo, può anche aumentare la propria brand reputation e dimostrarsi sensibile a temi legati al genere.

Un esempio è quello di Audi AG, casa automobilistica tedesca, che per il Super Bowl del 2017, attraverso una campagna pubblicitaria che voleva raccontare una storia emozionale, si faceva portavoce della lotta contro il divario retributivo di genere non avendo all'epoca nessuna donna che sedeva nel loro Consiglio di Amministrazione.

Un grosso errore da parte dell'azienda che le è costato milioni di dislike e una

consistente perdita di credibilità; infatti, il rischio di ritorsione è molto elevato da parte dei consumatori che sono sempre più attenti a queste tematiche.



*Figura 2.3 – Campagna Audi Super Bowl 2017*

## 2.2 Il gender gap a livello aziendale

Le aziende sono le prime a fare da portavoce delle nuove volontà della società del mondo odierno, sono le prime a promuovere campagne pubblicitarie per sottolineare l'importanza dell'essere diverso, di eliminare gli stereotipi. Ma la loro struttura interna si fa portavoce della gender equity o ne è essa stessa testimone della disparità?

Il termine “gender gap”, o in italiano divario di genere, secondo il World Economic Forum<sup>62</sup> indica l'assenza di pari opportunità tra gli uomini e le donne in quattro diversi ambiti: lavoro, educazione, salute e politica.

Nel 2022 il gender gap globale si è chiuso a 68.1%, ciò significa che ci vorranno altri centotrentadue anni per raggiungere la parità di genere, a differenza del 2021 dove ce ne volevano addirittura altri 136.

La percentuale più alta l'ha ottenuta il Nord America raggiungendo il 76.9%, seguito dall'Europa con il 76.6%, mentre il nord-est africano e il sud Asia si posizionano rispettivamente al penultimo e all'ultimo posto.

Focalizzandoci nuovamente sul gender gap aziendale, è possibile sostenere che esso è influenzato da molti fattori, tra cui le strutturali, le trasformazioni socioeconomiche e tecnologiche. Infatti, solo il 36.9% delle donne viene assunta per ruoli di leadership, percentuale che comunque ha subito un lieve aumento dal 2016 dove era solo pari a 33.3%.

Ciò significa che quindi sono poche le figure femminili che sono riuscite a rompere il “soffitto di cristallo” e a superare le difficoltà del “pavimento appiccicoso”.

Il “soffitto di cristallo” è il concetto più comunemente usato per spiegare la segregazione verticale del genere nella produzione mediatica. È un concetto vago e difficile da definire. La Federal Glass Ceiling Commission sostiene che “sembra esserci una barriera invisibile ma impenetrabile tra le donne e la camera esecutiva che impedisce loro di raggiungere i più alti livelli nel mondo del lavoro, indipendentemente dai loro meriti e realizzazioni”. Negli anni, il soffitto di cristallo è stato un argomento di dibattito. La domanda “Il soffitto di cristallo esiste

---

<sup>62</sup> [www.weforum.org](http://www.weforum.org)

(ancora)?" è stato l'argomento di molti articoli di giornale, di discussioni e di ricerche. Alcuni autori sostengono semplicemente che esso non esista. In un articolo chiamato *Il mito del Soffitto di Cristallo*, un autore anonimo sostiene la tesi che questo non sia che una sfacciata bugia creata dalle femministe. Altri autori sostengono, invece, che è arrivato il tempo per le donne di rincuorarsi e di smetterla di compiangere la disuguaglianza. Molti ricercatori hanno investigato i meccanismi che sottostanno al soffitto di cristallo. I temi di indagine sono ampi e vari. Alcuni esempi sono: il gap di salario tra uomini e donne è diminuito in generale, ma esiste ancora; come mai alcune donne riescono a sorpassare il soffitto di cristallo e altre no; come mai il soffitto di cristallo prende forme differenti in Paesi e regioni diversi, etc.

A. Eagly e L. Carli parlano di "labirinto" al posto di "soffitto" per mostrare come alcune donne riescano a trovare l'uscita. La ragione per cui il soffitto è definito "di vetro" è perché esso è invisibile, è trasparente e non si nota fino a che non ci si imbatte. Il termine è spesso usato anche per descrivere vari tipi di disuguaglianze di genere nelle forze lavorative: il gap salariale tra uomini e donne nell'industria, il numero di donne e di uomini nelle posizioni manageriali...

## 2.3 Gli obiettivi dell'Agenda 2030 contro il gender gap

Nonostante sia difficile individuare i meccanismi e le strutture che contribuiscono a mantenere nel mondo di oggi la disparità di genere, il goal numero cinque dell'Agenda 2030 si pone l'obiettivo di raggiungere l'uguaglianza di genere e l'empowerment di tutte le donne. Più nello specifico l'Agenda 2030<sup>63</sup> è un programma costituito da 17 diversi obiettivi sottoscritto da 193 paesi facenti parte dell'Onu. Si pone sei obiettivi principali al fine di raggiungere il quinto goal:

5.1 Porre fine a ogni forma di discriminazione nei confronti di tutte le donne, bambine e ragazze in ogni parte del mondo;

5.2 Eliminare ogni forma di violenza contro tutte le donne, bambine e ragazze nella sfera pubblica e privata, incluso il traffico a fini di prostituzione, lo sfruttamento sessuale e altri tipi di sfruttamento;

5.3 Eliminare tutte le pratiche nocive, come il matrimonio delle bambine, forzato e combinato, e le mutilazioni dei genitali femminili;

5.4 Riconoscere e valorizzare il lavoro di cura e il lavoro domestico non retribuiti tramite la fornitura di servizi pubblici, infrastrutture e politiche di protezione sociale e la promozione della responsabilità condivisa all'interno del nucleo familiare, secondo le caratteristiche nazionali;

5.5 Garantire alle donne la piena ed effettiva partecipazione e pari opportunità di leadership a tutti i livelli del processo decisionale nella vita politica, economica e pubblica;

5.6 Garantire l'accesso universale alla salute sessuale e riproduttiva e ai diritti riproduttivi, come concordato in base al "Programma d'azione della Conferenza Internazionale sulla Popolazione e lo Sviluppo" e la "Piattaforma di Azione di Pechino" ed ai documenti finali delle conferenze di revisione.

Il quinto obiettivo dell'Agenda 2030 è quindi proprio quello di eliminare tutte le forme di violenza e di discriminazione contro le donne.

Soffermandoci però sul punto 5.5, esso si caratterizza proprio sulla volontà da parte dell'unione europea di garantire alle donne la possibilità al pari degli uomini di ricoprire ruoli di leadership.

---

<sup>63</sup> [www.unric.org/it/agenda-2030/](http://www.unric.org/it/agenda-2030/)

L'obiettivo dell'Agenda 2030 risulta però utopico considerando che il World Economic Forum ha stimato che il gender gap a livello globale è pari a 68,1% e che quindi ci vorranno 132 anni per raggiungere la piena parità, in Europa, invece, ce ne vorranno “solo” 60.

In Italia già nel 2011, il Parlamento italiano ha approvato la legge Golfo-Mosca che imponeva quote rose nei consigli di amministrazione e collegi sindacali delle società quotate in Italia, la legge viene poi estesa anche alle società di controllo pubblico.

Questa legge imponeva e impone tutt'ora che vi sia almeno 1/5 di ciascun genere per la prima elezione degli organi successiva al 12.08.2012 e la quota sarebbe aumentata a 1/3 per le due elezioni successive. Nel dicembre del 2019 la quota viene ulteriormente aumentata al 40%.

La legge Golfo-Mosca risulta essere uno dei cambiamenti più rivoluzionari nel campo dell'empowerment femminile in Italia; infatti, la percentuale di donne nei consigli di amministrazione è passata dal 7% al 40%.

La presenza delle donne nei CDA ha portato un aumento delle performance delle aziende, anche se ci sono forti critiche a riguardo poiché gli amministratori delegati e i manager rimangono prevalentemente uomini.

Non ci sono evidenze scientifiche che dimostrino che la presenza di donne migliori le performance, ma semplicemente correlazioni che non dimostrano causalità, poiché è un risultato di breve periodo che ha bisogno di più tempo, si evidenzia però un effetto positivo degli investitori all'elezione di donne nei board e nei collegi sindacali<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup> G. Ferrari, V. Ferraro, P. Profeta, C. Pronzato, Do Board Gender Quotas Matter? Selection, Performance and Stock Market Effects, IZA Institute of Labor Economics.

## 2.4 GEI – gender equality index

Per misurare le prestazioni delle aziende impegnate contro la disuguaglianza di genere, Bloomberg, multinazionale che opera nel settore dei mass media e che ha sede a New York, ha sviluppato un indice, chiamato GEI – gender equality index -<sup>65</sup>, che serve proprio a monitorare questo fenomeno.

Questo indice è stato ideato proprio per incoraggiare la divulgazione di temi sociali come quello della disparità di genere e per misurare in modo concreto dati sociali di diverse aziende: sostanzialmente il GEI traccia le prestazioni di società quotate che rendono pubbliche le informazioni circa l'eguaglianza di genere all'interno della rispettiva attività d'impresa.

Esso non è un benchmark finanziario, quindi non è utilizzato a fini di investimento, ma ha comunque una rilevanza per gli investitori perché esso attrae in ogni caso capitale.

Il gender equality index aiuta le aziende e gli investitori a misurare la performance di genere sotto molteplici aspetti:

1. Leadership e talent pipeline: misura la possibilità da parte delle donne di ricoprire ruoli di leadership sia nel board che come CEO. È dimostrato infatti che le corporation che hanno donne come CEO tendono ad avere una percentuale superiore di quote femminili a tutti i livelli;
2. Equal pay & gender pay parity: dimostra quanto le aziende sono vicine al tema del gender pay gap e se effettivamente compiono azioni concrete, solitamente il gender gap è minore quando vi è una donna come CEO che ha potere decisionale;
3. Cultura inclusiva: è l'elemento più difficile da quantificare in quanto comprende tutte le attività e le politiche promosse da un'azienda come segno di inclusione verso il genere femminile;
4. Anti-sexual harassment policies: comprende tutte le misure per prevenire le molestie sessuali in ambito lavorativo, questo però rimane un tema delicato; infatti, più del 70% delle donne che è stata molestata a lavoro non lo ha riportato;

---

<sup>65</sup> [www.bloomberg.com/gei](http://www.bloomberg.com/gei)

5. External Brand: misura come un'azienda è percepita dagli stakeholder considerando fattori come la supply chain, i prodotti e i servizi, come le donne vengono rappresentate nelle pubblicità e quanto supporto hanno al di fuori dell'azienda.

L'etica di Bloomberg rimane comunque "if you can't measure it, you can't manage it", motivo per il quale ha deciso di istituire il GEI.

Nel 2023 il Bloomberg Gender-Equality include 484 aziende di 54 diversi settori e 45 paesi differenti.



## **CAPITOLO 3**

### ***Analisi empirica***

#### **3.1 Introduzione all'analisi empirica**

Lo scopo di questo capitolo è fornire un'analisi approfondita delle aziende che dichiarano di essere brand attivisti in ambito sociale e in particolare che compiono azioni concrete per diminuire il gender gap a discapito di coloro che promuovono campagne di attivismo ad esclusivo scopo di profitto.

La lista di aziende analizzate è basata su una keywords research tramite il motore di ricerca Google. È un processo che consiste nell'identificazione delle parole chiave più rilevanti per un determinato argomento che in relazione alla tesi è la "disparità di genere". I termini selezionati sono le parole che solitamente le persone utilizzano quando effettuano ricerche online per trovare informazioni, piuttosto che prodotti e/o servizi.

In tutto sono state realizzate tre analisi specifiche ed una serie di focus mirati ad approfondire determinati aspetti, ritenuti rilevanti al fine di fornire un quadro più completo possibile.

La prima analisi è tipo esplorativo e permette al lettore di comprendere meglio i dati, le sue tendenze e relazioni, andando a considerare le variabili singolarmente: analisi univariata.

Una seconda, sempre di tipo esplorativo, considera due variabili contemporaneamente andando ad esaminare la relazione di esse all'interno di un insieme di dati.

Queste prime due indagini risultano propedeutiche per la terza e ultima valutazione svolta che è la cluster analysis, nota anche come clustering, che permette di raggruppare insieme più aziende simili in base alle loro caratteristiche.

I brand all'interno di uno stesso cluster, infatti, sono più simili tra di loro rispetto a quelli presenti in altri cluster. Ciò è stato indispensabile per la segmentazione di mercato, andando ad individuare le aziende che posseggono caratteristiche confrontabili.

## 3.2 Presentazione dei dati

Al fine di effettuare la ricerca, è stato necessario reperire una lista completa di aziende che, secondo il motore di ricerca Google, compiono azioni concrete per ridurre il divario tra uomini e donne. Per fare ciò è stata svolta una keywords research al fine di individuare le imprese che sono più indicizzate nel momento in cui vengono scelte parole chiavi inerenti a questo argomento.

Infatti, la ricerca di parole chiavi è un elemento fondamentale per il posizionamento di motori di ricerca e anche per la creazione di vari contenuti. È stato deciso di considerare cinque differenti gruppi di parole che comprendono la lingua inglese e la lingua italiana per valutare le aziende che risultano in output.

I cinque diversi gruppi di parole sono i seguenti:

1. *Brand activism e genere esempi* con 28 risultati;
2. *Campagne pubblicitarie attivismo di genere* con 25 risultati;
3. *Brand activism* con 13 risultati;
4. *Gender equality in advertising* con 30 risultati;
5. *Brand activism and gender equality* con 15 risultati.

Sono stati ottenute 111 risposte di cui 70 considerate poiché 31 aziende sono risultate in output due volte da due differenti gruppi di parole.

Si è deciso inoltre di considerare le campagne di attivismo degli ultimi anni, dal 2013 al 2023, dei brand di qualsiasi settore, non specificatamente di un unico segmento del mercato.

Per ogni campagna pubblicitaria ritenuta valida al fine della ricerca nel dataset è espresso: il nome, l'anno di pubblicazione, il brand di riferimento, la società di cui il brand fa parte ed infine il paese della sede societaria.

Per capire effettivamente quali siano le aziende che compiono vere e proprie azioni di attivismo si sono esaminate dieci diverse variabili:

1. **Report di sostenibilità:** il fatto se un'azienda possiede o meno il report di sostenibilità: variabile dicotomica di cui il risultato è sì o no;
2. **Anno di pubblicazione (report di sostenibilità):** a che anno risale l'ultimo report di sostenibilità pubblicato nel sito web del brand stesso espresso

con quattro cifre;

3. **Numero di componenti BoD:** il numero di componenti del board of directors: variabile numerica;
4. **Numero di donne BoD:** il numero di donne che sono presenti nel board of directors: variabile numerica;
5. **Date nomina (donne BoD):** le date di nomina delle donne presenti nel board of director: anno espresso con quattro cifre;
6. **Genere Chairperson:** il genere chairperson, variabile dicotomica il cui output può essere uomo o donna;
7. **Genere CEO:** il genere del CEO, variabile dicotomica il cui output può essere uomo o donna;
8. **GEI – 2023:** il fatto se un'azienda è inserita o meno dal Bloomberg 2023 nell'analisi del gender equality index: variabile dicotomica il cui risultato è sì o no.
9. **Risultati di ricerca per la parola *gender*:** il numero di articoli che contengono la parola gender direttamente collegati al sito web: variabile numerica;
10. **Risultati di ricerca per la parola *women*:** il numero di articoli che contengono la parola women direttamente collegati al sito web: variabile numerica.

Per costruire il dataset completo comprendente sia le campagne pubblicitarie con i relativi riferimenti, sia le variabili necessarie al fine della ricerca, si sono analizzati i siti web di ogni brand e di ogni società proprietaria con i corrispondenti report di sostenibilità e bilanci integrati resi pubblici.

### 3.3 Analisi esplorative

Prima di iniziare con le procedure di raggruppamento, un'analisi esplorativa dei dati raccolti senza distinzione per superficie può permettere di cogliere le principali caratteristiche del campione analizzato e di individuare le relazioni tra le variabili più rilevanti, che possono poi essere sfruttate nella fase di interpretazione dei gruppi ottenuti.

Tutte le analisi che seguono sono state svolte tramite Microsoft Excel 2019.

Le campagne pubblicitarie prese in analisi nel dataset sono organizzate in ordine alfabetico secondo il nome del brand che le ha lanciate e di ognuna di esse è presente il nome e l'anno di lancio.

La distribuzione secondo l'anno in cui sono state promosse può essere così rappresentata:

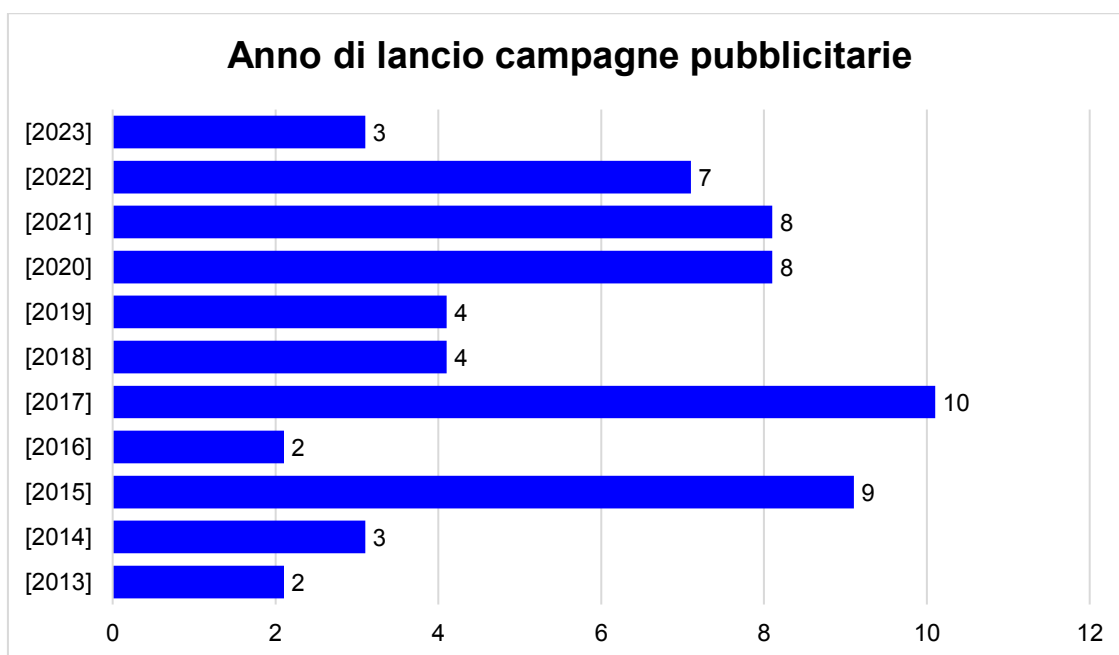
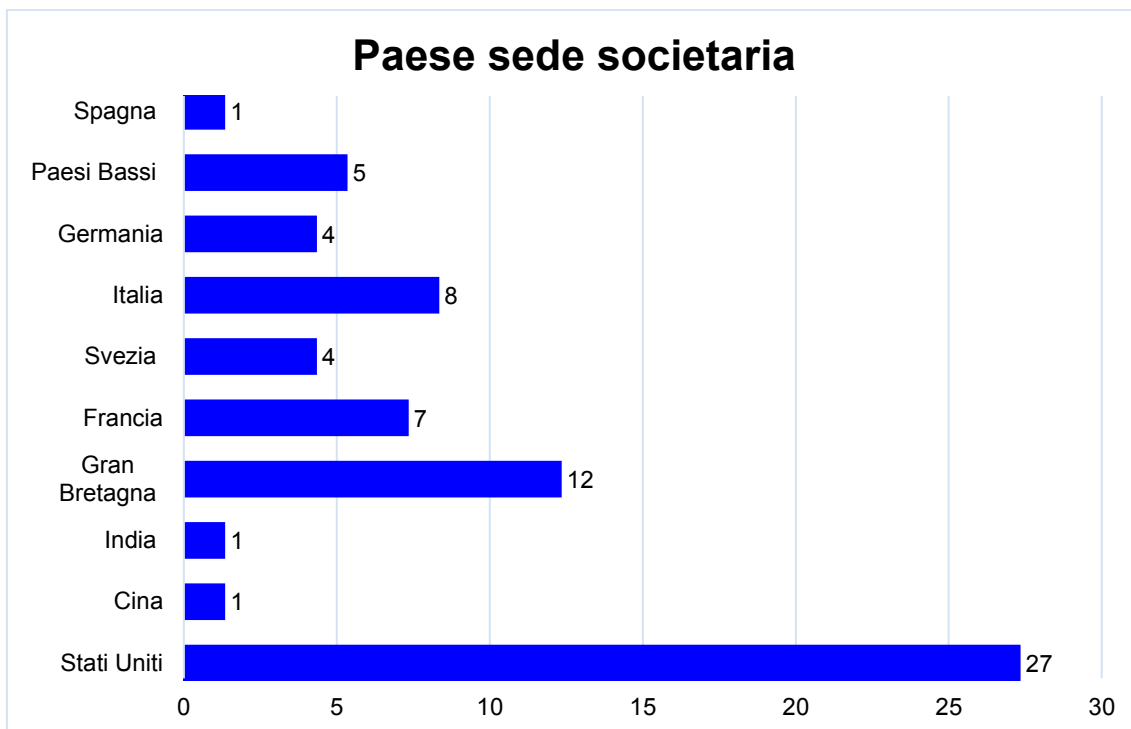


Figura 3.1 – Distribuzione campagne pubblicitarie per anno di lancio

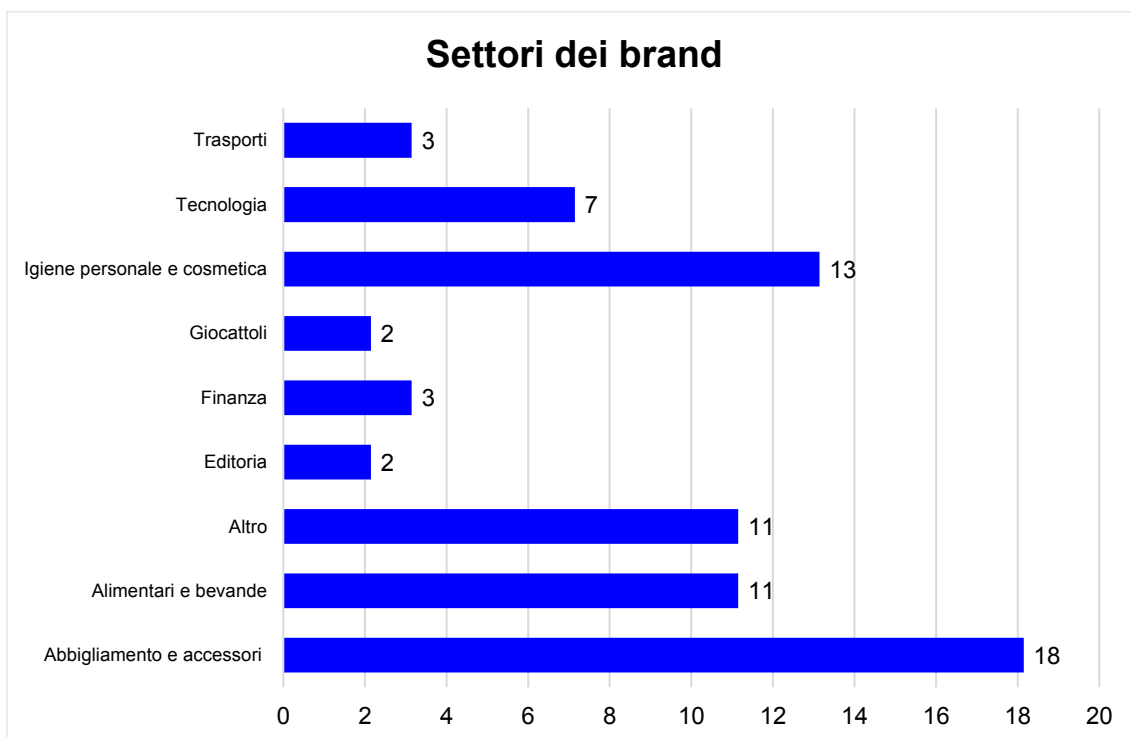
Ma, focalizzandosi prima di tutto sugli attributi dei brand presi in analisi, si è deciso di osservare la distribuzione territoriale di essi per capire dove sono collocati.



*Figura 3.2 – Distribuzione territoriale sedi societarie*

Come è evidente dal barplot in figura 3.2, la maggior parte delle società dei brand presi in esame si trovano negli Stati Uniti, solo due sono in Asia e le restanti sono distribuite in modo più o meno omogeneo in Europa con una presenza più significativa in Gran Bretagna.

Per quanto riguarda invece i settori di appartenenza si è deciso di raggruppare i brand in nove differenti campi in modo tale da poter osservare quali siano i settori che maggiormente cercano di ridurre il gender gap attraverso azioni concrete.



*Figura 3.3 – Distribuzione brand per settore di appartenenza*

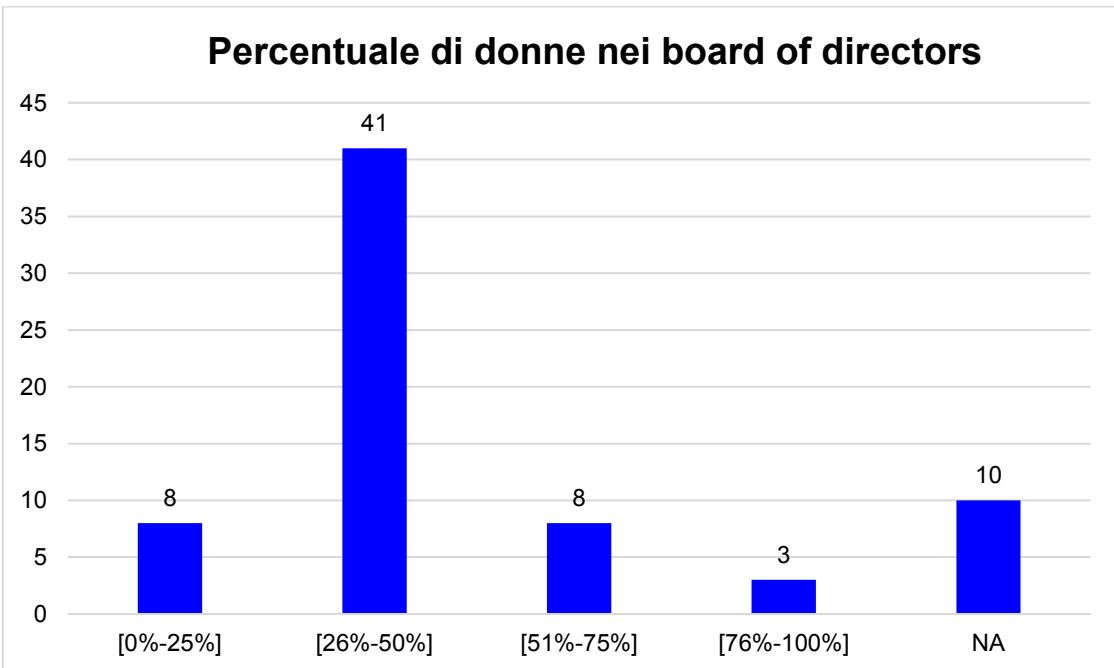
Come si può notare dalla figura 3.3, circa il 25% dei brand fa parte del settore abbigliamento e accessori e circa il 20% di quello dell'igiene personale e la cosmetica. Si sottolinea anche la categoria degli alimenti e bevande che comprende circa il 15% dei brand del campione.

Andando invece ad analizzare singolarmente le variabili secondo cui le aziende sono state esaminate si può affermare che il 70% delle società ha pubblicato il report di sostenibilità dell'anno precedente o del biennio precedente all'anno corrente nel proprio sito web: sintomo che sempre di più si vuole comunicare ai consumer gli obiettivi raggiunti e quelli che si stanno perseguendo in ambito di sostenibilità ambientale, sociale e politica.



*Figura 3.4 – Distribuzione società per possesso report sostenibilità*

La stesura e la pubblicazione del report di sostenibilità sono però solo uno degli elementi utili a capire come le aziende oggi stanno agendo per ridurre i divari sociali: infatti ai fini della ricerca è stato importante analizzare a fondo i componenti dei board of directors delle società scelte, categorizzando le aziende secondo le percentuali di donne presenti tra i membri del BoD.



*Figura 3.5 – Distribuzione società per percentuale di donne nei BoD*

Come si può notare dalla figura 3.5 la maggior parte delle società, circa il 60%, ha una percentuale di donne che va dal 26% al 50% tra i membri del board, il merito di questo avanzamento è stato stabilito anche dalla legge Golfo-Mosca del 2011, che impone una presenza minima di donne nelle posizioni di leadership. La media di donne nei board nel campione analizzati è pari al 41%, percentuale estremamente significativa, considerando il fatto che fino agli inizi degli anni 2000 la presenza di donne nei board era molto rara.

Se, invece, al posto di considerare i membri del board of directors, si analizza il genere di chairperson e CEO si può constatare che vi è ancora un forte divario di genere: gli uomini occupano le posizioni più alte di leadership con una percentuale maggiore rispetto alle donne.

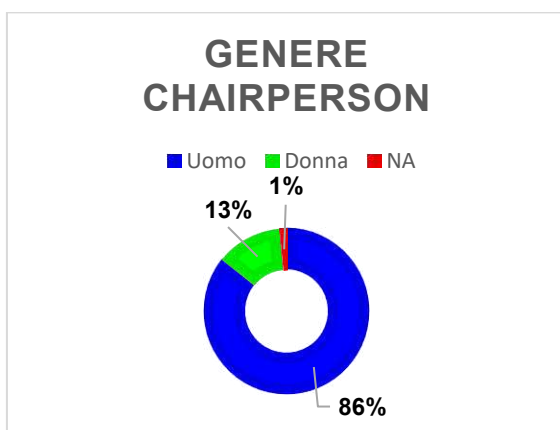


Figura 3.6 – Genere Chairperson

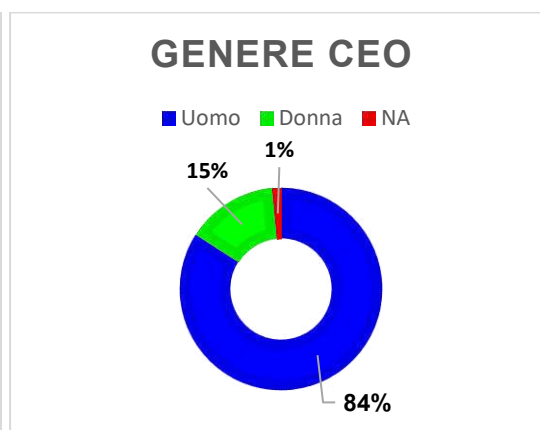
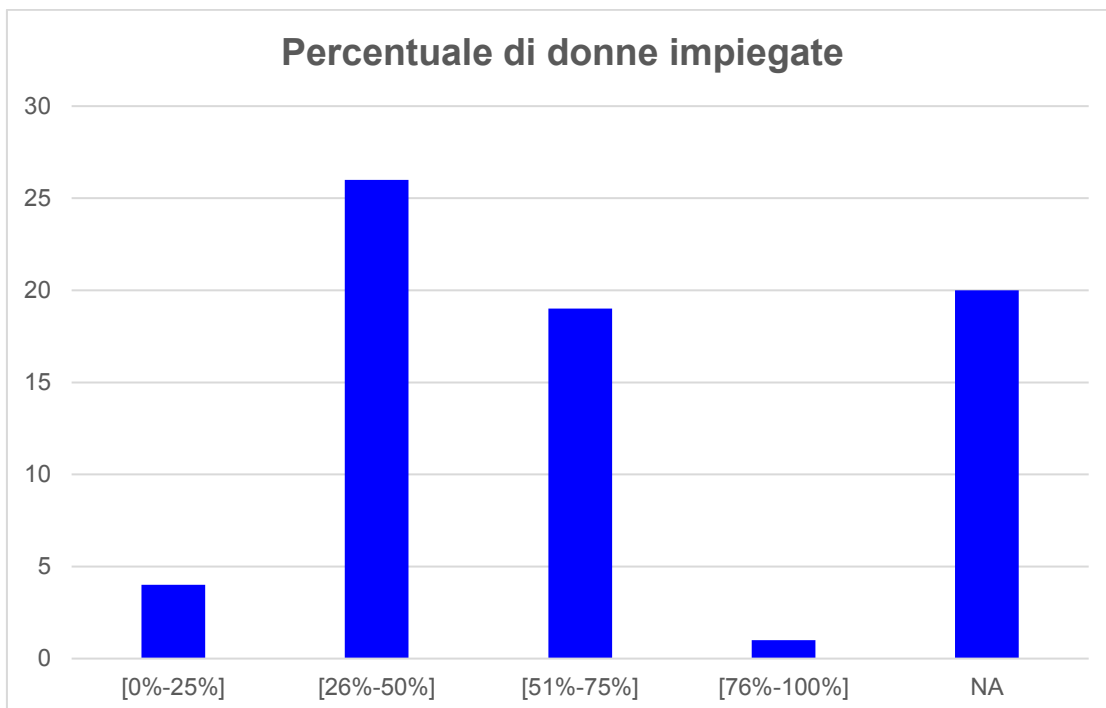


Figura 3.7 – Genere CEO

Andando a considerare, ora, le donne impiegate a qualsiasi livello all'interno di una società si riscontra che la media è pari al 47% dei lavoratori totali.

Ciò fa riflettere sul fatto che a livello di presenza di donne e uomini in azienda si è quasi giunti alla parità di genere, ma ciò non avviene quando si vanno a considerare i ruoli più alti di leadership, dove la percentuale di uomini è decisamente superiore a quella delle donne.





*Figura 3.8 – Distribuzione società per percentuale di donne impiegate*

Focalizzandosi, invece sulle ultime due variabili che fanno diretto riferimento ai risultati di ricerca in risposta alla query all'interno del sito web di ogni singola società, è evidente come essi siano più elevanti quando l'input è la parola women, o il corrispettivo italiano donna, piuttosto che la parola gender, o il termine corrispondente genere.

Ciò è visibile anche dai due barplot, in figura 3.9 e 3.10, sotto riportati.

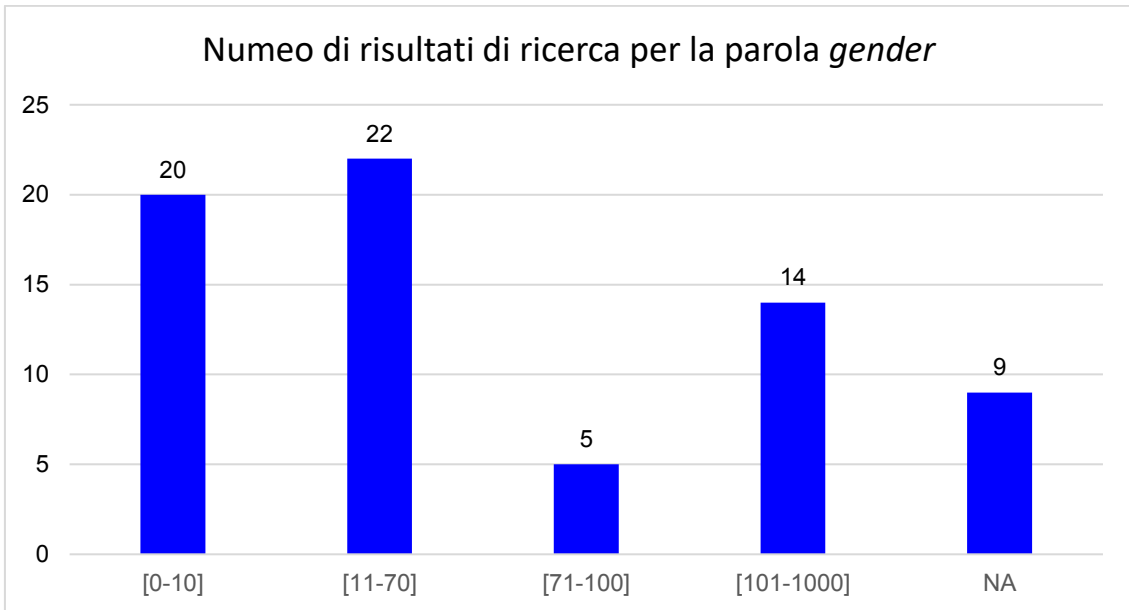


Figura 3.9 – Distribuzione società per numero di risultati di ricerca gender

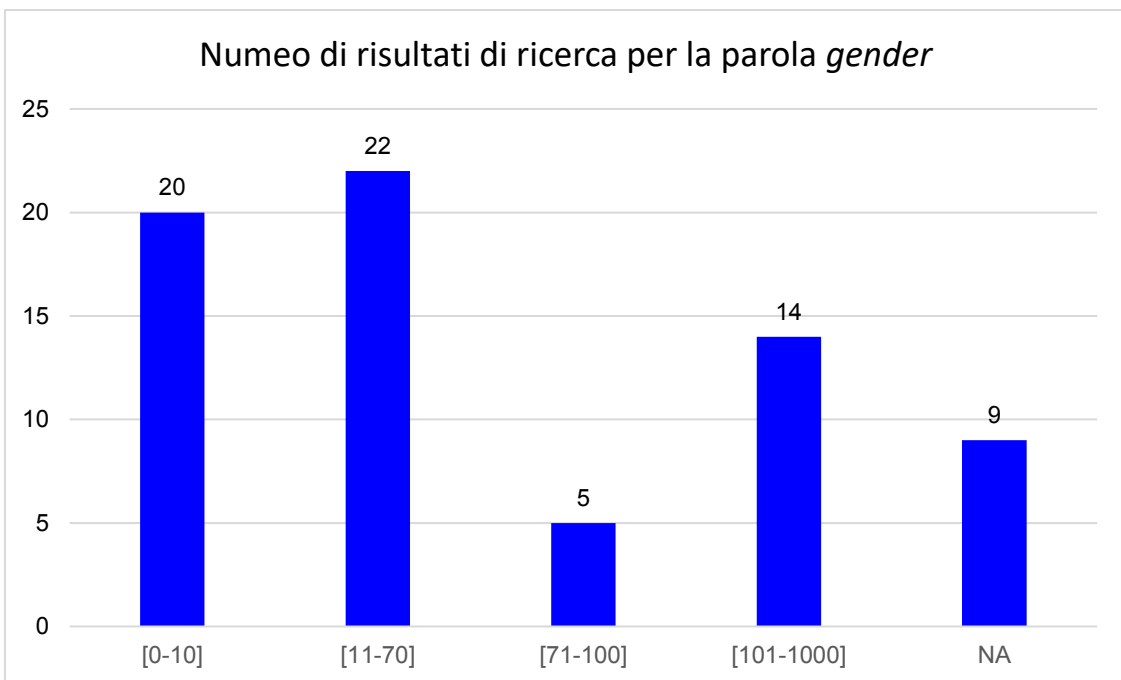


Figura 3.10 - Distribuzione società per numero di risultati di ricerca women

Una volta descritte singolarmente tutte le variabili, si può iniziare ad illustrare le analisi bivariate per capire le correlazioni tra due diverse variabili.

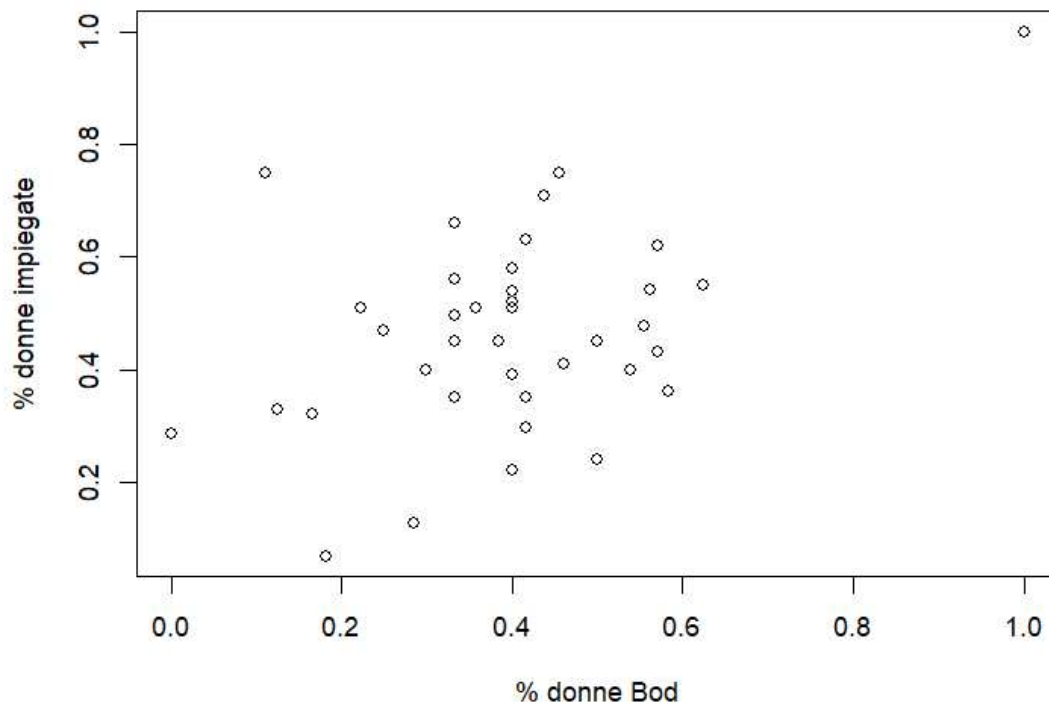
Per procedere con l'analisi bivariata è stato necessario eliminare dal dataset tutte le aziende che in una o più variabili mancano del dato relativo, motivo per il quale il nuovo set di dati è composto da 50 brand e non più da 70.

Volendo riassumere, in modo sintetico, i risultati più rilevanti della nuova analisi possiamo così affermare che 47 aziende su 50 hanno presentato il report di sostenibilità, 47 hanno il chairperson uomo e 45 hanno il CEO uomo, che la percentuale media di donne nel Board of Directors è 41%, mentre la percentuale media di donne impiegate è pari al 47%.

D'altro canto, solo 5 aziende sono inserite nell'analisi del gender equality index svolto da parte del Bloomberg nel 2023, vi sono di media 70 risultati di ricerca in risposta alla query "gender" nel sito web di una specifica società e il numero medio di risultati alla query "women" è 103.

Ponendo invece l'attenzione sulle analisi bivariate svolte attraverso il software statistico R, per capire se vi fosse correlazione tra il numero di donne presenti nel board of directors e le donne impiegate totali in un'azienda, è stato creato uno scatterplot che indica che il coefficiente di correlazione è basso, è pari a 0,41: ciò significa che la relazione non è molto forte (figura 3.11), ma comunque rilevante. L' $R^2$  che si ottiene regredendo la variabile indicante la percentuale di donne impiegate sulla variabile relativa alla percentuale di donne del board of directors, è pari a 0,1648 dunque la variabile esplicativa non riesce a spiegare in modo significativo la variabilità della variabile risposta.

**Scatterplot % donne Bod- % donne impiegate**



*Figura 3.11 – Scatterplot correlazione percentuale di donne nel BoD e donne impiegate totali*

L'analisi della distribuzione della percentuale di donne impiegate rispetto al genere del/della chairperson e del/della CEO evidenzia un valore medio e una mediana maggiori se queste due figure sono donne, con una differenza più marcata nel primo caso. In entrambi i casi si nota che i boxplot condizionati al genere donna delle due figure ai vertici della leadership presentano dei baffi più corti, indicando una minore variabilità della distribuzione della percentuale di donne impiegate attorno alla mediana.

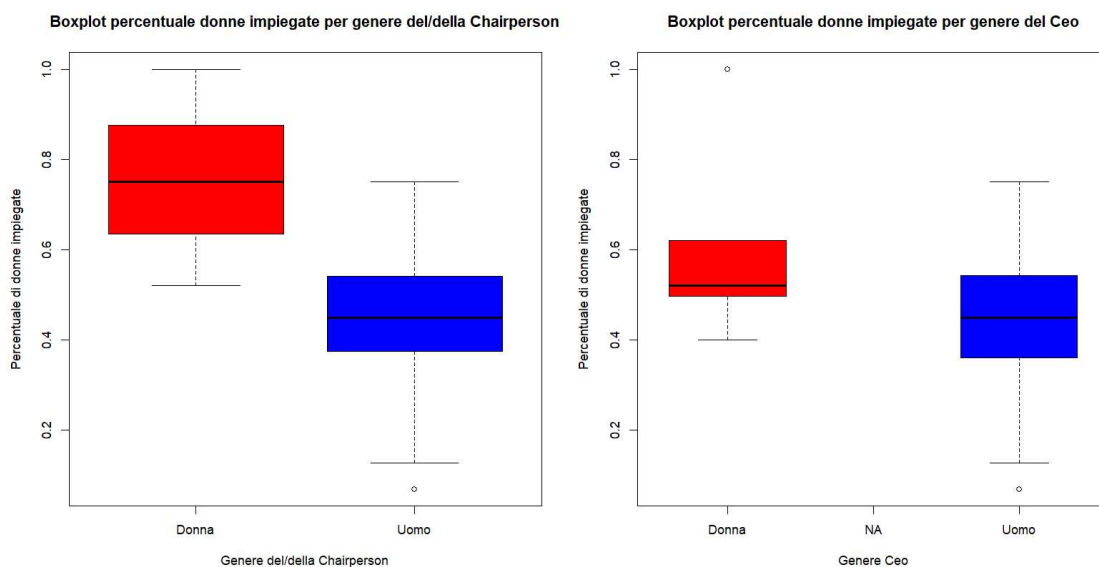


Figura 3.12 – Boxplot per correlazione percentuale donne impiegate totali e genere Chairperson e CEO

Per quanto riguarda, invece, la distribuzione della percentuale di donne totali tra i membri del board of directors condizionata al genere del/della chairperson e del/della CEO, si evidenziano gli stessi aspetti della situazione precedente, ma con una differenza meno significativa tra le mediane condizionate al genere del/della chair.

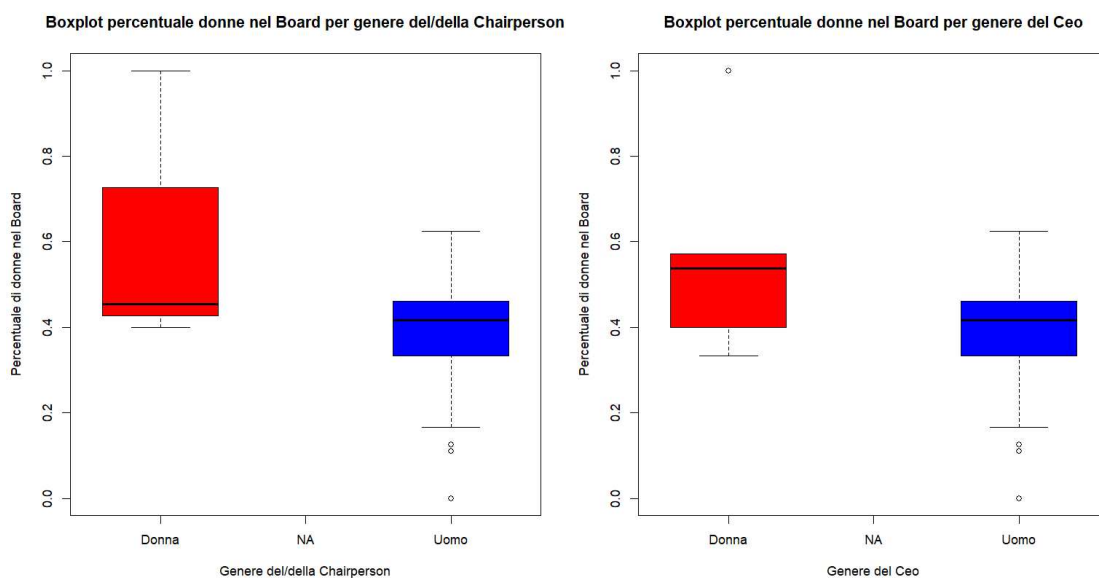


Figura 3.13 – Boxplot per correlazione percentuale donne nel BoD e genere Chairperson e CEO

Anche considerando la distribuzione del numero di risultati di ricerca alla query “gender” si notano valori medi e mediane maggiori nel caso in cui il genere del/della CEO e del/della chair è donna. Tuttavia, si riscontrano degli outlier in corrispondenza dei quali ci sono dei valori elevati nonostante il genere maschile di queste due figure: ciò vuol dire che ci sono aziende che pubblicano nel proprio sito web articoli di sensibilizzazione verso la disparità genere uomo-donna malgrado non ci siano donne tra i ruoli di leadership.

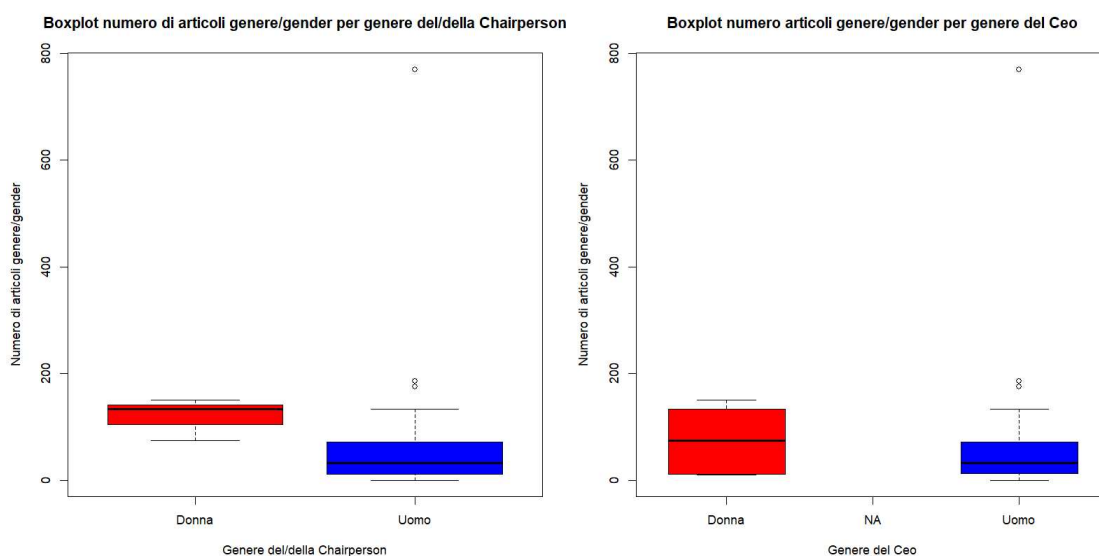


Figura 3.14 – Boxplot per correlazione numero di risultati di ricerca nel sito web per gender e genere Chairperson e CEO

Anche nel caso della distribuzione dei risultati di ricerca alla query “women” condizionata al genere delle due figure, si possono trarre le medesime considerazioni del caso precedente, ma si riscontra un numero maggiore di outlier.

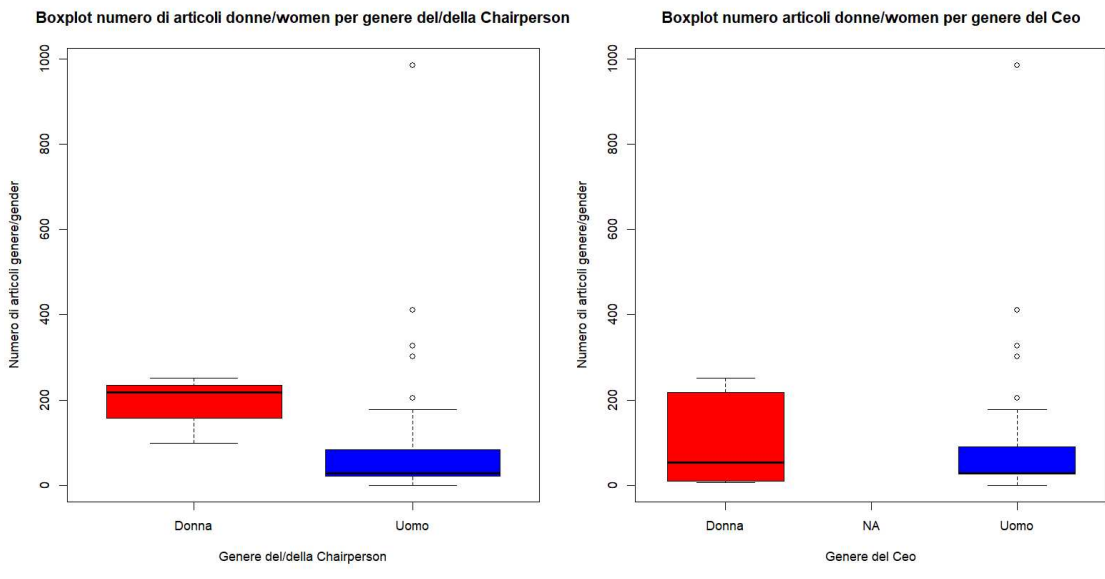


Figura 3.15 – Boxplot per correlazione numero di risultati di ricerca nel sito web per women e genere Chairperson e CEO

### 3.4 Cluster analysis

Poiché si è deciso di effettuare una cluster analysis delle aziende in modo da raggruppare quelle con caratteristiche simili tra loro, si ritiene fondamentale illustrare i principi di questa tecnica statistica.

L'analisi di raggruppamento è un processo finalizzato alla suddivisione di un insieme di unità statistiche o variabili in gruppi o cluster, in modo tale che all'interno dei gruppi vi sia una forte somiglianza e tra i vari gruppi vi sia una bassa somiglianza<sup>66</sup>. A differenza della procedura di classificazione, che si occupa di un numero predefinito di gruppi esistenti e mira ad assegnare nuove osservazioni a uno di essi, nell'analisi di raggruppamento non si formulano ipotesi a priori riguardo al numero o alla struttura dei gruppi, ma la divisione viene effettuata in base alla distanza o dissimilarità tra le osservazioni o le variabili considerate. Per questo motivo, nella pratica di questa tecnica, una buona comprensione del fenomeno in esame aiuta l'analista a distinguere tra raggruppamenti validi e meno plausibili.

In questa ricerca, viene utilizzato solamente il clustering esclusivo, che prevede che ogni elemento venga assegnato ad un solo gruppo, mediante un metodo gerarchico. Tale algoritmo esegue una serie di partizioni nidificate basate sulle distanze tra le osservazioni: seguendo una strategia "bottom-up" la metodologia prende il via dalle singole unità statistiche (pertanto inizialmente il numero di cluster è pari a quello degli oggetti considerati) per poi raggrupparle man mano in gruppi sempre più numerosi in base alla loro similarità.

In questa analisi, avendo sia variabili quantitative che dicotomiche, la "vicinanza" tra le osservazioni è stata valutata tramite l'indice di Gower<sup>67</sup> che tratta ogni variabile in modo ottimale rispetto alla sua natura (se la variabile è quantitativa viene utilizzata la distanza euclidea, se è dicotomica viene utilizzato un opportuno indice di similarità).

---

<sup>66</sup> R. Johnson & D. Wichern, Applied Multivariate Statistical Analysis, Pearson New International Edition, Great Britain, 2014

<sup>67</sup> J. C. Gower, A general coefficient of similarity and some of its properties, Biometrics, Great Britain, 1971



Per rappresentare visivamente il processo di clustering gerarchico viene utilizzato il dendrogramma dove gli oggetti e i cluster sono rappresentati come nodi e le loro relazioni di similarità sono rappresentate tramite linee che collegano i nodi.

Per determinare quali gruppi vengono uniti ad ogni iterazione è stato utilizzato il metodo di Ward, il quale va ad effettuare l'aggregazione che porta alla minima perdita di informazione.

### 3.4.1 Applicazione clustering analysis

Prima di procedere con l'applicazione dell'algoritmo è stato necessario togliere dal dataset i brand che presentano dati mancanti per una delle variabili considerate per procedere al raggruppamento, ovvero la percentuale di donne presenti nel board of directors, la percentuale di donne impiegate totali, il genere del/della chairperson e il genere del/della CEO, ottenendo così un campione finale definitivo di 50 aziende.

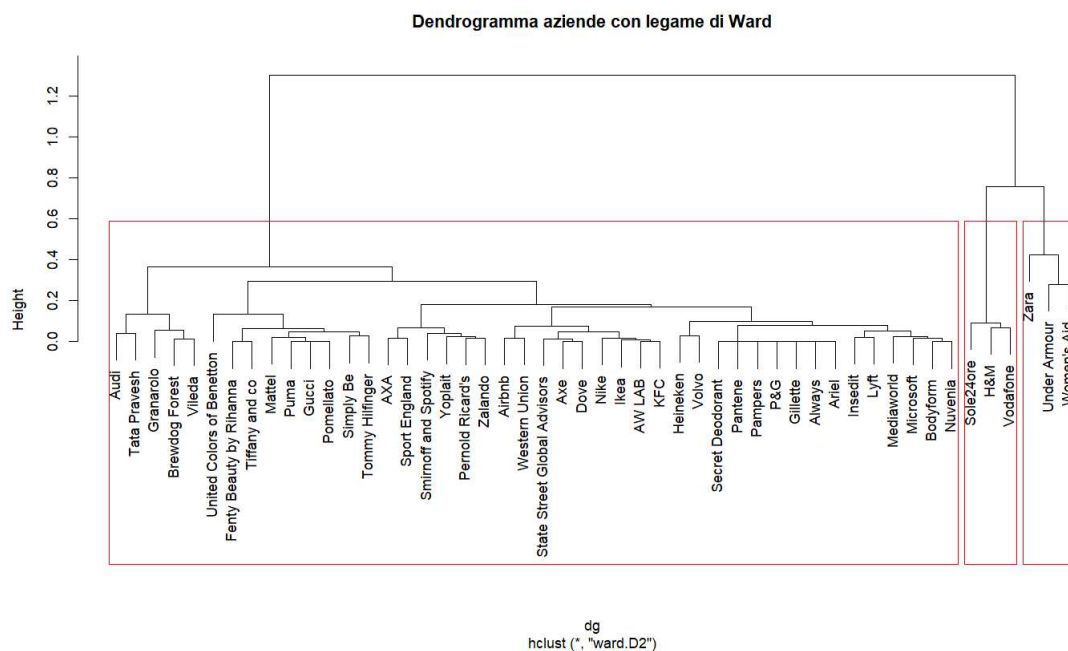


Figura 3.16 – Dendrogramma raffigurante il raggruppamento per le variabili considerate delle 50 aziende

Dalla cluster analysis risulta sensata una suddivisione in tre diversi gruppi: il primo comprende 44 aziende, mentre gli altri, tre per ciascuno (rispettivamente H&M, Vodafone e il Sole24ore per il secondo cluster Under Armour, Women's Aid e Zara per il terzo).

Il gruppo più numeroso contiene tutte aziende che hanno sia il chairman che il CEO uomo; i tre brand del secondo gruppo hanno tutte il chairman uomo e la CEO donna, mentre nel terzo gruppo due società hanno entrambe le figure donna, mentre la terza ha la chairperson donna e il CEO uomo.

Le aziende inserite nel primo gruppo presentano meno donne sia nelle posizioni di leadership che in quelle di impiego generale, le cui percentuali medie risultano rispettivamente pari a 39% e 45%.

La componente femminile negli altri due cluster risulta, invece, più elevata: nel secondo gruppo, infatti, la percentuale media di donne nel BoD è del 48%, mentre quella delle donne impiegate è pari al 50% e nel terzo gruppo tali valori risultano rispettivamente 62% e 76% (figure 3.17 e 3.18).

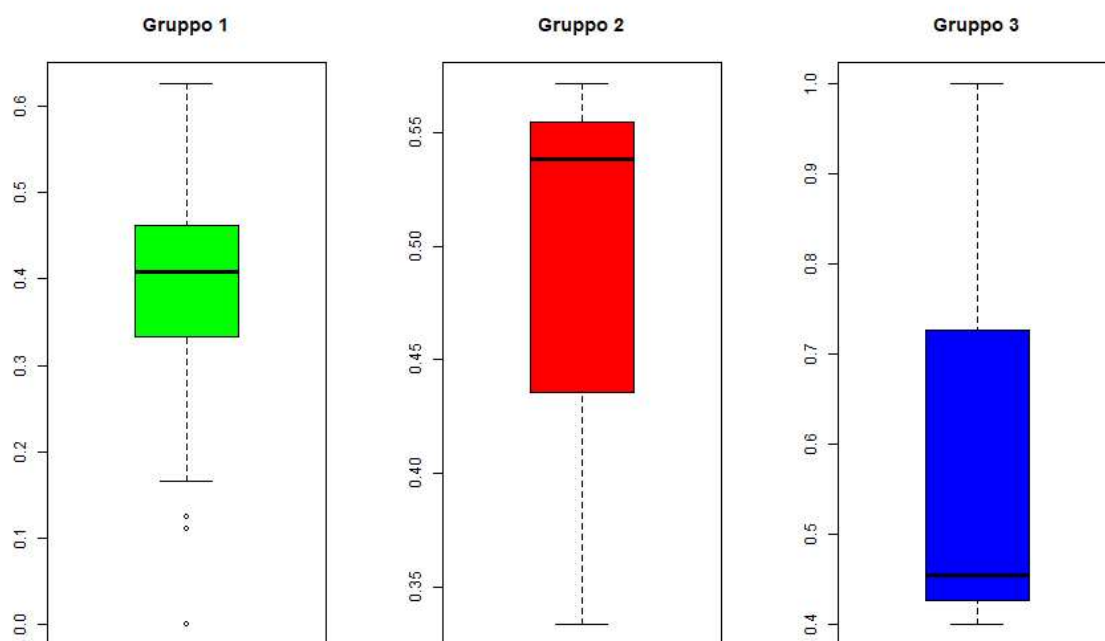
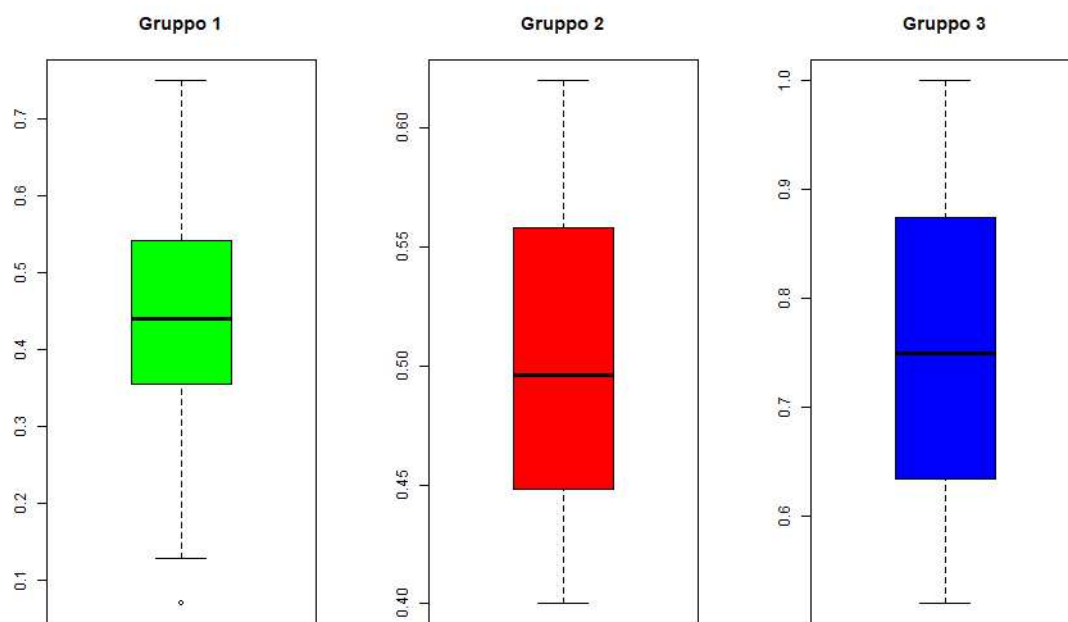


Figura 3.17 – Boxplot per distribuzione percentuale di donne presenti nel BoD



*Figura 3.18 – Boxplot per distribuzione percentuale di donne impiegate totali*

Per quanto riguarda i risultati di ricerca in riferimento alla parola “gender” e alla parola “women”, si riscontra che nonostante il secondo gruppo abbia la CEO donna, possiede un numero medio di articoli pubblicati significativamente inferiore a quelli del primo. Il terzo gruppo, invece, presenta i valori più alti per entrambe le variabili (figura 3.19 e 3.20).

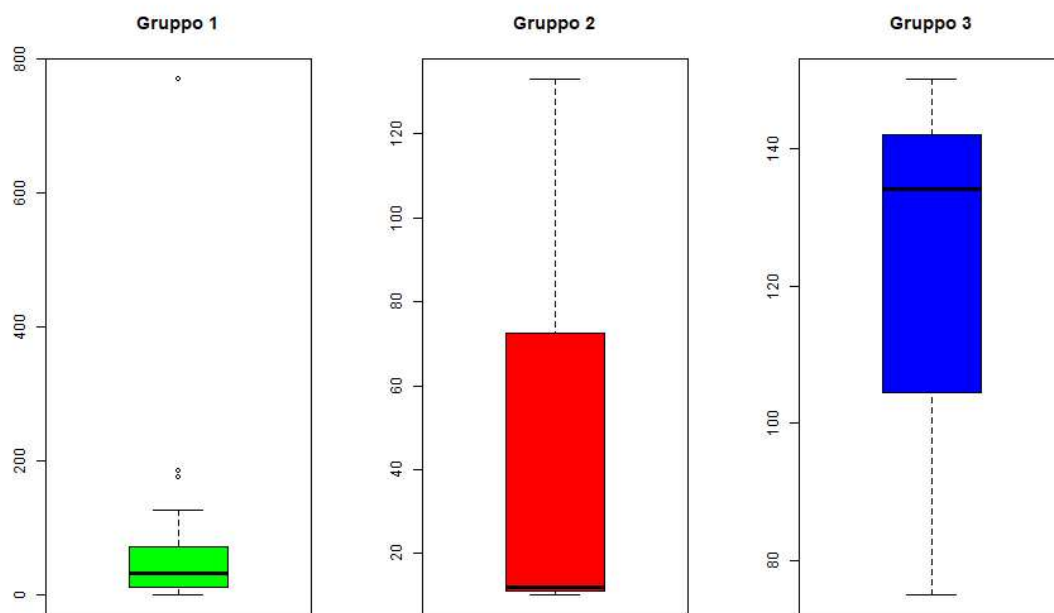


Figura 3.19 – Boxplot per distribuzione risultati di ricerca alla query “gender”

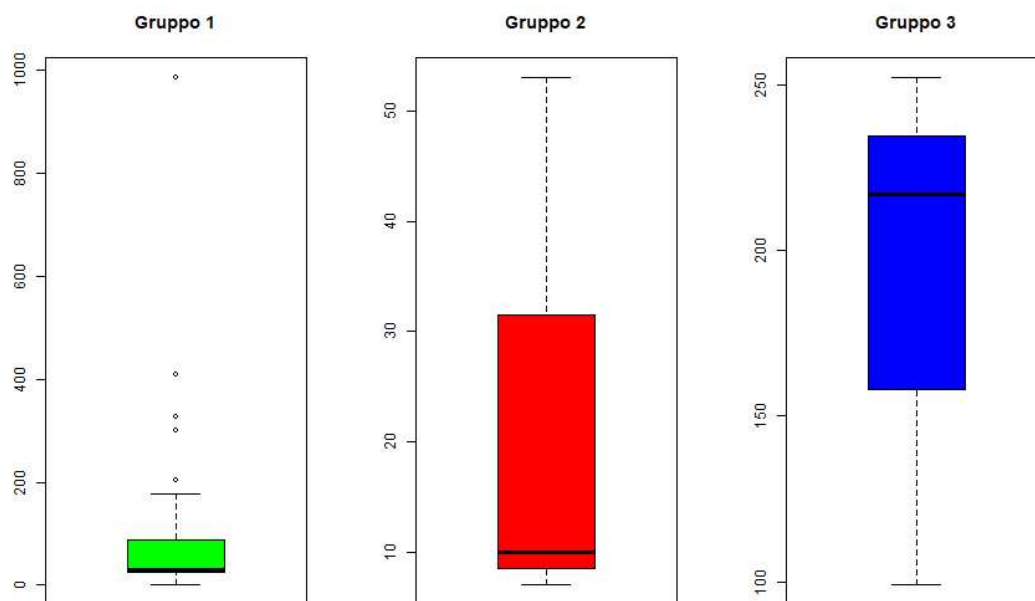


Figura 3.20 – Boxplot per distribuzione risultati di ricerca alla query “women”

È inoltre importante sottolineare che, per quanto riguarda il primo gruppo, 42 aziende hanno pubblicato il report di sostenibilità nel loro sito e che tre sono state inserite nell’analisi da parte del Bloomberg del GEI – gender equality index

nell'anno 2023; del secondo cluster invece solo ad un'azienda è stato calcolato il gender equality index e due aziende su tre hanno sviluppato e pubblicato il report di sostenibilità.

Così come nel secondo cluster anche nel terzo solo un'azienda su tre è stata analizzata da Bloomberg, ma tutte e tre le aziende possiedono il report di sostenibilità.

Queste ultime due variabili non risultano quindi così discriminanti per evidenziare le similarità e dissimilarità tra i tre cluster.

Dopo aver analizzato le tendenze generali dei tre cluster risultanti dall'analisi sopra descritta, una più dettagliata suddivisione in sei gruppi evidenzia una tripartizione del primo insieme per similarità nella percentuale di donne nel BoD e percentuale di donne impiegate totali (come visibile in figura 3.21).

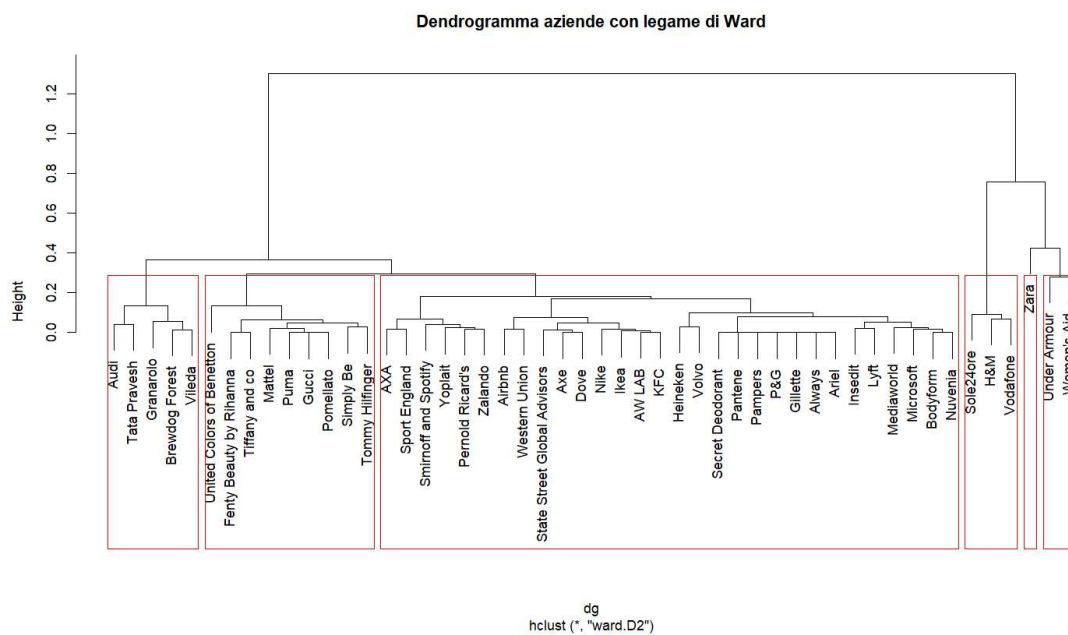


Figura 3.21 – Dendrogramma raffigurante il raggruppamento delle aziende con divisione in sottogruppi

Da ciò deriva che il primo sottogruppo è costituito da Audi, Tata Pravesh, Granarolo, Brewdog Forest e Vileda, le cui percentuali medie di donne tra i Board Member e di donne impiegate sono rispettivamente pari a 15% e 23%, valori estremamente bassi che ci fanno considerare queste aziende come un gruppo a sé stante.

Il secondo sottogruppo può invece essere rappresentato da United Colours of Benetton, Tiffany&Co, Puma, Gucci, Tommy Hilfinger, Mattel etc. che nonostante non possiedano altissime percentuali di donne tra i membri del BoD, annoverano altissime quote di donne impiegate totali.

L'ultimo sottoinsieme, ma non per importanza, comprende tutte quelle aziende che possiedono percentuali di donne tra i membri del board of directors e di donne impiegate che variano tra il 35% e il 55%, e vi fanno parte, ad esempio, Yoplait, Zalando e Nike. Fanno eccezione Heineken e Volvo, che hanno quasi raggiunto la parità di genere tra i membri del BoD, ma le cui percentuali di donne impiegate sono molto più basse rispetto alla media del campione.

Un'altra anomalia è costituita da tutte quelle società le cui percentuali di donne tra i membri del board superano il 55% come English Sports Council (63%), Pernold Ricard's (57%) e Diageo Plc (58%).

Di questo macro-gruppo fa parte anche la multinazionale americana Procter & Gamble, proprietaria di Gillette, Pantene, Always che annovera il 41% di donne tra i membri del BoD e il 46% di donne impiegate totali.

### 3.5 Considerazioni finali

Dopo aver analizzato con attenzione l'asset aziendale interno di ogni società considerata ai fini della ricerca, si può affermare che le aziende che annoverano una CEO donna come H&M, Vodafone e il Sole24ore presentano una percentuale maggiore di donne nel board of directors e una percentuale maggiore di donne impiegate totali rispetto a quelle in cui tale posizione è ricoperta da una figura maschile. Queste quote si alzano ancor di più nel momento in cui, come nel caso di Under Armour e Women's Aid, sia la CEO che la Chairperson è donna o nel caso di Zara in cui vi è una chairwomen al comando, ma con un CEO uomo.

Ciò significa che queste sei aziende, oltre a promuovere campagne pubblicitarie di brand activism e di apertura verso il genere femminile, stanno anche compiendo azioni concrete all'interno del proprio asset aziendale, dando valore alle donne nelle cariche più alte della leadership.

Nota a favore per Vodafone e Under Armour è l'essere state scelte dal Bloomberg tra le 484 aziende da valutare per le prestazioni a livello di parità di genere e inclusione.

Il primo cluster, comprendente un numero di società nettamente superiore rispetto agli altri due gruppi, è contraddistinto da entrambe le figure ai vertici della leadership di genere maschile; nonostante ciò, vi sono aziende che comunque stanno rispondendo alla richiesta di un mondo sempre più inclusivo nei confronti del genere femminile in modo più concreto rispetto ad altre, motivo per il quale si può effettuare un'ulteriore divisione in sottogruppi.

Il primo è costituito da Audi, Tata Pravesh, Granarolo, Brewdog Forest e Vileda, le cui percentuali medie di donne tra i Board Member e di donne impiegate sono rispettivamente pari a 15% e 23%, ragione per cui le campagne da loro pubblicizzate possono essere considerate una mera strategia di marketing, in quanto l'output esterno non corrisponde all'effettiva inclusione delle donne all'interno dell'asset aziendale.

Un'ulteriore cluster può essere rappresentato da tutti quei brand che nonostante non possiedano altissime percentuali di donne tra i membri del BoD, annoverano altissime quote di donne impiegate totali (come United Colours of Benetton,



Tiffany&Co, Puma, Gucci, Tommy Hilfinger e Simply BE): ciò potrebbe andare a rimarcare il fatto che sono spesso gli uomini a ricoprire i ruoli di leadership a discapito delle donne oppure dal lato opposto un inizio di volontà nel compiere azioni concrete, stravolgendo prima di tutto l'asset aziendale di impiego.

Infatti, tutte queste aziende possiedono anche il report di sostenibilità pubblicato nel sito web di riferimento ad eccezione di Simply Be che fa parte di N Brown Group plc, che ha solo una sezione dedicata nel sito web.

Non si può quindi affermare con totale sicurezza che tutte le campagne promosse da queste aziende siano pure azioni di brand activism, in quanto non vi è ancora una forte presenza di quote rose nelle posizioni più alte della leadership, nonostante si riscontri comunque un'apertura verso il mondo femminile.

Al contrario aziende come Heineken e Volvo, hanno quasi raggiunto la parità di genere tra i membri del BoD, ma le percentuali di donne impiegate sono molto più basse rispetto alla media del campione, rispettivamente del 24% e 22%; ciò spiega una forte volontà da parte di queste due aziende di lasciare spazio alle donne che vogliono rompere il famoso "soffitto di cristallo", Heineken infatti è stata scelta anche dal Bloomberg per il calcolo del GEI, 2023. Ciò significa che le loro campagne possono essere considerate vere campagne di brand activism, nonostante la forte presenza maschile tra gli impiegati, sebbene le quote femminili stiano aumentando di anno in anno.

Un sottogruppo molto rilevante per la sua numerosità può essere quello costituito da tutte quelle aziende che possiedono percentuali di donne tra i Board Member e di donne impiegate che variano tra il 35% e il 55%; percentuali che fanno riflettere sul fatto che questi brand si stanno impegnando per raggiungere la parità di genere a livello di posizioni lavorative coperte e che allo stesso tempo vogliono cercare di essere trasparenti con il consumatore pubblicando il proprio bilancio integrato o il proprio report di sostenibilità. Tra queste si può menzionare Yoplait del gruppo General Mills Inc, Zalando, Sport England (la cui percentuale di donne presente nel BoD è addirittura pari al 63%) e Nike.

Anche il gruppo Procter&Gamble proprietario di numerosi brand di igiene personale e cosmetica, tra cui Gillette, Pantene, Pampers sta lavorando duramente per promuovere un ideale di bellezza puro, contro la mascolinità

tossica e la fragilità femminile, sottolineando l'importanza della presenza femminile in azienda sia nel proprio Citizenship report, sia concretamente lasciando spazio alle quote rose: motivo per il quale le loro campagne possono essere considerate vere e proprie azioni di brand activism in linea anche con la mission aziendale.

Tutte le società invece che non sono state considerate per la clustering analysis a causa della mancanza di dati sono tutte quelle in cui la parola d'ordine non è la trasparenza, in cui non esiste piena volontà di eliminare quel gap che divide il mondo maschile da quello femminile, motivo per il quale le loro campagne di femvertising possono essere puramente finalizzate al profitto.

Brand come Protein World, Prega News, Stella Artois non hanno nemmeno messo a disposizione nel loro sito web corporate il report di sostenibilità o il numero di donne impiegate totali facendo presupporre che il gender gap sia ancora molto significativo.

## CONCLUSIONI

La ricerca sorge dalla volontà di analizzare in modo concreto quali brand effettivamente compiano azioni di brand activism e quali invece possono essere accusati di pinkwashing promuovendo campagne di femvertising e seguendo quindi una mera logica del profitto. È stata analizzata la correlazione tra le campagne pubblicitarie promosse da settanta diversi brand individuati attraverso una keywords research online e l'asset interno aziendale.

Il primo passo è stato quello di analizzare in modo mirato il significato di corporate social responsibility e di brand activism, soffermandosi poi sul concetto di genere, parità di genere e di attivismo di genere.

Dopo aver creato il dataset e aver individuato le variabili da studiare si è proceduto innanzitutto con le analisi esplorative e successivamente con una clustering analysis per raggruppare tra loro le aziende con caratteristiche simili, avendo in precedenza eliminato quelle aziende che presentano dei dati mancanti tra le variabili considerate.

Il genere del/della CEO e del/della chaiperson sono risultate essere le due variabili che più hanno impattato la suddivisione delle aziende tra i vari cluster, seguite dalle percentuali di donne tra i membri del board of directors e quelle di donne impiegate.

Dall'analisi, infatti, è emerso che le società ai cui vertici vi è una donna sono le medesime società che possiedono una percentuale maggiore di donne sia tra i membri del BoD sia tra gli/le impiegati/e totali. A tal proposito si può affermare che le campagne pubblicitarie promosse da questi brand sono vere azioni di brand activism, in quanto l'asset interno aziendale di inclusione verso il genere femminile, corrisponde a ciò che viene comunicato alla community attraverso le campagne di femvertising.

Al contrario, quando ai vertici societari vi sono due figure maschili, la percentuale di donne nelle posizioni di leadership e in azienda risulta generalmente minore, nonostante alcuni brand dimostrino comunque una forte apertura verso il genere femminile.

Alcune aziende possono, infine, essere accusate di pinkwashing in quanto le loro campagne apparentemente di "finto" attivismo sono state promosse

solamente al fine del profitto, non essendoci sufficienti quote rose né tra le posizioni di leadership né tra gli/le impiegati/e aziendali totali.

Anche la pubblicazione o meno del report di sostenibilità sul sito web di un'azienda è risultata essere una variabile importante che indica quanto un'azienda sia trasparente nei confronti della propria community; invece, il numero di risultati di ricerca alle query "gender" e "women", non sempre sono risultati essere delle variabili affidabili per discriminare le azioni di brand activism da quelle pinkwashing.

## **ELENCO NUMERATO FIGURE**

### **Capitolo 1. Dalla Corporate social responsibility al brand activism**

pag. 6 figura 1.1: *Prisma di Kapferer*

pag. 10 figura 1.2: *Campagna “For real beauty.” di Dove*

pag. 16 figura 1.3: *Piramide di A.B. Carroll*

pag. 21 figura 1.4: *Campagna di brand activism regressivo*

pag. 30 figura 1.5: *Campagna “Time to vote.”*

pag. 30 figura 1.6: *Movimento Fridays for Future*

pag. 33 figura 1.7: *Campagna di Nike “Believe in something. Even if it means sacrificing everything.”*

pag. 33 figura 1.8: *Campagna di Skipper “Senza pregiudizi aggiunti.”*

### **Capitolo 2. L’attivismo di genere da parte delle imprese**

pag. 46 figura 2.1: *Campagna Gillette “The best can be.”*

pag. 48 figura 2.2: *Campagna KFC contro il tumore al seno*

pag. 49 figura 2.3: *Campagna Audi Super Bowl 2017*

### **Capitolo 3. Analisi empirica**

pag. 60 figura 3.1: *Distribuzione campagne pubblicitarie per anno di lancio*

pag. 61 figura 3.2: *Distribuzione territoriale sedi societarie*

pag. 62 figura 3.3: *Distribuzione brand per settore di appartenenza*

pag. 63 figura 3.4: *Distribuzione società per possesso report di sostenibilità*

pag. 63 figura 3.5: *Distribuzione società per percentuale di donne nei BoD*

pag. 64 figura 3.6: *Genere Chairperson*

pag. 64 figura 3.7: *Genere CEO*

pag. 65 figura 3.8: *Distribuzione società per percentuale di donne impiegate*

pag. 66 figura 3.9: *Distribuzione società per numero di risultati di ricerca “gender”*

pag.66 figura 3.10: *Distribuzione società per numero di risultati di ricerca “women”*

pag. 67 figura 3.11: Scatterplot correlazione percentuale di donne nel BoD e donne impiegate totali

pag. 68 figura 3.12: Boxplot per correlazione percentuale donne impiegate totali e genere Chairperson e CEO

pag. 69 figura 3.13: Boxplot per correlazione percentuale donne nel BoD e genere Chairperson e CEO

pag. 69 figura 3.14: Boxplot per correlazione numero di risultati di ricerca nel sito web per gender e genere Chairperson e CEO

pag. 70 figura 3.15: Boxplot per correlazione numero di risultati di ricerca nel sito web per women e genere Chairperson e CEO

pag. 73 figura 3.16: Dendrogramma raffigurante il raggruppamento per le variabili considerate delle 50 aziende

pag. 74 figura 3.17: Boxplot per distribuzione percentuale di donne presenti nel BoD

pag. 75 figura 3.18: Boxplot per distribuzione percentuale di donne impiegate totali

pag. 76 figura 3.19: Boxplot per distribuzione risultati di ricerca alla query "women"

pag. 76 figura 3.20: Boxplot per distribuzione risultati di ricerca alla query "gender"

pag. 78 figura 3.21: Dendrogramma raffigurante il raggruppamento delle aziende con divisione in sottogruppi

## BIBLIOGRAFIA

Bowen H. R., (2013) Social Responsibilities of Businessman, University of Iowa Press, Iowa City

Butler J., (1988) Performative Acts and Gender Constitution: An Essay in Phenomenology and Feminist Theory, in Theatre Journal, vol. 40, The John Hopkins University Press, USA

Capecchi S., (2018) La comunicazione di genere. Prospettive teoriche e buone pratiche, Carocci, Roma

Carroll A. B., Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct, University of Georgia, USA

Commissione Europea, (2001), Libro Verde, Bruxelles, [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf)

Commissione Europea, (2006) Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio e al Comitato economico e sociale europeo, Bruxelles, <https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:it:PDF>

Commissione Europea, (2011) Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni, Bruxelles [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/com/com\\_com\(2011\)0681\\_com\\_com\(2011\)0681\\_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_com_com(2011)0681_it.pdf)

Commissione Europea, (2016) Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni, Bruxelles

Dagustani D., Buchory H.A., Satya M. T. (2014), The brand building: developing brand asset valuator and brand association, International journal of business, economics, and law, vol.5

De Beauvoir S., (1961), Il secondo sesso, Il saggiaiore

Farci M., Scarcelli C. M., (2022) Media digitali, genere e sessualità, Mondadori Università, Milano

Ferrari G., Ferraro V., Profeta P., Pronzato C., (2018), Do Board Gender Quotas Matter? Selection, Performance and Stock Market Effects, IZA Institute of Labor Economics

Garfinkel H., Agnese, *Classici di Sociologia*, Armando Editore

Gender Reporting Framework, Bloomberg, Gender-Equality Index 2023

Gower J.C., (1971) A general coefficient of similarity and some of its properties, *Biometrics*, Great Britain

Invest in a more equal future, Bloomberg, Gender-Equality Index 2023.

Jahan S., Mahmud A. S., What is capitalism? F&D, Finance and Development: Back to Basic, International Monetary Fund

Johnson R. & Wichern D. (2014) *Applied Multivariate Statistical Analysis*, Pearson New International Edition, Great Britain

Kotler P., (2015) *Confronting Capitalism, Real solutions for a troubled economy system*, Amacom, USA

Kotler P., (2022) *La sfida del bene comune*, Aboca S.p.A, Sansepolcro (Ar).

Kotler P., Armstrong G., Ancarani F., Costabile M., (2019) *Principi di marketing*, Pearson Italia, Milano-Torino

Kotler P., Keller, Chernev, Ancarani F., Costabile M., (2022) *Marketing Management* Pearson Italia, Milano

Kotler P., Sarkar C., (2020) *Brand Activism: dal purpose all'azione*, Urlico Hoepli Editore S.p.A., Milano

Krijen T., Van Bauwel S., (2015) *Gender and media, representing, producing, consuming*, Routledge, Abingdon, Oxon

Lombardi M., (2022) *Strategia in pubblicità, Dall'intelligenza, la magia*, Franco Angeli s.r.l., Milano

Nigro C., Petracca M., (2016), *La CSR dalle origini all'approccio neo-istituzionalista*, Giappichelli G. Editore, Torino

Perrini F., Tencati A., (2008) *Corporate Social Responsibility*, Egea S.p.A., Milano

Piccone Stella S., Saraceno C., (1996). *Genere. La costruzione sociale del*



maschile e femminile, Il Mulino, Bologna

Rinaldi C., Scarcelli C. M., (2016) I copioni sessuali di William Simon e John H. Gagnon, Kurumuny

Shivakanth S., Kerena A., Negendra B.V., (2019) Brand activism and millennials: an empirical investigation into the perception of millennials towards brand activism, Business Perspectives, Ukraine,

[https://www.researchgate.net/profile/Shivakanth-](https://www.researchgate.net/profile/Shivakanth-Shetty/publication/337681681)

[Shetty/publication/337681681](https://www.researchgate.net/profile/Shivakanth-Shetty/publication/337681681) [Brand activism and millennials an empirical investigation into the perception of millennials towards brand activism/link s/5de54c17299bf10bc33a5e55/Brand-activism-and-millennials-an-empirical-investigation-into-the-perception-of-millennials-towards-brand-activism.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Shivakanth-Shetty/publication/337681681)

Solomon M., Marshall G., Stuart E., (2014) Marketing, Real people, Real Choices, Pearson Australia, Australia

Sonu D., Ramandeep C., Aradhana S., (2019) Interrelationship of Aaker's customer-based equity dimensions: offering a model to banking sector, Asian journal of Management Research

Sunny Tsai W., Shata A., Tian S., (2019), En-Gendering Power and Empowerment in Advertising: A Content Analysis, Routledge, USA

West C., Zimmermann D., (1987) Doing gender, in Gender & society, fasc. 2, Sage Publications

World Economic Forum, (2023), The Global Risks Report 2023, World Economic forum, Switzerland

Zuboff S., (2019) The Age of Surveillance Capitalism, Profile Books Ltd, Great Britain

## SITOGRAFIA

About Think Before You Pink, Breast Cancer Action website, <https://www.bcaction.org/about-think-before-you-pink/>

Activistbrands.com website, <https://www.activistbrands.com>

Attivismo ambientale: persone, idee, azioni per il clima che cambia, S&H Magazine, [https://www.shmag.it/lifestyle/natura/06\\_11\\_2022/attivismo-ambientale-persone-idee-e-azioni-per-il-clima-che-cambia/](https://www.shmag.it/lifestyle/natura/06_11_2022/attivismo-ambientale-persone-idee-e-azioni-per-il-clima-che-cambia/)

Baptista R., (2021), Il case study Dove: l'evoluzione del brand (e del concetto di bellezza) dagli anni 50 a oggi, Inside Marketing, Giornale di marketing, comunicazione e cultura digitale, <https://www.insidemarketing.it/case-study-dove-evoluzione-del-brand-bellezza/>

Bloomberg website, <https://www.bloomberg.com/gei>

Brand Identity o Brand Equity? Facciamo chiarezza, Qualtrics website, <https://www.qualtrics.com/it/experience-management/marchio/brand-identity-brand-equity/> .

Business Roundtable, <https://www.businessroundtable.org/>

Carone C., (2019), Brand activism: una nuova frontiera del marketing?, Compass Unibo blog, <https://compassunibo.wordpress.com/2019/05/14/brand-activism-una-nuova-frontiera-del-marketing/>

Commercio equo con le comunità, The Body Shop, <https://thebodyshop.it/it/pages/community-fair-trade>

Corporate Hall of Shame 2022, Corporate accountability, <https://corporateaccountability.org/2022-corporate-hall-of-shame-3/>

Cos'è il Brand Value e come puoi misurarlo e migliorarlo? Qualtrics website, <https://www.qualtrics.com/it/experience-management/marchio/brand-value/>

Cosa significa brand o marca e differenze con marchio, Inside Marketing, Giornale di marketing, comunicazione e cultura digitale, <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand/>

Diotto M., (2020), La brand image: che cos'è, definizione ed esempi, Mariano Diotto website, <https://www.marianodiotto.it/brand-image/>

Ecosia.org, <https://www.ecosia.org/>

Fairbnb.coop, <https://fairbnb.coop/it/come-funziona/>

Franini P. A., (2022), L'era del consumo responsabile secondo lo scrittore pubblicitario Paolo Iabichino: "Bisogna fondere profitto e solidarietà", Forbes.it, <https://forbes.it/2022/01/11/paolo-iabichino-oggi-bisogna-fondere-profitto-solidarieta/>

Jovoto website, <https://www.jovoto.com>

Just Capital, <https://justcapital.com/>

Lobbying, Dizionario online Corriere della Sera, [https://dizionari.corriere.it/dizionario\\_italiano/L/lobby.shtml](https://dizionari.corriere.it/dizionario_italiano/L/lobby.shtml)

Nazioni Unite, Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, ONU Italia Website, <https://unric.org/it/agenda-2030/>

Online etymology dictionary, <https://www.etymonline.com/word/brand>

Ostillio M. C., Busacca B., (2020), Brand Purpose: mai come oggi, Sdabocconi.it, <https://www.sdabocconi.it/it/sda-bocconi-insight/brand-purpose-mai-come-oggi>

Platform Design Tool Kit website, <https://www.platformdesigntoolkit.com>

R. Castrichini, (2022) Cos'è il capitalismo: significato, definizione, principi e breve storia, Economy Magazine, <https://www.economymagazine.it/cose-il-capitalismo-significato-definizione-principi-e-breve-storia/>

Salvi S., (2022) Brand activism: perchè sempre più aziende si interessano al bene comune?, Evermind, <https://www.evermind.it/brand-activism-perche-sempre-piu-aziende-si-interessano-al-bene-comune/>

Sarkar C., Kotler P., How companies can build a "purpose platform" for the common good, activistbrands.com, <https://www.activistbrands.com/how-companies-can-build-a-purpose-platform-for-the-common-good/>

Smart Small, Go big, Give Back, Patagonia, <https://eu.patagonia.com/gb/en/actionworks/campaigns/start-small-go-big-give-back/>

The Davos Manifesto, World Economic Forum, <https://www.weforum.org/the-davos-manifesto>

United Nations, 2021 Unglobal compact strategy 2021-2023, United Nation, [https://ungcccommunicationsassets.s3.amazonaws.com/docs/about\\_the\\_gc/UN](https://ungcccommunicationsassets.s3.amazonaws.com/docs/about_the_gc/UN)

[-GLOBAL-COMPACT-STRATEGY-2021-2023.pdf](#)

Why Future Fit?, Future Fit Business,

<https://benchmark.futurefitbusiness.org/mg-why-future-fit.html#mg-why-future-fit>

World Economic Forum, (2022) Global Gender Gap Report, World Economic Forum, Switzerland, [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf)

(2016) Salute Rischi da “body shaming”, insulti social sulla forma fisica a 1 donna su 2, Focus.it, <https://www.focus.it/scienza/salute/rischi-da-body-shaming-insulti-social-sulla-forma-fisica-a-1-donna-su-2>

(2018), Eliminating Barriers to Employment: Ben & Jerry’s and values-led hiring, Ben & Jerry’s website, <https://www.benjerry.com/whats-new/2018/12/values-led-hiring>

(2022) Lyft Launches 2022 LyftUp Voting Access Programm, Lyft Blog, <https://www.lyft.com/blog/posts/lyft-launches-2022-lyftup>

## **Siti web e report di sostenibilità per la costruzione del data set**

AG Digital Media S.p.A. <https://www.freedamedia.com>

Airbnb Inc <https://airbnb.com>

<https://airbnb2020ipo.g4web.com/financials/sec-filings/sec-filings-details/default.aspx?FilingId=14752956>

Alphabet Inc <https://abc.xyz>

Audi AG <https://www.audi.com>

<https://www.audi.com/en/company/report-2022.html>

AXA Group <https://www.axa.com>

<https://www.axa.com/en/press/publications/2022-annual-report>

Benetton Group <https://www.benettongroup.com>

<https://www.benettongroup.com/it/bilancio-integrato/>

Bianco <https://www.bianco.com/da-dk/home>

Brewdog Forest Plc <https://www.brewdog.com>

<https://www.brewdog.com/uk/brewdogplanet>

Bumble Inc <https://ir.bumble.com>

<https://ir.bumble.com/financials/annual-reports/default.aspx>  
Ceconomy AG <https://www.ceconomy.de>  
<https://www.ceconomy.de/de/search/?searchItem=sustainability+report>  
Ciaopeople S.r.l. <https://www.ciaopeople.it>  
Coop Italia S.c.a.r.l. <https://www.coop.it>  
Diageo Plc <https://www.diageo.com>  
<https://www.diageo.com/en/investors/annual-report>  
English Sports Council <https://www.sportengland.org>  
<https://www.sportengland.org/corporate-information/annual-report>  
Essity AB <https://www.essity.com>  
<https://www.essity.com/investors/reports/reportdetails/annual-reports/annual-and-sustainability-report-2022>  
FCKH8.com <https://www.fckh8.com>  
Freudenberg Gruppe <https://www.freudenberg.com>  
<https://www.freudenberg.com/responsibility-report-2022>  
General Mills, Inc <https://www.generalmills.com>  
<https://www.generalmills.com/how-we-make-it/putting-people-first/global-inclusion-diversity>  
Goldieblox <https://goldieblox.com>  
Granarolo Spa <https://www.gruppogranarolo.it>  
<https://www.gruppogranarolo.it/media-room/comunicati-stampa/granarolo-pubblica-il-bilancio-di-sostenibilit-con-gli-obiettivi-2020-2021>  
Gruppo BBK <https://www.bbk-electronics.com>  
Gruppo24ore <https://www.gruppo24ore.ilsole24ore.com>  
H&M Group <https://www2.hm.com>  
<https://hmgroupp.com/sustainability/sustainability-reporting/>  
Heineken Holding N.V <https://www.theheinekencompany.com>  
<https://www.theheinekencompany.com/our-company/our-2022-annual-report>  
Hella network collettivo <https://hellanetwork.com>  
Inditex S.A. <https://www.inditex.com>

<https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/cc6b203a-de08-4ff9-8989-e0ca52e03472/Statement-on-non-financial-information-2022.pdf?t=1680170754493>

Inter Ikea Systems BV <https://www.inter.ikea.com>

<https://about.ikea.com/en/sustainability/sustainability-report-highlights>

Interbrew International B.V. <https://www.ab-inbev.com>

JD Sports Fashion Plc <https://www.jdplc.com>

<https://www.jdplc.com/sites/jd-sportsfashion-plc/files/2022-06/final-annual-report-2022.pdf?tab=upcoming-events>

Kering SA <https://www.kering.com>

<https://www.kering.com/it/sostenibilita/notizie-e-risorse/pubblicazioni-e-video/>

KPMG International Cooperative <https://kpmg.com>

Levi Strauss & Co. <https://www.levistrauss.com>

<https://www.levistrauss.com/sustainability-report/>

LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE <https://www.lvmh.com>

<https://www.lvmh.com/group/lvmh-commitments/social-environmental-responsibility>

Lyft, Inc <https://www.lyft.com>

<https://investor.lyft.com/financials-and-reports/annual-reports/default.aspx>

Mankind Pharma Limited <https://www.mankindpharma.com>

Mattel, Inc <https://corporate.mattel.com>

<https://corporate.mattel.com/citizenship>

Mercy Academy <https://www.mercyacademy.com>

Microsoft corporation <https://www.microsoft.com>

<https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/sustainability/report>

N Brown Group plc <https://www.nbrown.co.uk>

Nike Inc. <https://about.nike.com>

<https://about.nike.com/en/newsroom/reports/fy22-nike-inc-impact-report>

PernorId Ricard <https://www.pernod-ricard.com>

<https://www.pernod-ricard.com/en/media/annual-report-20212022>

Phillips-Van Heusen Corp <https://pvh.com>

<https://pvh.com/-/media/Files/pvh/responsibility/PVH-CR-Report-2021.pdf>

Procter & Gamble <https://us.pg.com>  
<https://us.pg.com/citizenship-report-2022/>

Protein World <https://proteinworld.com>

Reverse <https://reverse.hr>

Sanctuary Spa <https://uk.sanctuary.com>

Shutterfly Inc <https://www.shutterfly.com>

State Street Corporation <https://www.statestreet.com>

Tata Steel <https://www.tatasteel.com>  
<https://www.tatasteel.com/investors/integrated-reportannual-report/integrated-report-annual-accounts-2022-23-116th-year-and-related-documents>

Under Armour, Inc <https://about.underarmour.com>  
<https://about.underarmour.com/en/Purpose/Sustainability/2021SustainabilityImpactReport.html>

Unilever Global <https://www.unilever.com>  
<https://www.unilever.com/investors/annual-report-and-accounts/>

Victoria's Secret & co <https://www.victoriasecretandco.com>

Vodafone Group Plc <https://www.vodafone.com>  
<https://www.vodafone.com/about-vodafone/reporting-centre/sustainability-reports>

Volvo Cars <https://www.volvocars.com>  
[https://vp272.alertir.com/afw/files/press/volvocar/2023030764471.pdf?\\_ga=2.53039848.1931777038.1688136836-1479654641.1688136836&\\_gl=1\\*64rawg\\*\\_ga\\*MTQ3OTY1NDY0MS4xNjg4MTM2ODM2\\*\\_ga\\_3FVQ8EDRS6\\*MTY4ODEzNjk2MS4xLjEuMTY4ODEzNzA3Ni4wLjAuMA..](https://vp272.alertir.com/afw/files/press/volvocar/2023030764471.pdf?_ga=2.53039848.1931777038.1688136836-1479654641.1688136836&_gl=1*64rawg*_ga*MTQ3OTY1NDY0MS4xNjg4MTM2ODM2*_ga_3FVQ8EDRS6*MTY4ODEzNjk2MS4xLjEuMTY4ODEzNzA3Ni4wLjAuMA..)

Western Union <https://www.westernunion.com>  
<https://corporate.westernunionmicrosites.com/wpcontent/uploads/2022/06/WU-ESG-Report-2021.pdf>

Whirlpool Corporation <https://www.whirlpoolcorp.com>  
<https://www.whirlpoolcorp.com/2022SustainabilityReport>

Women's Aid Federation of England <https://www.womensaid.org.uk>  
<https://www.womensaid.org.uk/wp-content/uploads/2022/08/Impact-Report-2021-2022-final.pdf>

Yum! <https://www.yum.com>  
<https://www.yum.com/wps/portal/yumbrands/Yumbrands/citizenship-and-sustainability/esg-library>

Zalando SE <https://corporate.zalando.com>  
<https://corporate.zalando.com/en/our-impact/sustainability/sustainability-reports/sustainability-progress-report-2022>



# APPENDICE

N.ro	Brand	Società proprietarie dei brand	Settore Brand	Raggruppamento per settori
1	Airbnb	Airbnb, Inc.	Turismo	Altro
2	Always	The Procter and Gable Company	Igiene Personale	Igiene Personale e cosmetica
3	Ariel	The Procter and Gable Company	Detersivi e Care Product	Igiene Personale e cosmetica
4	Audi	Audi AG	Automobili	Trasporti
5	AW LAB	JD Sports Fashion Plc	Abbigliamento Sportivo	Abbigliamento e accessori
6	AXA	AXA Group	Assicurazioni	Finanza
7	Axe	Unilever Global	Igiene Maschile	Igiene Personale e cosmetica
8	United Colors of Benetton	Benetton Group	Abbigliamento	Abbigliamento e accessori
9	Bianco Footwear	Bianco	Calzature	Abbigliamento e accessori
10	Bodyform	Essity AB	Igiene e salute	Igiene Personale e cosmetica
11	Brewdog Forest	Brewdog Forest Plc	Produzione Birra	Alimentari e bevande
12	Bumble	Bumble, Inc.	Dating App	Altro
13	Cardstore	Shutterfly, Inc.	Gift Card	Altro
14	Coop	Coop Italia S.c.a.r.l.	Alimentari e beni di consumo	Alimentari e bevande
15	Dove	Unilever Global	Igiene Maschile	Igiene Personale e cosmetica
16	Fanpage.it	Ciaopeople S.r.l.	Giornale on line	Editoria
17	FCKH8	FCKH8.com	Abbigliamento	Abbigliamento e accessori
18	Fenty Beauty by Rihanna	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE	Cosmetica	Igiene Personale e cosmetica
19	Freedia Media	AG Digital Media S.p.a.	Piattaforma Digitale	Altro
20	Gillette	The Procter and Gable Company	Cura personale	Igiene Personale e cosmetica
21	Goldieblox	Goldieblox	Giocattoli	Giocattoli
22	Google	Alphabet, Inc.	Tecnologia	Tecnologia
23	Granarolo	Granarolo Spa	Alimentari e beni di consumo	Alimentari e bevande
24	Gucci	Kering SA	Abbigliamento e accessori	Abbigliamento e accessori
25	H&M	H&M Group	Abbigliamento e accessori	Abbigliamento e accessori
26	Heineken	Heineken Holding N.V.	Birra	Alimentari e bevande
27	Hella Network	Hella network collettivo	Piattaforma Digitale	Altro
28	Ikea	Inter Ikea Systems BV	Arredamento Casa	Altro
29	Inseedit	Whirlpool Corporation	Elettrodomestici	Tecnologia
30	KFC	Yum!	Fast Food	Alimentari e bevande
31	KPMG	KPMG International Cooperative	Servizi Professionali alle Imprese	Alimentari e bevande
32	Levi's	Levi Strauss & Co.	Abbigliamento	Abbigliamento e accessori
33	Lyft	Lyft, Inc	Trasporti	Trasporti
34	Mattel	Mattel, Inc.	Giocattoli	Giocattoli
35	Mediaworld	Ceconomy AG	Elettronica/elettrodomestici di consumo	Tecnologia
36	Mercy Academy	Mercy Academy	Scuola cattolica	Altro
37	Microsoft	Microsoft corporation	Informatica	Tecnologia
38	Nike	Nike, Inc.	Abbigliamento Sportivo	Abbigliamento e accessori
39	Nuvenia	Essity AB	Igiene Personale	Igiene Personale e cosmetica
40	P&G	The Procter and Gable Company	Igiene Personale	Igiene Personale e cosmetica
41	Pampers	The Procter and Gable Company	Igiene Personale	Igiene Personale e cosmetica
42	Pantene	The Procter and Gable Company	Prodotti per Capelli	Igiene Personale e cosmetica
43	Pernold Ricard's	Pernold Ricard	Bevande	Alimentari e bevande
44	Pomellato	Kering SA	Gioielli	Abbigliamento e accessori
45	Prega News	Mankind Pharma Limited	Prodotti farmaceutici	Altro
46	Protein World	Protein World	Integrazione alimentare	Alimentari e bevande
47	Puma	Kering SA	Abbigliamento Sportivo	Abbigliamento e accessori
48	Reverse	Reverse	Human resource science	Altro
49	Sactuary Spa	Sactuary Spa	Igiene Personale	Igiene Personale e cosmetica
50	Secret Deodorant	The Procter and Gable Company	Deodoranti	Igiene Personale e cosmetica
51	Simply Be	N Brown Group Plc	Abbigliamento e accessori	Abbigliamento e accessori
52	Smirnoff and Spotify	Diageo Plc	Bevande	Alimentari e bevande
53	Sole24ore	Gruppo 24 ore	Editoria	Editoria
54	Sport England	English Sports Council	Abbigliamento Sportivo	Abbigliamento e accessori
55	State Street Global Advisors	State Street corporation	Finanza	Finanza
56	Stella Artois	Interbrew International B.V.	Bevande	Alimentari e bevande
57	Tata Pravesh	Tata Steel	Oggetti in acciaio	Altro
58	Tiffany and co	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE	Gioielli	Abbigliamento e accessori
59	Tommy Hilfinger	Phillips-Van Heusen Corp	Abbigliamento	Abbigliamento e accessori
60	Under Armour	Under Armour, Inc.	Abbigliamento Sportivo	Abbigliamento e accessori
61	Victoria Secret	Victoria's Secret & co	Lingerie e beauty	Abbigliamento e accessori
62	Vileda	Freudenberg Gruppe	Tecnologia	Tecnologia
63	Vivo	Gruppo BBK	Tecnologia	Tecnologia
64	Vodafone	Vodafone Group Plc	Tecnologia	Tecnologia
65	Volvo	Volvo Cars	Automobili	Trasporti
66	Western Union	Western Union	Servizi finanziari	Finanza
67	Women's Aid	Women's Aid Federation of England	Charity work	Altro
68	Yoplait	General Mills, Inc.	Alimentari - Yogurt	Alimentari e bevande
69	Zalando	Zalando SE	Vendita online scarpe, vestiti e accessori	Abbigliamento e accessori
70	Zara	Inditex S.A.	Abbigliamento e accessori	Abbigliamento e accessori

Brand	Paese Sede Societaria	Campagna Pubblicitaria	Anno campagne pubblicitarie	Report di sostenibilità
Airbnb	Stati Uniti	#weaccept	2018	Si
Always	Stati Uniti	#likeagirl	2014	Si
Ariel	Stati Uniti	#likeagirl	2014	Si
Audi	Germania	Daughter	2017	Si
AW LAB	Gran Bretagna	#WMNSTogether	2019	Si
AXA	Francia	Know you can	2023	Si
Axe	Gran Bretagna	Is it ok for you guys?	2017	Si
United Colors of Benetton	Italia	You can be everything	2022	Si
Bianco Footwear	Gran Bretagna	Because women need more	2017	NA
Bodyform	Svezia	Womb Stories	2020	Si
Brewdog Forest	Gran Bretagna	Beer For Girls	2018	Si
Bumble	Stati Uniti	The Ball Is In Her Court	2019	Si
Cardstore	Stati Uniti	World's Toughest Job	2015	NA
Coop	Italia	Close the gap - riduciamo le differenze	2021	NA
Dove	Gran Bretagna	The Perfect Real Body	2015	Si
Fanpage.it	Italia	Slap Her	2015	NA
FCKH8	Stati Uniti	Potty Mouthed Princess Dropping F-Bombs	2014	NA
Fenty Beauty by Rihanna	Francia	Shades For All	2017	Si
Freeda Media	Italia	Little Revolutions	2023	NA
Gillette	Stati Uniti	We believe: the best man can be	2019	Si
Goldieblox	Stati Uniti	Princess Machine	2013	NA
Google	Stati Uniti	#SearchForChange	2022	NA
Granarolo	Italia	Allattami	2012	Si
Gucci	Francia	Chime for Change	2021	Si
H&M	Svezia	She's a Lady	2016	Si
Heineken	Paesi Bassi	Worlds Apart	2017	Si
Hella Network	Italia	Guida all'uso consapevole del 25.11	2020	NA
Ikea	Paesi Bassi	Mental Abuse	2020	Si
Inseedit	Stati Uniti	Do it together	2021	Si
KFC	Stati Uniti	BucketsForThecure	2010	Si
KPMG	Paesi Bassi	Embrace Equity	2023	NA
Levi's	Stati Uniti	#ShapeMyWorld	2022	Si
Lyft	Stati Uniti	Assistenza alla legge contro-aborto	2022	Si
Mattel	Stati Uniti	#ChiudiamoIlDreamGap	2019	Si
Mediaworld	Germania	GirlsTech	2021	Si
Mercy Academy	Stati Uniti	Not a Princess	2013	NA
Microsoft	Stati Uniti	Girls Do Sciences, #MakeWhatsNext	2018, 2017	Si
Nike	Stati Uniti	All Women Project , What are Girls Made Of?	2020, 2017	Si
Nuvenia	Svezia	Viva la vulva	2020	Si
P&G	Stati Uniti	We See Equal	2017	Si
Pampers	Stati Uniti	Tre scapoli e un bebè	2020	Si
Pantene	Stati Uniti	Don't be sorry, shine strong; Hair has no gender	2017; 2021	Si
Pernold Ricard's	Francia	#EngageResponsibly	2020	Si
Pomellato	Francia	Pomellato for women	2017	Si
Prega News	India	She Can Carry Both	2022	NA
Protein World	Gran Bretagna	Are you beach-body ready?	2015	NA
Puma	Francia	#reform	2018	Si
Reverse	Italia	Carta della maternità	2021	NA
Sactuary Spa	Gran Bretagna	Find your Sanctuary	2015	NA
Secret Deodorant	Stati Uniti	All Strength, No Sweat	2019	Si
Simply Be	Gran Bretagna	Every body is beach-body ready	2015	NA
Smirnoff and Spotify	Gran Bretagna	The Smirnoff Equaliser	2018	Si
Sole24ore	Italia	Il nostro rosa non ha mai definito un genere	2020	NA
Sport England	Gran Bretagna	This girl can	2015	Si
State Street Global Advisors	Stati Uniti	Fearless Girl	2017	NA
Stella Artois	Paesi Bassi	Buy a Lady a Drink	2017	NA
Tata Pravesh	Paesi Bassi	Soch Badlo	2022	Si
Tiffany and co	Francia	Not Your Mother's Tiffany	2021	Si
Tommy Hilfinger	Stati Uniti	Moving Forward Together	2020	Si
Under Armour	Stati Uniti	I Will What I Want	2016	Si
Victoria Secret	Stati Uniti	VS collective	2021	NA
Vileda	Germania	Tu ci metti la casa, noi i talenti	2021	Si
Vivo	Cina	#JoyOfEquality	2022	NA
Vodafone	Gran Bretagna	Raising Voices	2018	Si
Volvo	Svezia	Donne e motori, solo gioie please	2015	Si
Western Union	Stati Uniti	#TheRacelsOn	2017	Si
Women's Aid	Gran Bretagna	Look at Me	2015	Si
Yoplait	Stati Uniti	You've Got This, Mom On!	2017	Si
Zalando	Germania	Activists of Optimism	2023	Si
Zara	Spagna	Love your curves	2022	Si

Brand	Titolo report di sostenibilità	Anno di pubblicazione	Numero componenti BoD	Numero donne BoD
Airbnb	Airbnb Corporate Sustainability Update	2022	8	2
Always	2022CitizenShip Report	2022	13	6
Ariel	2022CitizenShip Report	2022	13	6
Audi	2022 Combined Annual and Sustainability Report	2022	7	2
AW LAB	Annual Report and Accounts 2023	2023	10	4
AXA	Universal Registration Document 2022	2022	16	9
Axe	Unilever Annual Report and Accounts 2022	2022	13	5
United Colors of Benetton	Bilancio Integrato	2022	9	1
Bianco Footwear	NA	NA	NA	NA
Bodyform	Annual and Sustainability Report 2022	2022	12	5
Brewdog Forest	SUSTAINABILITY REPORT #4	2022	8	1
Bumble	Annual Report 2021 (integrato)	2021	11	8
Cardstore	NA	NA	12	3
Coop	NA	NA	NA	NA
Dove	Unilever Annual Report and Accounts 2022	2022	13	5
Fanpage.it	NA	NA	NA	NA
FCKH8	NA	NA	NA	NA
Fenty Beauty by Rihanna	2021 Social and Enviromental Responsibility Report	2021	16	7
Freeda Media	NA	NA	3	3
Gillette	2022CitizenShip Report	2022	13	6
Goldieblox	NA	NA	NA	NA
Google	NA	NA	11	3
Granarolo	Bilancio di sostenibilità	2021	11	0
Gucci	Sustainability report 2020-2023	2020	12	5
H&M	Sustainability Disclosure	2022	14	8
Heineken	Annual Report (integrato)	2022	8	4
Hella Network	NA	NA	NA	NA
Ikea	Ikea Sustainability Report FY 22	2022	10	4
Inseedit	Sustainability Report 2022	2022	12	4
KFC	2021 Global CitizenShip and Sustainability Report	2021	10	4
KPMG	NA	NA	12	5
Levi's	Levi Strauss & Co. 2021 Sustainability Report	2021	13	4
Lyft	Annual Report 2022 (integrato)	2022	10	3
Mattel	CitizenShip Report 2021	2021	10	4
Mediaworld	Sustainability Report 2021-2022	21-22	10	4
Mercy Academy	NA	NA	11	9
Microsoft	Enviromental Sustainability Report	2022	12	5
Nike	Impact report 2022	2022	14	5
Nuvenia	Annual and Sustainability Report 2022	2022	12	5
P&G	2022CitizenShip Report	2022	13	6
Pampers	2022CitizenShip Report	2022	13	6
Pantene	2022CitizenShip Report	2022	13	6
Pernold Ricard's	Annual Report 2022 (integrato)	2022	14	8
Pomellato	Sustainability report 2020-2023	2020	12	5
Prega News	NA	NA	9	1
Protein World	NA	NA	NA	NA
Puma	Sustainability report 2020-2023	2020	12	5
Reverse	NA	NA	NA	NA
Sactuary Spa	NA	NA	10	4
Secret Deodorant	2022CitizenShip Report	2022	13	6
Simply Be	Solo sezione del sito web	No	12	4
Smimoff and Spotify	Annual report integrato	2022	12	7
Sole24ore	NA	NA	9	3
Sport England	Annual report integrato	2022	8	5
State Street Global Advisors	Solo Annual report	2022	12	4
Stella Artois	NA	NA	NA	NA
Tata Pravesh	Integrated report and annual accounts 2021-2022	2022	11	2
Tiffany and co	2021 Social and Enviromental Responsibility Report	2021	16	7
Tommy Hilfinger	Corporate Responsibility 2021	2021	12	4
Under Armour	Sustainability and Impact report	2021	10	4
Victoria Secret	Solo annual report	2022	8	7
Vileda	Step by Step 78 to Climate Neutrality	2022	12	2
Vivo	NA	NA	NA	NA
Vodafone	Annual report 2023	2023	13	7
Volvo	Annual e sustainability	2021	15	6
Western Union	Enviromental, social, governance	2021	9	2
Women's Aid	Impact report 2021-2022	2021	10	10
Yoplait	Global responsibility report	2022	12	6
Zalando	Sustainability Report	2021	9	5
Zara	Statement of non-financial information	2022	11	5

Brand	Data Nomine	% Donne BoD	Chairperson	CEO
Airbnb	2019,2021	25%	Uomo	Uomo
Always	2023,2009,2017,2020,2019,2008,	46%	Uomo	Uomo
Ariel	2023,2009,2017,2020,2019,2008,	46%	Uomo	Uomo
Audi	2022,2023	29%	Uomo	Uomo
AW LAB	2019,2022,2021,2021	40%	Uomo	Uomo
AXA	2022,2020,2022,2021,2022,2020,2020,2022,2020	56%	Uomo	Uomo
Axe	2018,2023,2019,2021,2019	38%	Uomo	Uomo
United Colors of Benetton	2013	11%	Uomo	Uomo
Bianco Footwear	NA	NA	Uomo	Uomo
Bodyform	2016,2016,2023,2016,2019	42%	Uomo	Uomo
Brewdog Forest	2021	13%	Uomo	Uomo
Bumble	2020,2020,2020,2020,2020,2021,2021,2020	73%	Donna	Donna
Cardstore	2021,2019,2020	25%	Donna	Donna
Coop	NA	41,4%	Uomo	Donna
Dove	2018,2023,2019,2021,2019	38%	Uomo	Uomo
Fanpage.it	NA	NA	Uomo	Uomo
FCKH8	NA	NA	Uomo	NA
Fenty Beauty by Rihanna	2013	44%	Uomo	Uomo
Freeda Media	NA	NA	Uomo	Uomo
Gillette	2023,2009,2017,2020,2019,2008,	46%	Uomo	Uomo
Goldieblox	NA	NA	Donna	Donna
Google	NA	27%	Uomo	Uomo
Granarolo	NA	0%	Uomo	Uomo
Gucci	2020,2022,2021,2020,2022	42%	Uomo	Uomo
H&M	2016,2014,2023,2019,2012,2007,2021,2022	57%	Uomo	Donna
Heineken	2019,2019,2018,2018	50%	Uomo	Uomo
Hella Network	NA	NA	NA	NA
Ikea	NA	40%	Uomo	Uomo
Inseedit	2013,2014,2020,2019	33%	Uomo	Uomo
KFC	2020,2018,2012,2020	40%	Uomo	Uomo
KPMG	NA	42%	Uomo	Uomo
Levi's	2023,2020,2014,1991	31%	Donna	Uomo
Lyft	2017,2016,2018	30%	Uomo	Uomo
Mattel	2020,2018,2023,2018	40%	Uomo	Uomo
Mediaworld	2021,2017,2018,2018	40%	Uomo	Uomo
Mercy Academy	NA	82%	Donna	Donna
Microsoft	2014,2015,2017,2017,2015	42%	Uomo	Uomo
Nike	2018,2019,2022,2023,2014	36%	Uomo	Uomo
Nuvenia	2016,2016,2023,2016,2019	42%	Uomo	Uomo
P&G	2023,2009,2017,2020,2019,2008,	46%	Uomo	Uomo
Pampers	2023,2009,2017,2020,2019,2008,	46%	Uomo	Uomo
Pantene	2023,2009,2017,2020,2019,2008,	46%	Uomo	Uomo
Pernold Ricard's	NA	57%	Uomo	Uomo
Pomellato	2020,2022,2021,2020,2022	42%	Uomo	Uomo
Prega News	NA	11%	Uomo	Uomo
Protein World	NA	NA	Uomo	Uomo
Puma	2020,2022,2021,2020,2022	42%	Uomo	Uomo
Reverse	NA	NA	Uomo	Uomo
Sactuary Spa	NA	40%	Uomo	Uomo
Secret Deodorant	2023,2009,2017,2020,2019,2008,	46%	Uomo	Uomo
Simply Be	2020,2018,2020,2023	33%	Uomo	Uomo
Smirnoff and Spotify	2021,2019,2020,2022,2014,2020	58%	Uomo	Uomo
Sole24ore	2022,2022,2019	33%	Uomo	Donna
Sport England	NA	63%	Uomo	Uomo
State Street Global Advisors	NA	33%	Uomo	Uomo
Stella Artois	NA	NA	Uomo	Uomo
Tata Pravesh	NA	18%	Uomo	Uomo
Tiffany and co	NA	44%	Uomo	Uomo
Tommy Hilfinger	NA	33%	Uomo	Uomo
Under Armour	NA	40%	Donna	Donna
Victoria Secret	NA	88%	Donna	Uomo
Vileda	NA	17%	Uomo	Uomo
Vivo	NA	NA	Uomo	Uomo
Vodafone	2018,2014,2014,2017,2022,2022,2022	54%	Uomo	Donna
Volvo	2010,2022,2021,2023,2016,2022	40%	Uomo	Uomo
Western Union	NA	22%	Uomo	Uomo
Women's Aid	NA	100%	Donna	Donna
Yoplait	2022,2016,2020,2019,2018,2018	50%	Uomo	Uomo
Zalando	2019,2020,2023,2020,2020	56%	Uomo	Uomo
Zara	2022,2015,2016,2019,2018	45%	Donna	Uomo

Brand	% Donne impiegate	Fonte	GEI - 2023	Risultati di ricerca per la parola gender	Risultati di ricerca per la parola women
Airbnb	47%	Annual Report For the fiscal year as of December 2020	No	0	0
Always	41%	2022CitizenShip Report	No	33	27
Ariel	41%	2022CitizenShip Report	No	33	27
Audi	13%	2022 Combined Annual and Sustainability Report	No	23	56
AW LAB	52%	Annual Report and Accounts 2023	No	44	75
AXA	54%	Universal Registration document 2022	Si	770	985
Axe	45%	Sito Unilever- News2020	No	186	327
United Colors of Benetton	75%	Sito Benetton Group - Overview	No	31	72
Bianco Footwear	NA	NA	No	0	0
Bodyform	35%	Annual and Sustainability Report 2022	No	72	84
Brewdog Forest	33%	Senior Team Level - Annual Report And Accounts 2021	No	0	0
Bumble	NA	NA	No	2	45
Cardstore	NA	NA	No	4	21
Coop	NA	NA	No	0	0
Dove	45%	Sito Unilever- News2020	No	186	327
Fanpage.it	NA	NA	No	NA	NA
FCKH8	NA	NA	No	5	32
Fenty Beauty by Rihanna	71%	2021 Social and Enviromental Responsibility Report	No	1000+	1000+
Freeda Media	NA	NA	No	NA	NA
Gillette	41%	2022CitizenShip Report	No	33	27
Goldieblox	NA	NA	No	0	0
Google	NA	NA	No	NA	NA
Granarolo	28,50%	Bilancio di sostenibilità	No	6	10
Gucci	63%	Sito Kering - sezione sostenibilità	No	20	29
H&M	62%	Sustainability Disclosure	No	10	10
Heineken	24%	Annual Report (integrato)	Si	53	26
Hella Network	NA	NA	No	NA	NA
Ikea	54%	Ikea Sustainability Report FY 22	No	9	63
Inseedit	35%	Sustainability Report 2022	No	25	25
KFC	51%	2021 Global CitizenShip and Sustainability Report	No	NA	NA
KPMG	NA	NA	No	143	517
Levi's	NA	Levi Strauss & Co. 2021 Sustainability Report	No	200	550
Lyft	40%	Annual Report 2022	No	0	0
Mattel	58%	CitizenShip Report 2021	No	1	9
Mediaworld	39%	Sustainability Report 2021-2022	No	3	1
Mercy Academy	NA	NA	No	19	25
Microsoft	29,70%	Diversity and Inclusion report 2021	No	17	60
Nike	51%	Sito Web "Diversity & Inclusion"	No	11	18
Nuvenia	35%	Annual and Sustainability Report 2022	No	72	84
P&G	41%	2022CitizenShip Report	No	33	27
Pampers	41%	2022CitizenShip Report	No	33	27
Pantene	41%	2022CitizenShip Report	No	33	27
Pernold Ricard's	43%	Annual report 2022	No	176	84
Pomellato	63%	Sito Kering - sezione sostenibilità	No	20	29
Prega News	NA	NA	No	10	31
Protein World	NA	NA	No	5	21
Puma	63%	Sito Kering - sezione sostenibilità	No	20	29
Reverse	NA	NA	No	NA	NA
Sactuary Spa	NA	NA	No	2	10
Secret Deodorant	41%	2022CitizenShip Report	No	33	27
Simply Be	56%	2022 Gender Pay Gap report	No	37	205
Smimoff and Spotify	36%	Annual report 2022	No	103	163
Sole24ore	49,60%	Relazione finanziaria annuale 2022	No	12	7
Sport England	55%	Annual report 2022	No	128	301
State Street Global Advisors	45%	Annual report 2022	No	8	10
Stella Artois	NA	NA	No	NA	NA
Tata Pravesh	6,90%	Integrated report and annual accounts 2021-2022	No	124	90
Tiffany and co	71%	2021 Social and Environmental Responsibility Report	No	1000+	1000+
Tommy Hilfinger	66%	Corporate Responsibility 2021	No	90	410
Under Armour	52%	Annual report 2021	Si	150	252
Victoria Secret	NA	NA	No	2	9
Vileda	32%	Step by Step 78 to Climate Neutrality	No	13	27
Vivo	NA	NA	No	NA	NA
Vodafone	40%	Annual report 2023	Si	133	53
Volvo	22%	Sito Web "Diversity & Inclusion"	No	74	121
Western Union	51%	Environmental, social, governance	Si	NA	NA
Women's Aid	100%	Impact report 2021-2022	No	75	217
Yoplait	45%	Global responsibility report	No	10	12
Zalando	47,60%	Sito Web "Diversity & Inclusion"	No	47	177
Zara	75%	Annual report 2022	No	134	99