

Politecnico di Torino

Corso di Laurea
DESIGN E COMUNICAZIONE
Anno accademico: 2025/2026
Sessione di laurea: Settembre 2026

Dal brand al purpose washing

Evoluzione della comunicazione aziendale tra identità, valori e responsabilità

Relatore e Correlatore:
Elena Dellapiana
Ludovico Allasio

Autori:
Sergio Barbati s306583
Mattia Casareto s311352

Indice.

1. Introduzione **1**

2. Dalla pubblicità alla comunicazione aziendale **3**
2.1 Pubblicità, persuasione e opinione pubblica 4
2.2 Il prodotto come segno culturale 7
2.3 Società dei consumi e costruzione dell'immaginario 10
2.4 Dal messaggio pubblicitario all'identità di marca 13

3. L'impresa come soggetto sociale **21**
3.1 Dalla fiducia nel progresso alla crisi della legittimità industriale 21
3.2 L'istituzionalizzazione della questione ambientale e dello sviluppo sostenibile 24
3.3 Dalla centralità dell'azionista alla responsabilità verso gli stakeholder 27
3.4 CSR, comunicazione della sostenibilità e legittimazione aziendale 29

4. La nascita della comunicazione valoriale **31**
4.1 Dal brand come identità al brand come posizione 31
4.2 Purpose branding 34
4.3 Standard, certificazioni e misurazione della responsabilità 35
4.4 Il ruolo delle istituzioni globali 38

5. Dal purpose al purpose washing **41**
5.1 Definizione di purpose washing 41
5.2 Greenwashing 43
5.3 Woke washing e brand activism 45
5.4 Dalla critica dei washing alla regolazione contemporanea 47

6. Conclusioni **51**
6.1 Risultati e interpretazione del purpose washing 51
6.2 Limiti della ricerca e possibili sviluppi 53

7. Bibliografia **55**

Introduzione.

La comunicazione aziendale occidentale ha progressivamente ampliato il proprio ruolo. Dalla promozione delle caratteristiche e delle prestazioni dei prodotti è passata alla costruzione di significati, identità e, più recentemente, valori sociali, ambientali ed etici. Il punto non è quindi ricostruire una storia generale della pubblicità attraverso manifesti, agenzie e campagne, ma capire come prodotti, marche e imprese siano arrivati a rappresentare qualcosa che va oltre la loro funzione immediatamente commerciale. È all'interno di questa trasformazione che si sviluppa il *purpose branding*, attraverso cui un'impresa collega la propria identità a una finalità sociale, ambientale o culturale.

Il problema emerge quando questa promessa viene confrontata con ciò che l'impresa fa realmente. La questione centrale riguarda quindi il modo in cui la comunicazione aziendale è diventata progressivamente più valoriale e le condizioni in cui può crearsi una distanza significativa tra l'identità pubblicamente costruita e le pratiche dell'organizzazione. Il *purpose washing* non viene così considerato come un fenomeno isolato o nato improvvisamente negli ultimi anni, ma come un possibile esito problematico di una trasformazione più lunga. Prima che un'impresa possa presentarsi come portatrice di una causa o di uno scopo collettivo, devono infatti essersi sviluppate la capacità della marca di costruire significati relativamente stabili, la possibilità di organizzare questi significati intorno a un'identità riconoscibile e l'aspettativa che l'impresa debba rispondere anche delle conseguenze sociali e ambientali delle proprie attività.

Il campo di osservazione riguarda soprattutto la comunicazione aziendale e di marca nel contesto occidentale, con particolare attenzione alle grandi imprese statunitensi ed europee. Non vengono analizzati tutti i passaggi della storia della pubblicità o del branding, ma alcuni casi capaci di rendere visibili trasformazioni più ampie. La loro rilevanza non dipende quindi soltanto dalla notorietà, ma dalla capacità di mostrare come siano cambiati nel tempo il rapporto tra imprese, comunicazione e società.

I materiali analizzati comprendono campagne pubblicitarie, attività di *public relations*, claim, rebranding, comunicati ufficiali, sistemi di identità aziendale, report di sostenibilità, iniziative di responsabilità sociale e prese di posizione pubbliche dei brand. Questi materiali non vengono considerati soltanto per la loro forma grafica o testuale, ma per il modo in cui contribuiscono a costruire l'immagine dell'impresa e la relazione con i suoi pubblici. L'attenzione si concentra soprattutto sul rapporto tra ciò che l'organizzazione dichiara, l'identità che cerca di costruire e le pratiche che possono sostenere o contraddire quella rappresentazione. È in questa distanza che diventa possibile distinguere il posizionamento valoriale dalle diverse forme di washing.

L'analisi combina una prospettiva storico-critica con fonti primarie, letteratura storica e teorica, documenti istituzionali e materiali prodotti direttamente dalle imprese. I dati quantitativi vengono utilizzati quando servono a ricostruire il contesto economico e mediatico, mentre campagne e artefatti visivi permettono di osservare concretamente come vengono costruiti significati e identità. Le teorie vengono considerate nel contesto storico e culturale in cui sono state formulate; allo stesso modo, i documenti aziendali vengono letti

come rappresentazioni che le imprese producono di sé, distinguendole per quanto possibile dalla valutazione esterna delle loro pratiche.

Il percorso segue quindi una trasformazione progressiva: prima la comunicazione commerciale impara a costruire significati intorno ai prodotti; questi significati vengono poi organizzati in identità di marca più stabili; parallelamente, l'impresa diventa oggetto di aspettative sociali e ambientali sempre più ampie. Quando responsabilità e identità iniziano a sovrapporsi, valori e finalità collettive possono entrare nel posizionamento fino a diventare parte del *purpose*. È proprio questo ampliamento della promessa aziendale a rendere sempre più importante il confronto tra ciò che l'impresa afferma di rappresentare, ciò che mette in pratica e gli effetti che produce.

2. Dalla pubblicità alla comunicazione aziendale

Il *purpose branding* collega l'identità di un'impresa a una finalità sociale, ambientale o politica che va oltre ciò che i suoi prodotti svolgono o offrono. Per capire come si sia arrivati a questo modello, però, non basta guardare alla recente diffusione del termine *purpose*. Bisogna considerare un processo molto più lungo, nel quale prodotti, marche e imprese hanno iniziato ad assumere significati che andavano oltre le loro caratteristiche funzionali e la semplice finalità commerciale.

Questo cambiamento coinvolge pubblicità, *public relations* e branding, tre attività diverse ma strettamente legate nella loro evoluzione. La pubblicità opera soprattutto attraverso messaggi promozionali riconoscibili; le *public relations* gestiscono in modo più ampio il rapporto tra l'impresa e i suoi pubblici; il branding costruisce e mantiene nel tempo segni, associazioni e forme di comunicazione legati alla marca. Pur seguendo percorsi diversi, questi strumenti hanno contribuito insieme ad ampliare il ruolo della comunicazione commerciale e a costruire un'identità pubblica sempre più riconoscibile per marche e imprese.

Tra la fine dell'Ottocento e la seconda metà del Novecento, l'espansione della produzione, dei mercati e dei mezzi di comunicazione trasformò profondamente il rapporto tra imprese e pubblico. La comunicazione commerciale assunse un ruolo sempre più stabile, mentre la crescente concorrenza e la centralità dei consumi favorirono l'attribuzione ai prodotti di significati che andavano oltre le loro caratteristiche materiali.

Quattro trasformazioni risultano centrali: la professionalizzazione della persuasione e della gestione dei pubblici; l'attribuzione di significati simbolici ai prodotti; il ruolo culturale assunto dal consumo; il coordinamento della comunicazione e del design attorno a identità riconoscibili. Questi sviluppi crearono le condizioni perché, in seguito, anche valori sociali e ambientali potessero entrare stabilmente nella comunicazione delle imprese.

2.1 Pubblicità, persuasione e opinione pubblica

Il primo cambiamento riguarda l'organizzazione della persuasione. La comunicazione commerciale e la propaganda politica o religiosa esistevano già prima del Novecento, ma nei primi decenni del secolo aumentarono notevolmente la loro scala e il loro grado di organizzazione. Si cercò inoltre di basare la comunicazione su una conoscenza più sistematica dei pubblici. La persuasione divenne così un'attività sempre più professionale, affidata a specialisti e sostenuta da tecniche e strutture dedicate.

La pubblicità moderna cresce nello stesso periodo in cui cambiano profondamente produzione e consumo. L'espansione industriale aumentò la quantità e la varietà dei beni disponibili, mentre nuove reti distributive permisero alle imprese di raggiungere mercati sempre più vasti. Produttori e consumatori finirono così per avere rapporti sempre meno diretti. Nei mercati locali, la provenienza e la qualità di un bene potevano essere valutate anche conoscendo il produttore, il venditore o le consuetudini del luogo. Nei mercati nazionali, invece, questo tipo di relazione diventava molto più difficile.

Il nome della marca, la confezione e la ripetizione dei messaggi pubblicitari divennero quindi strumenti sempre più importanti per rendere i prodotti riconoscibili. Un bene doveva poter essere identificato anche lontano dal luogo in cui era stato realizzato e distinguersi da concorrenti con caratteristiche simili. La pubblicità rendeva visibili i prodotti, ne facilitava il riconoscimento e permetteva alle imprese di comunicare con pubblici molto più ampi. La crescita della stampa popolare, dei periodici illustrati e degli altri mezzi di comunicazione rese inoltre possibile diffondere e ripetere gli stessi messaggi presso persone geograficamente lontane.[1]

La crescita della spesa pubblicitaria mostra la dimensione raggiunta da questa attività. Negli Stati Uniti, le stime indicano un aumento da circa 50 milioni di dollari nel 1870 a 542 milioni nel 1900, fino a circa 3,4 miliardi alla vigilia della crisi del 1929. Questi valori nominali non permettono, da soli, di stabilire quanto i messaggi fossero efficaci o quanto incidessero direttamente sulle decisioni di acquisto. Mostrano però il forte aumento delle risorse investite nella comunicazione e lo sviluppo di un settore formato da agenzie, professionisti, mezzi e tecniche specializzate.[2]

La trasformazione non riguardava soltanto la quantità dei messaggi. La pubblicità contribuiva anche a presentare innovazione e consumo come parte del progresso moderno. Nuovi prodotti, tecnologie e abitudini potevano essere raccontati come strumenti capaci di migliorare la vita quotidiana. Progresso tecnico, crescita economica e aumento dei consumi venivano così collegati all'interno della stessa idea di modernizzazione. La pubblicità contribuiva quindi a rendere il nuovo desiderabile e il consumo uno dei modi attraverso cui la modernità poteva essere rappresentata e vissuta[3].

Con l'intensificarsi della concorrenza, mostrare soltanto le caratteristiche materiali del prodotto non bastava sempre a distinguerlo dagli altri. La pubblicità poteva allora collegare il consumo a valori come efficienza, prestigio, sicurezza familiare, accettazione sociale o partecipazione alla modernità. Nella pubblicità statunitense tra le due guerre, anche ansie e aspirazioni legate alla società urbana e industriale diventavano parte del messaggio. Il prodotto poteva così essere presentato come una risposta al bisogno di successo, sicurezza, riconoscimento o adattamento ai nuovi modelli sociali. Le sue caratteristiche concrete rimanevano importanti, ma venivano inserite in un racconto più ampio sul ruolo dell'individuo nella società contemporanea.[4]

La persuasione moderna non nasce quindi soltanto dall'introduzione di tecniche psicologiche più sofisticate. Prima ancora dello sviluppo della ricerca motivazionale, l'espansione dei mercati e dei media aveva già reso possibile una comunicazione continuativa e professionale, capace di collegare i prodotti a significati sociali e culturali.[5]

---

[1]Pope, 1983.
[2]Pope, 1983.
[3]Laird, 1998.
[4]Marchand, 1985.
[5]Pope, 1983; Laird, 1998; Marchand, 1985.

Questa logica non rimase confinata alla comunicazione commerciale. Durante la Prima guerra mondiale trovò una nuova applicazione nella propaganda politica, organizzata su scala nazionale per intervenire sull'opinione pubblica. Stampa, manifesti, cinema, conferenze e reti associative vennero utilizzati in modo coordinato per raggiungere pubblici molto ampi e influenzare il modo in cui eventi e questioni collettive venivano interpretati. La novità non stava tanto nell'uso di tecniche persuasive più intense, quanto nella loro organizzazione all'interno di strutture capaci di pianificare in modo sistematico messaggi, destinatari e mezzi.

Negli Stati Uniti, uno degli esempi più significativi fu il *Committee on Public Information* (CPI), istituito nel 1917 per sostenere l'intervento americano e la mobilitazione durante la guerra. Il CPI adattava temi e argomenti ai diversi contesti e pubblici, mantenendo però una linea generale coerente sulla legittimità del conflitto, sul sostegno economico allo sforzo bellico e sulla rappresentazione del nemico.

L'aspetto più rilevante era l'organizzazione del sistema comunicativo. Non bastava elaborare un messaggio efficace: bisognava farlo circolare in forme diverse, adattarlo ai destinatari e mantenerne riconoscibile l'impostazione generale. Le reti locali permettevano di combinare una regia centrale con comunicazioni inserite nei luoghi e nelle occasioni della vita quotidiana. In questo modo, il pubblico poteva incontrare lo stesso orientamento attraverso soggetti e situazioni differenti.

Nel resoconto pubblicato al termine della guerra, *How We Advertised America*, l'esperienza del CPI viene descritta con un linguaggio che avvicina esplicitamente propaganda, pubblicità e organizzazione della comunicazione. Il testo non può essere considerato una valutazione neutrale dell'efficacia del Committee, perché fu scritto dal suo stesso responsabile e contribuisce a rafforzarne retrospettivamente l'importanza. Rimane però una fonte utile per capire quanto fosse ormai chiara la possibilità di intervenire sull'opinione pubblica attraverso la pianificazione, il coordinamento dei mezzi e la ripetizione dei messaggi.[6]

La propaganda bellica non determinò da sola la nascita delle *public relations* e non esiste una continuità lineare tra comunicazione politica e aziendale. Rese però evidente un principio che sarebbe stato ripreso anche in altri contesti: comunicare in modo efficace significava non solo costruire il singolo messaggio, ma anche scegliere temi e interlocutori e coordinare nel tempo mezzi diversi. Dopo la guerra, questo approccio trovò applicazione anche nella comunicazione delle imprese. Le *public relations* estesero l'attenzione oltre la promozione dei singoli prodotti, includendo la reputazione dell'organizzazione, il rapporto con i diversi pubblici e il modo in cui le sue attività venivano interpretate nello spazio pubblico. Notizie, eventi, simboli e altri strumenti potevano così essere utilizzati per costruire e mantenere nel tempo una determinata immagine dell'impresa.

La nascita del consulente di *public relations* come figura professionale rende evidente questo cambiamento. Il suo compito non si limitava alla produzione di annunci, ma comprendeva lo studio dei rapporti tra organizzazioni e pubblici, l'individuazione delle opinioni rilevanti e la scelta dei temi su cui intervenire. La persuasione diventava così

[6]Creel, 1920.

un’attività continuativa, nella quale l’analisi dei gruppi sociali e la pianificazione della comunicazione potevano precedere la costruzione del singolo messaggio.[7]

La progressiva definizione delle *public relations* come professione mostra come la gestione dei rapporti con i pubblici iniziasse a essere considerata una competenza specifica. Questo non significa però che le strategie di comunicazione potessero determinare in modo uniforme opinioni e comportamenti. I messaggi vengono interpretati da pubblici diversi, all’interno di contesti sociali e mediatici differenti, e non possono quindi essere considerati completamente controllabili. Il cambiamento più importante riguarda l’oggetto stesso della comunicazione. Non si tratta più soltanto di promuovere un prodotto, ma anche di intervenire sul modo in cui l’impresa viene percepita. Reputazione, relazioni e immagine pubblica diventano così aspetti che possono essere gestiti nel tempo. Su questa base diventa possibile costruire un’identità corporate più stabile e riconoscibile. La professionalizzazione delle *public relations* consolidò, quindi, l’idea che la persuasione non dipendesse soltanto dal singolo messaggio, ma anche dal modo in cui significati e relazioni venivano costruiti nel tempo.

Nel secondo dopoguerra, le ricerche sul consumatore iniziarono a concentrarsi sempre più sulle motivazioni che potevano orientare le scelte di acquisto. Accanto a dati osservabili, come reddito, età e abitudini di consumo, aumentò l’interesse per desideri, emozioni e motivazioni che i consumatori non esprimevano necessariamente in modo esplicito. Un prodotto poteva così essere considerato non solo per le sue caratteristiche funzionali, ma anche per i significati psicologici e sociali che assumeva per chi lo acquistava, come sicurezza, prestigio, autonomia, appartenenza o riconoscimento.

La ricerca motivazionale cercava di comprendere proprio questi aspetti. Il consumo veniva interpretato come un comportamento in cui utilità pratica, esperienza personale e significati psicologici potevano intrecciarsi. Le caratteristiche tecniche del prodotto, quindi, non bastavano da sole a spiegare le preferenze dei consumatori. La comunicazione poteva essere progettata anche tenendo conto delle associazioni e dei significati che determinati beni suscitavano nel pubblico.[8]

La ricerca motivazionale rafforzava una tendenza già presente nella pubblicità dei decenni precedenti. Se un prodotto poteva essere associato a successo, modernità o benessere, l’obiettivo diventava capire quali desideri e significati rendessero queste associazioni rilevanti per i consumatori. La comunicazione non doveva necessariamente creare bisogni nuovi: poteva partire da aspirazioni, tensioni e modelli sociali già esistenti e collegarli al prodotto. Un’automobile poteva così rappresentare indipendenza o prestigio, un elettrodomestico la modernità domestica, un cosmetico forme riconoscibili di attrazione o desiderabilità.

[7]Bernays, 1923.
[8]Dichter, 1960.

Proprio questa attenzione ai significati impliciti sollevò però nuove critiche. Se la comunicazione cerca di agire su paure, aspirazioni o modelli identitari non dichiarati apertamente, aumenta la distanza tra ciò che l'annuncio mostra e ciò su cui cerca realmente di intervenire. *The Hidden Persuaders* rese particolarmente visibile questa preoccupazione, descrivendo l'interesse di pubblicitari e ricercatori per motivazioni non pienamente consapevoli e denunciando il possibile uso di strumenti psicologici per orientare le decisioni dei consumatori. Il libro non dimostra che queste tecniche fossero onnipotenti né permette di stabilirne automaticamente gli effetti, ma documenta bene il timore crescente verso forme di persuasione meno trasparenti.[9] La ricerca motivazionale e le critiche che la accompagnano mostrano quindi due aspetti dello stesso cambiamento: da una parte cresce l'interesse per desideri ed emozioni; dall'altra aumenta l'attenzione verso il modo in cui questi elementi vengono usati nella comunicazione.

Il risultato è un ampliamento del significato commerciale del prodotto. Il suo valore può dipendere non solo da ciò che fa, ma anche dalle identità, dalle relazioni e dalle aspirazioni a cui viene collegato. È su questa base che il prodotto può iniziare a funzionare anche come segno sociale e culturale.

2.2 Il prodotto come segno culturale

La marca, il marchio e la confezione avevano inizialmente una funzione soprattutto identificativa: permettevano di riconoscere un prodotto, distinguerlo dalle alternative e ritrovarlo negli acquisti successivi. Questa funzione diventò sempre più importante con la produzione e la distribuzione su larga scala, ma con l'aumento della concorrenza la semplice riconoscibilità non bastava più. Prodotti capaci di soddisfare bisogni simili potevano presentarsi tutti come affidabili, convenienti, efficaci o sicuri, e la differenza iniziò quindi a dipendere anche dal modo in cui queste caratteristiche venivano raccontate e dai significati costruiti intorno al prodotto.[10]

La marca cominciò così a svolgere una funzione più ampia. Nome, confezione e comunicazione non servivano più soltanto a indicare chi avesse prodotto un bene, ma potevano suggerire a chi fosse rivolto, in quali occasioni usarlo e quali aspetti considerare più importanti. Il prodotto manteneva le proprie funzioni e prestazioni, ma intorno alla marca potevano formarsi nel tempo idee, sentimenti e atteggiamenti legati anche all'esperienza d'uso e al contesto sociale.[11] In questo senso, il brand non sostituisce il prodotto, ma aggiunge un livello di significati attraverso cui le sue caratteristiche vengono interpretate.

È proprio questo che permette a prodotti con funzioni simili di assumere significati diversi. Prezzo, qualità e prestazioni continuano a contare, ma possono essere collegati a un certo pubblico, a uno stile di vita o a una particolare idea di utilizzo. La differenziazione non dipende quindi soltanto da ciò che il prodotto offre materialmente, ma anche da ciò che la marca riesce a rappresentare.

---

[9]Packard, 1957.
[10]Pope, 1983.
[11]Gardner e Levy, 1955.

La pubblicità partecipa direttamente a questo processo, perché può mostrare il prodotto in determinati ambienti, accanto a certi tipi di persone o in situazioni che richiamano prestigio, sicurezza, modernità o appartenenza. Non è necessario dichiarare esplicitamente che acquistare quel prodotto significhi assumere una certa identità: immagini, tono e contesto possono già orientare il modo in cui la marca viene interpretata.

Un confronto tra due pubblicità automobilistiche del 1955 mostra bene questo meccanismo. Nell'annuncio Cadillac *World's Best Reason for Ordering a Cadillac!*, l'automobile occupa una parte relativamente piccola della composizione, mentre al centro compare una famiglia in un ambiente domestico elegante. Comfort e sicurezza vengono così collegati non solo alle qualità della vettura, ma anche al benessere della famiglia e alla capacità del proprietario di garantirle protezione e una buona qualità della vita. Il prodotto mantiene quindi benefici concreti, ma questi diventano parte di un'immagine più ampia di successo economico, rispettabilità e realizzazione familiare.[12]

La Chevrolet Bel Air costruisce invece una promessa diversa. Le caratteristiche tecniche e il prezzo più accessibile vengono presentati come la possibilità di ottenere comfort, aspetto e prestigio simili a quelli delle automobili di fascia superiore. Anche qui le qualità concrete del prodotto restano centrali, ma acquistano un significato sociale: convenienza e prestazioni vengono associate alla possibilità di avvicinarsi a un'idea di modernità e distinzione.[13]

I due annunci mostrano quindi come caratteristiche materiali simili possano essere inserite in immagini di marca differenti. Cadillac associa comfort e sicurezza a status e successo familiare; Chevrolet trasforma prezzo e prestazioni in una promessa di prestigio più accessibile. La differenza non dipende soltanto da ciò che il prodotto offre, ma anche dal significato che la comunicazione costruisce intorno a quelle caratteristiche.[14]

[12]Cadillac, 1955.
[13]Chevrolet, 1955.
[14]Gardner e Levy, 1955.





Fig. 1 – Due forme di costruzione simbolica dell'automobile: Cadillac e Chevrolet, 1955.

Fonti: Cadillac Motor Car Division, 1955; Chevrolet Division, 1955.

I significati associati ai prodotti non vengono creati interamente dalla pubblicità. La comunicazione può partire da valori, immagini e modelli già presenti nella cultura e collegarli a determinati beni. Un'automobile può richiamare indipendenza o successo, un elettrodomestico la modernità della vita domestica, un cosmetico modelli condivisi di bellezza e desiderabilità. La pubblicità svolge quindi una funzione di mediazione: seleziona alcuni di questi significati e li mette in relazione con il prodotto attraverso immagini, ambientazioni, personaggi e narrazioni. In questo modo, il bene entra in un contesto culturale più ampio e può acquisire associazioni che influenzano anche il modo in cui viene scelto, utilizzato e mostrato.[15]

Questo non significa che l'impresa possa decidere da sola che cosa una marca debba significare. La comunicazione può suggerire alcune associazioni e renderle più riconoscibili, ma il modo in cui vengono interpretate dipende anche dai pubblici e dal contesto sociale. La costruzione simbolica della marca è quindi un tentativo di orientarne il significato, non un trasferimento automatico di valori dalla pubblicità al consumatore.

[15]McCracken, 1986.

Questa dimensione diventa ancora più evidente quando i prodotti vengono usati anche per esprimere gusti, appartenenze e differenze sociali. Abiti, automobili e oggetti domestici vengono scelti e utilizzati all'interno di contesti in cui esistono idee condivise di prestigio, modernità, tradizione o appartenenza. Il significato di un bene può quindi dipendere non solo dal rapporto personale con l'oggetto, ma anche da ciò che il suo possesso o utilizzo comunica nelle relazioni con gli altri.

La pubblicità contribuisce a rendere riconoscibili queste differenze inserendo i prodotti in contesti sociali già familiari. Ambientazioni, personaggi e stili visivi possono suggerire se un bene debba essere percepito come esclusivo o accessibile, tradizionale o innovativo, familiare o trasgressivo. In questo modo, il prodotto non comunica soltanto ciò che è o ciò che fa, ma anche il tipo di immagine e di posizione sociale a cui può essere associato.

Il significato del prodotto, però, non si ferma alla comunicazione. Una volta entrati nella vita quotidiana, i beni possono essere utilizzati dalle persone per esprimere gusti, appartenenze, aspirazioni e differenze. La pubblicità contribuisce quindi a collegare significati culturali e prodotti, mentre il consumo è uno dei momenti in cui questi significati vengono fatti propri, reinterpretati e usati dagli individui.[16]

Questo non significa che ogni acquisto sia una dichiarazione di identità o che tutti interpretino un prodotto nello stesso modo. Significa piuttosto che, quando un bene entra in un sistema di significati condivisi, può assumere un valore che va oltre la sua utilità pratica e diventare compatibile con certe idee di sé e della vita sociale.

Questa dimensione simbolica acquista ancora più importanza nel secondo dopoguerra, quando beni e consumi diventano una presenza sempre più stabile nella vita quotidiana e nelle rappresentazioni del benessere. È in questo contesto che il consumo assume un ruolo culturale molto più ampio.

2.3 Società dei consumi e costruzione dell'immaginario

La dimensione simbolica dei prodotti acquista davvero importanza quando i beni entrano stabilmente nella vita quotidiana. Nel secondo dopoguerra, l'aumento della produzione, dei redditi e della disponibilità di beni durevoli portò automobili, elettrodomestici, televisori e altri oggetti di consumo a occupare uno spazio sempre più centrale nelle pratiche di tutti i giorni. Perché un bene possa diventare simbolo di modernità, benessere o appartenenza, infatti, deve prima essere abbastanza diffuso da entrare nell'esperienza concreta di una parte crescente della popolazione.

Negli Stati Uniti, casa, automobile privata, elettrodomestici e nuovi spazi commerciali divennero elementi centrali della rappresentazione della prosperità. L'aumento dei consumi non significava soltanto avere accesso a più beni, ma anche partecipare a un certo modello di benessere e di vita moderna, pur con forti differenze nell'accesso alle risorse e alle opportunità.[17] In questo contesto, la diffusione di questi beni partecipava a una più ampia

[16]McCracken, 1986.
[17]Maier, 1977.

trasformazione delle società industrializzate del secondo dopoguerra, in cui consumo e modernizzazione potevano essere ricondotti a una stessa immagine di progresso sociale.[18]

Questo cambiamento non dipendeva semplicemente dalla pubblicità. La diffusione dei prodotti era resa possibile dalla crescita economica, dalla capacità industriale, dalle reti distributive, dal credito e dalle infrastrutture necessarie al loro utilizzo. La comunicazione agiva dentro questa trasformazione, contribuendo a collegare i nuovi beni a idee di comfort, mobilità, autonomia, efficienza e modernità.

Proprio perché questi oggetti cambiavano concretamente la vita quotidiana, potevano anche assumere un significato sociale più ampio. Possedere un'automobile o dotare la casa di determinati elettrodomestici poteva migliorare realmente le condizioni di vita, ma anche segnalare l'accesso a un certo modello di benessere. Il valore simbolico dei prodotti trovava quindi una base concreta nella loro diffusione e nel modo in cui modificavano abitudini, spazi e stili di vita.

Il processo, però, non fu uguale ovunque. Tempi, possibilità di accesso e modalità di diffusione variarono tra paesi, territori e gruppi sociali, per cui il caso statunitense non può essere considerato un modello universale. Resta però un principio generale: quando i beni entrano stabilmente nella vita quotidiana, possono diventare anche strumenti attraverso cui rappresentare modi diversi di abitare, muoversi, trascorrere il tempo e definire il proprio benessere.

È in questo contesto che il consumo assume un ruolo non solo economico, ma anche culturale e sociale. I beni non vengono semplicemente acquistati e utilizzati: possono contribuire anche al modo in cui individui e gruppi interpretano sé stessi e la propria posizione nella società.

La crescente diffusione dei beni cambiò anche il significato del consumo. Automobili, elettrodomestici, abbigliamento e altri prodotti non venivano scelti soltanto per la loro funzione pratica, ma potevano entrare nei modi attraverso cui le persone esprimevano gusti, aspirazioni e appartenenze. Le caratteristiche materiali continuavano a essere importanti, ma potevano essere lette anche attraverso categorie condivise come modernità, prestigio, informalità, tradizione o autonomia. Questo rapporto tra beni e identità non è però automatico: acquistare un prodotto non significa aderire necessariamente al modello sociale che gli viene associato, né la comunicazione può stabilire da sola il significato che quel bene assumerà. [19].

La pubblicità contribuisce a organizzare queste associazioni. Una casa dotata di nuovi elettrodomestici può essere presentata come espressione di comfort e modernità, un'automobile come simbolo di mobilità o indipendenza, altri prodotti come elementi legati a uno stile di vita preciso. La comunicazione non inventa da zero queste categorie, ma le collega a beni e marche e rende alcune interpretazioni più immediate e riconoscibili. In questo modo, prodotti con funzioni simili possono occupare nel tempo posizioni simboliche differenti.[20].

[18]McNeill e Engelke, 2016.
[19]McCracken, 1986.
[20]Gardner e Levy, 1955; McCracken, 1986.

Questo non significa considerare il consumatore come un soggetto passivo. I significati proposti dalla comunicazione vengono interpretati e utilizzati in contesti sociali diversi. Proprio per questo diventa importante osservare come immagini, testi e scelte grafiche riescano a rendere certe associazioni comprensibili e apparentemente naturali.

Immagini, testi, ambientazioni e composizione non mostrano semplicemente un prodotto, ma contribuiscono anche a suggerire come interpretarlo. Un modo utile per leggere questo processo è distinguere tra il livello denotativo e quello connotativo dell'immagine pubblicitaria. A un primo livello, l'immagine mostra persone, oggetti e situazioni riconoscibili; a un secondo livello, gli stessi elementi possono richiamare significati culturali che vanno oltre ciò che viene rappresentato letteralmente. Anche il testo ha un ruolo importante, perché può orientare l'interpretazione dell'immagine verso alcuni significati piuttosto che altri. Barthes definisce questa funzione come *ancoraggio*: le parole aiutano a collegare ciò che viene mostrato alla promessa costruita dalla marca. [21]

L'annuncio Cadillac del 1955 offre un esempio concreto. Sul piano denotativo, l'immagine mostra una donna con quattro bambini in un ambiente domestico ordinato ed elegante, mentre l'automobile compare separatamente nella parte inferiore. Il titolo, *World's Best Reason for Ordering a Cadillac!*, collega però direttamente la vettura al benessere della famiglia, facendo di comfort e sicurezza qualcosa di più delle semplici caratteristiche dell'automobile.[22]

Gli stessi elementi assumono anche un significato connotativo. L'arredamento, l'abbigliamento, l'ordine della scena domestica e la presenza della famiglia richiamano prosperità, rispettabilità e stabilità. La Cadillac non appare quindi soltanto come un mezzo di trasporto, ma come parte di un'immagine più ampia di successo economico e benessere familiare. Il testo rafforza questa lettura collegando il prodotto a una promessa di protezione, successo e prestigio. Questo non significa che tutti i destinatari abbiano interpretato l'annuncio nello stesso modo: l'analisi permette di ricostruire i significati proposti dalla comunicazione, non di stabilire automaticamente come siano stati recepiti dal pubblico.[23]

La dimensione simbolica della pubblicità dipende quindi anche da come il messaggio viene progettato. Scelta delle immagini, composizione, ambientazione, testo e rapporto tra elementi visivi e verbali contribuiscono a orientare l'interpretazione. Dal punto di vista del design della comunicazione, questo significa che l'identità della marca non viene costruita solo attraverso ciò che viene dichiarato, ma anche attraverso il modo in cui prodotto, pubblico e contesto vengono messi in relazione.

Quando questi significati si stabilizzano nel tempo, il consumo può assumere anche una funzione sociale. Un'automobile, un capo di abbigliamento o un oggetto domestico non vengono valutati soltanto per le loro caratteristiche materiali, ma anche per ciò che possono rappresentare: prestigio o ordinarietà, tradizione o innovazione, appartenenza o distinzione. In questa prospettiva, il consumo può essere letto come un sistema di segni, in cui gli oggetti

[21]Barthes, 1964.
[22]Cadillac, 1955.
[23]Barthes, 1964.

acquistano significato anche attraverso differenze e relazioni con altri beni e con le posizioni sociali a cui vengono associati.[24]

La pubblicità può quindi differenziare un prodotto non solo attraverso le sue caratteristiche materiali, ma anche attraverso le associazioni culturali costruite intorno alla marca. Questi significati non vengono recepiti in modo automatico né uniforme, ma possono diventare sempre più riconoscibili quando vengono ripetuti nel tempo.

Quando ciò accade, il significato commerciale non dipende più soltanto dal singolo prodotto o dalla singola campagna. Le associazioni possono stabilizzarsi attorno al nome della marca e diventare parte di un'immagine più duratura. Diventa quindi necessario coordinare nel tempo pubblicità, design, packaging e altre forme di comunicazione, in modo che contribuiscano alla costruzione di un'identità riconoscibile e relativamente coerente.

2.4 Dal messaggio pubblicitario all'identità di marca

L'immagine di una marca si costruisce nel tempo. Ogni nuova comunicazione si aggiunge a ciò che il pubblico ha già visto e può rafforzare, modificare o introdurre nuove associazioni. Gardner e Levy descrivono proprio la *brand image* come l'insieme di idee, sentimenti e atteggiamenti che si formano progressivamente intorno alla marca. Per questo, il valore di una campagna non dipende soltanto dalla risposta immediata che produce, ma anche dal contributo che dà alla costruzione del significato complessivo del brand. [25].

Questa continuità non richiede che le campagne siano sempre uguali. Temi, mezzi e argomenti possono cambiare, mentre alcune scelte visive, linguistiche o narrative rimangono riconoscibili. In questo modo la marca può evolvere senza perdere completamente le associazioni costruite nel tempo.

La campagna realizzata da Doyle Dane Bernbach per Volkswagen dalla fine degli anni Cinquanta mostra bene questa logica. In *Think Small* del 1959, il Beetle occupa una parte minima della pagina ed è circondato da un ampio spazio bianco. La composizione rende immediatamente visibile proprio la caratteristica richiamata dal titolo: le dimensioni ridotte dell'auto, che in un mercato dominato da vetture più grandi potevano sembrare uno svantaggio, vengono trasformate in un elemento distintivo. Anche il testo evita i toni enfatici tipici della pubblicità automobilistica e usa invece un linguaggio diretto e volutamente sobrio.[26]

L'anno successivo, *Lemon* mantiene una struttura grafica molto simile a *Think Small*, ma cambia argomento. Il titolo sembra definire negativamente l'auto, mentre il testo spiega che il veicolo raffigurato era stato escluso dalla vendita per un difetto individuato durante i controlli. Quella che inizialmente appare come un'autocritica diventa quindi una prova dell'attenzione alla qualità. Cambia la promessa, ma rimangono la composizione essenziale, il contrasto tra titolo e spiegazione e la scelta di trasformare un elemento apparentemente

[24]Baudrillard, 1968; 1970.
[25]Gardner e Levy, 1955.
[26]Volkswagen, 1959.

negativo in un punto di forza.[27] L'annuncio e la sua datazione sono documentati anche dall'archivio storico Volkswagen.

Questa continuità rimase riconoscibile anche passando dalla stampa alla televisione. Nello spot dello spazzaneve del 1964, l'affidabilità della Volkswagen in condizioni invernali non viene spiegata attraverso dati tecnici. Lo spettatore vede invece un uomo attraversare un paesaggio innevato a bordo di un Beetle per raggiungere lo spazzaneve che deve guidare. Il messaggio è implicito: se quella Volkswagen riesce a portarlo fino allo spazzaneve, la sua affidabilità diventa evidente senza bisogno di dichiararla direttamente. Cambiano il mezzo e la struttura narrativa, ma restano essenzialità, ironia e un tono volutamente sobrio.[28]La campagna DDB, attiva negli Stati Uniti dal 1959, mantenne infatti nel tempo un uso riconoscibile dell'umorismo e dell'*understatement*.

Think Small, *Lemon* e lo spot dello spazzaneve comunicano caratteristiche diverse — dimensioni ridotte, controllo qualità e affidabilità — ma condividono lo stesso modo di presentare il prodotto. L'identità della marca nasce proprio da questa continuità: non dalla ripetizione della stessa promessa, ma dalla capacità di mantenere riconoscibile uno stile comunicativo anche quando cambiano temi, argomenti e mezzi.

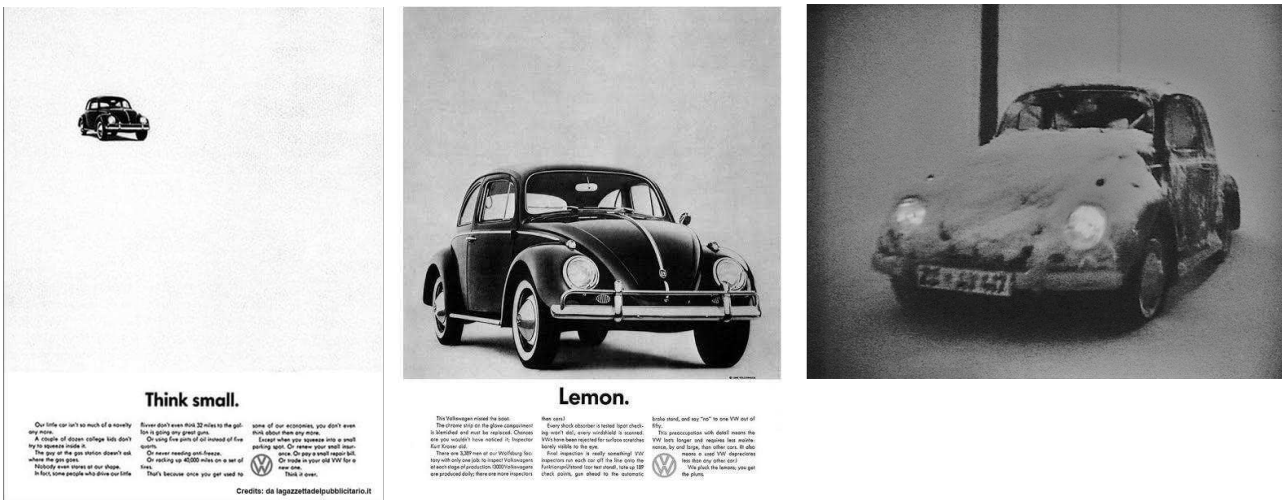


Fig. 2 – Continuità dell'identità Volkswagen attraverso mezzi e messaggi differenti: Think Small, Lemon e Snow Plough, 1959–1964. Fonte: Volkswagen of America/Doyle Dane Bernbach, 1959, 1960 e 1964.

[27]Volkswagen, 1960.
[28]Volkswagen, 1964.

La continuità della marca pone anche un problema organizzativo. Se ogni nuova campagna si inserisce in un'immagine costruita nel tempo, diventa necessario coordinare le decisioni che riguardano lo stesso brand e seguirne con continuità andamento, promozione e risultati. È in questo contesto che il *brand management* assume progressivamente una funzione specifica.

Un esempio significativo è il memorandum scritto nel 1931 da Neil McElroy all'interno di Procter & Gamble. Il documento proponeva figure incaricate di seguire singoli brand, partendo dall'analisi delle vendite nelle diverse aree e concentrandosi sui mercati in cui i risultati erano più deboli. Il responsabile doveva esaminare le attività pubblicitarie e promozionali già svolte, approfondire le condizioni locali, confrontarsi con distributori e altri interlocutori e sviluppare interventi mirati. Tra i suoi compiti rientravano anche la preparazione dei materiali di vendita, il coordinamento delle iniziative e il controllo dei risultati ottenuti.[29]

[29]McElroy, 1931.

C MARKETING
O
P - Brand Teams, 1931
Y

cc: Mr. W. G. Werner

Mr. N. H. McElroy May 13, 1931

Mr. R. F. Rogan

ADV**N. H. MCELROY

Because I think it may be of some help to you in putting through our recommendation for additional men for the Promotion Department, I am outlining briefly below the duties and responsibilities of the brand men.

This outline does not represent the situation as it is but as we will have it when we have sufficient man power. In past years the brand men have been forced to do work that should have been passed on to assistant brand men, if they had been available and equal to the job.

Brand Man

(1) Study carefully shipments of his brands by units:

(2) Where brand development is heavy and where it is progressing, examine carefully the combination of effort that seems to be clicking and try to apply this same treatment to other territories that are comparable.

(3) Where brand development is light

(a) Study the past advertising and promotional history of the brand; study the territory personally at first hand - both dealers and consumers - in order to find out the trouble.

(b) After uncovering our weakness, develop a plan that can be applied to this local sore spot. It is necessary, of course, not simply to work out the plan but also to be sure that the amount of money proposed can be expected to produce results at a reasonable cost per case.

(c) Outline this plan in detail to the Division Manager under whose jurisdiction the weak territory is, obtain his authority and support for the corrective action.

Fig. 3 – Prima pagina del memorandum sui compiti e le responsabilità del brand man.

Fonte: McElroy, 1931, Procter & Gamble.

Il memorandum mostra soprattutto un cambiamento nel modo di gestire la marca. Il brand non viene più seguito soltanto attraverso singole campagne o iniziative promozionali, ma come qualcosa che richiede attenzione e decisioni continuative nel tempo.

Questo non significa però che McElroy avesse già formulato l'attuale concetto di *brand identity*. Il suo interesse era soprattutto commerciale e operativo, legato a vendite, promozione e organizzazione della responsabilità manageriale. Sarebbe quindi altrettanto improprio considerare il memorandum come il momento preciso della nascita del *brand management*. Questo modello si sviluppò in modo graduale, insieme alla crescita della concorrenza tra prodotti di marca e alla necessità di coordinare attività commerciali, ricerca di mercato, distribuzione e comunicazione.[30]

La conseguenza è che la marca può essere seguita come un oggetto stabile della gestione aziendale: se ne possono osservare i risultati, confrontare le prestazioni con quelle dei concorrenti, sostenere lo sviluppo attraverso investimenti specifici e modificare le strategie in risposta al mercato. Questo non garantisce automaticamente una comunicazione coerente e non elimina conflitti o cambiamenti interni. Crea però le condizioni perché il brand venga gestito come qualcosa che possiede una continuità, invece di essere ricostruito da zero a ogni nuova campagna. Alla continuità dei significati costruiti presso il pubblico può così affiancarsi una continuità nelle decisioni con cui l'impresa gestisce la marca.

Il coordinamento della marca si estese progressivamente anche oltre la pubblicità e le attività commerciali. Nel corso del Novecento, alcune imprese iniziarono a progettare in modo più coerente anche prodotti, logotipi, tipografia, confezioni, materiali editoriali, negozi e architetture. L'identità non dipendeva quindi più soltanto dalle campagne, ma dall'insieme degli elementi attraverso cui l'impresa diventava visibile e riconoscibile. È in questo passaggio che prende forma il *corporate design*.

Coerenza, però, non significa necessariamente ripetere ovunque lo stesso marchio o lo stesso stile. Prodotti, grafica e spazi possono avere forme diverse e mantenere comunque un legame riconoscibile con la stessa idea di impresa. Il prodotto può esprimere determinate qualità attraverso forma, materiali e modalità d'uso; la grafica può tradurle attraverso immagini e tipografia; gli spazi possono renderle percepibili nell'esperienza del pubblico. La continuità nasce quindi dal rapporto tra elementi diversi, non dalla loro uniformità.

Olivetti mostra bene questa concezione. La mostra *Olivetti: Design in Industry*, organizzata dal Museum of Modern Art di New York nel 1952, presentava l'azienda attraverso macchine per scrivere e calcolatrici, grafica pubblicitaria, edifici e spazi commerciali. Questi elementi non venivano considerati separatamente, ma come parti di una stessa presenza pubblica. Il design metteva così in relazione produzione industriale, cultura visiva e immagine dell'impresa, rendendole percepibili come componenti di uno stesso sistema.[31]

[30]Low e Fullerton, 1994.
[31]Museum of Modern Art, 1952.

La Lettera 22, progettata da Marcello Nizzoli con Giuseppe Beccio e introdotta nel 1950, mostra come anche il prodotto potesse contribuire direttamente all'identità Olivetti. La compattezza rispondeva alla funzione portatile della macchina, mentre la forma della scocca, l'organizzazione dei comandi e l'insieme delle componenti visibili le davano un carattere di ordine, leggerezza e modernità. L'immagine dell'impresa non veniva quindi costruita soltanto attraverso la pubblicità, ma anche attraverso gli oggetti con cui il pubblico entrava concretamente in contatto.[32]

La grafica sviluppata dall'azienda seguiva la stessa logica senza limitarsi a riprodurre letteralmente i prodotti. Nei lavori di Giovanni Pintori, forme geometriche, segni astratti e riferimenti alle componenti meccaniche traducevano visivamente idee di precisione, tecnologia e accessibilità. Grafica e prodotto utilizzavano linguaggi diversi, ma potevano comunque restituire qualità coerenti con la stessa immagine aziendale.[33]

La stessa continuità si ritrovava negli spazi commerciali. L'allestimento dei negozi, il modo di esporre le macchine e il rapporto tra prodotto e ambiente contribuivano a rendere riconoscibile l'impresa anche nello spazio fisico. L'identità poteva così essere percepita attraverso esperienze diverse: dalla pagina pubblicitaria al prodotto, fino al punto vendita.[34]

Il caso Olivetti mostra quindi che un'identità coerente non richiede necessariamente uniformità. Prodotti, grafica e spazi possono assumere forme diverse e mantenere comunque un legame riconoscibile con la stessa idea di impresa. Il design diventa così parte della comunicazione aziendale: non si limita a decorare o accompagnare il prodotto, ma contribuisce direttamente al modo in cui l'azienda viene percepita.

[32]Museum of Modern Art, 1952.
[33]Museum of Modern Art, 1952.
[34]Museum of Modern Art, 1952.



Fig. 4 – Il sistema di identità Olivetti attraverso grafica, prodotto e spazio espositivo: in alto a sx, veduta dell'allestimento della mostra Olivetti: Design in Industry; in alto a dx, manifesto per la Lettera 22 di Giovanni Pintori, ca. 1950; in basso a sx, copertina del catalogo della mostra progettata da Leo Lionni; in basso a dx, veduta dell'allestimento fotografata da Ezra Stoller. Fonti: Museum of Modern Art, 1952; Catalogo generale dei Beni culturali.

Quando prodotti, grafica, spazi e comunicazione contribuiscono nel tempo alla stessa immagine, il significato non rimane legato al singolo annuncio o al singolo prodotto, ma può stabilizzarsi attorno alla marca e all'impresa. Questa continuità non significa però immobilità. Una marca può cambiare prodotti, linguaggi visivi, pubblici e strategie mantenendo alcune associazioni riconoscibili con il proprio passato. Ogni nuova comunicazione interviene quindi su significati già costruiti, rafforzandoli, modificandoli o entrando eventualmente in tensione con essi.[35]

Con il tempo, questa logica iniziò a riguardare anche l'impresa nel suo complesso. Già nella prima metà del Novecento, alcune grandi corporation statunitensi cercarono di contrastare l'immagine di organizzazioni anonime e distanti presentandosi come soggetti dotati di una storia, di un carattere e di una funzione nella società. Pubblicità istituzionale e *public relations* contribuirono così a costruire un'immagine dell'impresa che andava oltre la promozione dei singoli prodotti.[36] Descrivere un'azienda come affidabile, innovativa, tradizionale o vicina non significa naturalmente attribuirle una personalità in senso letterale: sono categorie attraverso cui esperienze e messaggi diversi possono essere ricondotti a uno stesso soggetto riconoscibile.

Questa continuità cambia anche il modo in cui l'impresa può essere valutata. Finché una comunicazione promette una prestazione specifica, il confronto riguarda soprattutto il prodotto e le sue caratteristiche. Quando invece l'azienda costruisce nel tempo un'identità più ampia, ciò che comunica può essere confrontato anche con dichiarazioni precedenti e con i suoi comportamenti. La riconoscibilità porta quindi con sé una richiesta di coerenza: forti contraddizioni tra ciò che l'impresa mostra di essere e ciò che fa possono mettere in discussione l'identità costruita.

Non si tratta ancora di *purpose*. Le caratteristiche associate all'impresa possono riguardare qualità, affidabilità, innovazione, prestigio o vicinanza al consumatore, senza coinvolgere necessariamente questioni sociali o ambientali. Il cambiamento decisivo è un altro: l'impresa è ormai diventata un soggetto pubblico relativamente stabile, che può essere osservato e giudicato anche oltre le prestazioni immediate dei suoi prodotti.

Quando gli effetti sociali, sanitari e ambientali dell'attività industriale diventano più visibili, questa possibilità di giudizio si amplia ulteriormente. Efficienza, innovazione e capacità produttiva non bastano più, da sole, a definire il ruolo dell'impresa: entrano in gioco anche le conseguenze delle sue attività e le aspettative dei soggetti coinvolti. La questione si sposta così dalla sola costruzione dell'identità alla legittimità sociale dell'impresa.

[35]Gardner e Levy, 1955.
[36]Marchand, 1998.

3. L’impresa come soggetto sociale

Per capire come l’impresa sia diventata un soggetto sociale, bisogna spostare l’attenzione dalla costruzione della sua immagine al tema della responsabilità. Nel secondo dopoguerra, le grandi imprese industriali ebbero un ruolo centrale nella crescita economica, nell’innovazione tecnologica e nella diffusione del benessere. Questo, in qualche modo, ha rafforzato la loro legittimità, in un periodo segnato da una forte fiducia nel progresso scientifico e produttivo. Con il tempo, però, divennero più visibili anche gli effetti ambientali, sanitari e sociali dello sviluppo industriale. La crescita produttiva iniziò quindi a non essere più considerata automaticamente come sinonimo di progresso, e le imprese cominciarono a essere valutate anche per le conseguenze delle loro attività e per il rapporto con soggetti diversi.

Il capitolo ricostruisce come sia cambiato nel tempo il modo in cui un'impresa viene valutata. Si parte dalla crescente attenzione agli effetti dell’attività industriale, per arrivare al riconoscimento delle questioni ambientali e dello sviluppo sostenibile, al coinvolgimento di un numero maggiore di soggetti nell’attività dell’impresa e alla definizione della responsabilità attraverso la Corporate Social Responsibility. Questi processi non avvengono in modo lineare, ma contribuiscono insieme a trasformare il rapporto tra impresa e società. In questo contesto, la comunicazione diventa sempre più importante perché politiche, impegni e risultati devono essere resi visibili e confrontati con aspettative che vanno oltre la sola performance economica.

3.1 Dalla fiducia nel progresso alla crisi della legittimità industriale

Nel secondo dopoguerra, la ricostruzione e la rapida crescita delle economie industrializzate rafforzarono l’idea che produrre di più significasse anche migliorare le condizioni di vita. Aumentarono l’attività economica, i consumi energetici e la capacità produttiva, trasformando profondamente le società industriali. Dopo il 1945, l’uso di risorse ed energia crebbe a un ritmo senza precedenti, così come la capacità delle attività umane di modificare l’ambiente[37].

La crescita economica aveva anche una dimensione politica. Nel dopoguerra, l’aumento della produttività poteva contribuire sia alla ricostruzione sia alla stabilità sociale. Produrre di più significava infatti aumentare le risorse disponibili e migliorare le condizioni di vita senza dover necessariamente redistribuire quelle già esistenti. La crescita poteva quindi essere vista come un punto di incontro tra sviluppo economico, maggiore efficienza e riduzione dei conflitti sociali[38].

Questa idea di sviluppo si affermò nonostante i benefici non fossero distribuiti in maniera equa e il processo di industrializzazione generasse anche dei conflitti. Nel lungo periodo, però, produrre di più, innovare e aumentare la disponibilità di beni venivano spesso

[37]McNeill e Engelke, 2016.
[38]Maier, 1977.

considerati segnali di progresso collettivo. Come visto nel capitolo precedente, anche la comunicazione commerciale contribuì a rafforzare questa visione, associando innovazione, consumo e modernizzazione al miglioramento della vita quotidiana.

La crescita economica migliorava le condizioni materiali, ma aumentava anche la pressione sull'ambiente. Più energia, più produzione e un maggiore uso di sostanze e materiali producevano effetti che potevano comparire anche anni dopo e in luoghi diversi da quelli in cui erano stati causati. Diventava quindi sempre più difficile giudicare lo sviluppo solo in base alla quantità di beni prodotti.

L'inquinamento dell'aria e dell'acqua, l'esposizione a sostanze pericolose, i rifiuti e la contaminazione degli ecosistemi mostrarono in modo sempre più chiaro i costi dello sviluppo industriale. Molti di questi effetti potevano accumularsi nel tempo e coinvolgere lavoratori, consumatori e comunità senza essere immediatamente riconducibili a una sola decisione aziendale. Con l'aumento della produzione, quindi, aumentava anche la capacità dell'industria di produrre conseguenze ambientali più ampie e durature[39].

Il problema riguardava anche la difficoltà di riconoscere questi effetti. I vantaggi di un nuovo prodotto, di un'infrastruttura o di una maggiore disponibilità di energia erano spesso immediati. Al contrario, contaminazioni, problemi di salute o danni agli ecosistemi potevano comparire solo dopo tempo e richiedevano osservazioni e studi scientifici. Per questo, la loro importanza pubblica dipendeva anche dalla capacità di collegare determinate attività produttive alle conseguenze che producevano.

Nel secondo dopoguerra, diversi settori industriali furono coinvolti in controversie che riguardavano insieme crescita economica, autonomia delle imprese, sicurezza, salute e tutela ambientale. L'industria chimica, quella del tabacco e il settore nucleare mostrano situazioni diverse, ma con un andamento simile: alla forte fiducia iniziale nello sviluppo industriale seguirono maggiori contestazioni, controlli più severi e una crescente necessità per le imprese di rispondere pubblicamente alle critiche sulle proprie attività[40].

Il cambiamento non portò subito a una generale sfiducia verso l'industria, ma cambiò il modo in cui le imprese venivano valutate. Alla capacità di creare occupazione, innovazione e beni si aggiunsero sempre più domande sugli effetti delle attività industriali. Per diventare rilevanti nel dibattito pubblico, però, questi effetti dovevano essere resi comprensibili e collegati in modo chiaro alle attività che li avevano prodotti.

Un caso particolarmente importante fu *Silent Spring*, pubblicato nel 1962 da Rachel Carson. Il libro criticava l'uso indiscriminato di pesticidi sintetici persistenti e mostrava come i loro effetti potessero accumularsi e diffondersi nell'ambiente. Il titolo, "Primavera silenziosa", richiama proprio l'immagine di campagne prive del canto degli uccelli, conseguenza simbolica della perdita di biodiversità causata dall'uso di queste sostanze. Il punto centrale era quindi considerare anche gli effetti indiretti e cumulativi, prima di concludere che una pratica fosse priva di rischi [41].

[39]McNeill e Engelke, 2016.
[40]Sicilia, 2004.
[41]Carson, 1962.

Il caso fu importante anche perché rese più chiaro un problema tipico delle società industriali: una tecnologia può offrire vantaggi immediati, mentre i suoi effetti negativi diventano visibili solo nel tempo. Valutare una pratica produttiva poteva quindi essere difficile, soprattutto quando le prove erano incomplete o gli studi scientifici arrivavano a conclusioni diverse. La questione ambientale diventava così anche un problema di comprensione e interpretazione delle prove disponibili.

Le controversie sugli effetti dell'attività industriale coinvolsero direttamente anche le imprese. Con l'aumento delle proteste sociali e dei controlli pubblici, diventò più importante spiegare e difendere le proprie scelte davanti al pubblico. Nei settori più esposti alle critiche, le *public relations* iniziarono quindi a occuparsi in modo più specifico del rapporto con le istituzioni di controllo, le comunità e gli altri soggetti coinvolti nelle controversie. In questo modo, la capacità dell'impresa di rispondere alle conseguenze delle proprie attività diventava anche una questione di legittimità pubblica[42].

La legittimità può essere intesa come il riconoscimento sociale del fatto che le azioni di un'impresa siano considerate corrette rispetto a norme, valori, principi etici e aspettative condivise. Non è quindi qualcosa di acquisito una volta per tutte, ma dipende dal rapporto tra ciò che l'impresa fa e il modo in cui il suo comportamento viene valutato dalla società[43].

Nel secondo dopoguerra, crescita economica, occupazione, innovazione e maggiore disponibilità di beni avevano rafforzato il riconoscimento sociale dell'industria. Con l'emergere dei problemi ambientali e sanitari, però, questi aspetti non bastavano più da soli[44].

La legittimità dell'industria dipendeva quindi sempre di più dal rapporto tra i benefici della produzione e i suoi costi. Molti dei problemi emersi, però, non potevano essere affrontati dalla singola impresa e, in alcuni casi, nemmeno da un solo Stato. Il rapporto tra crescita economica, uso delle risorse e tutela dell'ambiente iniziò così a essere discusso su scala internazionale.

[42]Sicilia, 2004.
[43]Suchman, 1995.
[44]Sicilia, 2004.



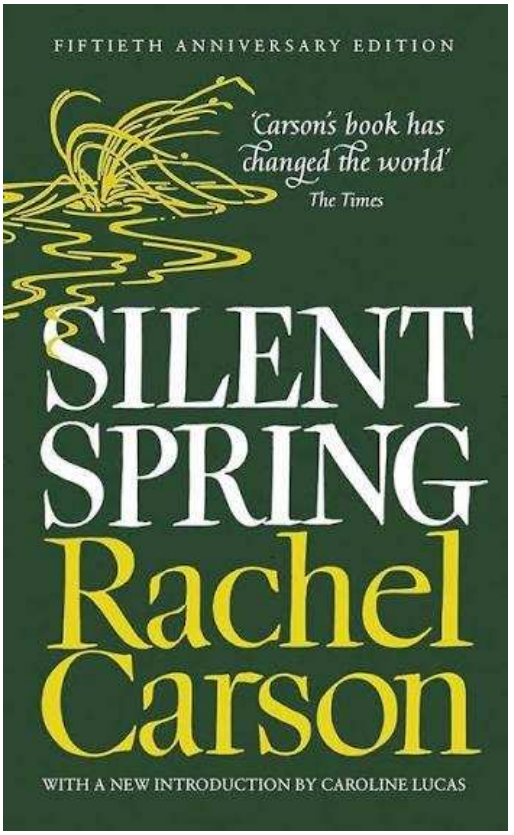


Fig. 5 – A sx, ritratto di Rachel Carson, ca. 1951; a dx, copertina della Fiftieth Anniversary Edition di Silent Spring (1962), opera centrale nell'emersione della critica pubblica agli effetti ambientali dei pesticidi sintetici.

Fonti: Johns Hopkins University, Sheridan Libraries, ca. 1951; Carson, 2012.

3.2 L'istituzionalizzazione della questione ambientale e dello sviluppo sostenibile

Tra la fine degli anni Sessanta e l'inizio degli anni Settanta, la questione ambientale assunse sempre più una dimensione internazionale. Problemi legati all'inquinamento, all'uso delle risorse e agli effetti della crescita economica entrarono nel confronto tra gli Stati, contribuendo alla nascita di forme di governance ambientale che si sarebbero rafforzate nei decenni successivi. La Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente Umano, tenuta a Stoccolma nel 1972, fu uno dei passaggi principali di questo processo, che proseguì fino alla Conferenza di Rio del 1992[45].

Il passaggio a un livello istituzionale più ampio cambiò anche il modo di affrontare il problema. Non si trattava più soltanto di controllare singole fonti di inquinamento, ma di capire se la crescita economica fosse compatibile con la disponibilità delle risorse e con la capacità dell'ambiente di assorbire gli effetti della produzione. Nello stesso periodo, il dibattito sui limiti della crescita rese questa tensione ancora più evidente.

[45]Bergquist e David, 2023.

Nel 1972 fu pubblicato *The Limits to Growth*, rapporto elaborato da Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, Jørgen Randers e William W. Behrens III nell'ambito di uno studio commissionato dal Club di Roma. Attraverso il modello dinamico World3, il rapporto metteva in relazione popolazione, produzione industriale e alimentare, inquinamento e disponibilità di risorse non rinnovabili, osservando come questi elementi potessero evolvere nel lungo periodo. Il problema centrale era capire cosa potesse succedere se più fattori continuavano a crescere in un sistema con risorse limitate, fino a raggiungere una condizione di *overshoot*, cioè un superamento dei limiti che il sistema può sostenere[46].

In questa ricostruzione, il rapporto non viene considerato una prova definitiva dell'esaurimento delle risorse né della necessità di fermare la crescita economica. La sua importanza storica sta soprattutto nell'aver mostrato con chiarezza che l'attività economica dipende da risorse materiali limitate e nell'aver messo in relazione fenomeni spesso considerati separatamente: produzione, popolazione, risorse e inquinamento.

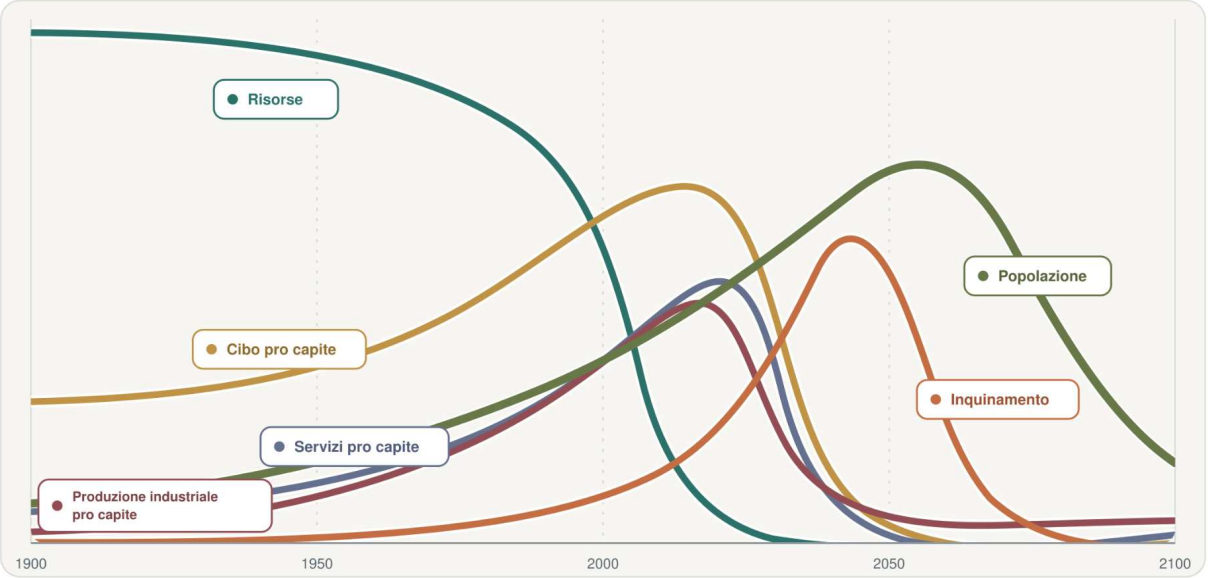


Fig. 6 – Scenario standard del World Model: andamento relativo di risorse, cibo, servizi, produzione industriale, popolazione e inquinamento tra il 1900 e il 2100. Fonte: rielaborazione grafica da Meadows et al., 1972, fig. 35, p. 124.

Questa critica metteva in discussione l'idea di progresso descritta nel 3.1. Nel dopoguerra, l'aumento della produzione era stato associato al miglioramento delle condizioni di vita, ma una crescita senza limiti diventava problematica di fronte ai limiti ambientali. L'attenzione si spostava quindi sulle condizioni necessarie per rendere la crescita economica sostenibile nel tempo. Nei decenni successivi, questa tensione trovò una delle sue principali risposte nel concetto di sviluppo sostenibile.

[46]Meadows et al., 1972.

Nel 1987 la World Commission on Environment and Development pubblicò *Our Common Future*, definendo lo sviluppo sostenibile come la capacità di soddisfare i bisogni del presente senza compromettere quelli delle generazioni future. La definizione dava particolare importanza ai bisogni fondamentali e riconosceva che tecnologia, organizzazione sociale e limiti ambientali condizionano la possibilità di sostenere le attività umane. Crescita economica e tutela dell'ambiente venivano così considerate all'interno dello stesso problema, insieme alla distribuzione dei bisogni e alle conseguenze future delle decisioni presenti. La responsabilità si estendeva quindi anche agli effetti prodotti su soggetti diversi e sulle generazioni future[47].

La definizione lasciava però aperto il modo in cui questi principi dovessero essere applicati nelle politiche e nelle decisioni. Il Rapporto riconosceva infatti che lo sviluppo sostenibile poteva assumere forme diverse a seconda del contesto, pur mantenendo alcuni elementi comuni. Forniva quindi un quadro di riferimento, mentre restava da capire come tradurlo in criteri, azioni e risultati concreti[48].

Il passaggio successivo fu trasformare questo quadro di riferimento in un programma d'azione e definire quali soggetti dovessero parteciparvi. La Conferenza delle Nazioni Unite su Ambiente e Sviluppo, tenuta a Rio de Janeiro nel 1992, rafforzò questa impostazione. Tra i principali documenti, Agenda 21 proponeva un programma d'azione su diversi livelli e assegnava un ruolo preciso a vari soggetti sociali ed economici. Anche imprese e industria venivano coinvolte direttamente nella promozione di pratiche produttive più sostenibili e di forme di responsabilità imprenditoriale[49].

Il coinvolgimento delle imprese nella governance ambientale internazionale non iniziò però a Rio. Tra la Conferenza di Stoccolma e l'Earth Summit, organizzazioni che rappresentavano gli interessi economici, in particolare l'International Chamber of Commerce, rafforzarono la propria presenza nel dialogo con le Nazioni Unite. In questo processo, il settore imprenditoriale contribuì anche a promuovere un modello di governance ambientale in cui mercato, autoregolazione e integrazione dei temi ambientali nella gestione d'impresa avevano un ruolo importante[50].

L'impresa assumeva così un doppio ruolo nello sviluppo sostenibile. Da una parte, le sue attività contribuivano ai problemi ambientali; dall'altra, il settore economico veniva coinvolto anche nella loro gestione. La responsabilità ambientale iniziava quindi a entrare sempre di più nelle aspettative rivolte alle decisioni e alle pratiche aziendali.

Le aspettative rivolte all'impresa non cambiarono solo attraverso il dibattito ambientale. Nello stesso periodo, la riflessione sulla governance aziendale pose un'altra questione importante: quali soggetti dovessero essere considerati nelle decisioni dell'impresa. Il confronto tra centralità dell'azionista e prospettiva stakeholder contribuì così ad ampliare il concetto di responsabilità aziendale.

[47]WCED, 1987.
[48]WCED, 1987.
[49]United Nations, 1992.
[50]Bergquist e David, 2023.

3.3 Dalla centralità dell'azionista alla responsabilità verso gli stakeholder

Nel dibattito sulla *corporate governance*, cioè l'insieme di regole e meccanismi con cui un'impresa viene diretta e controllata, nella seconda metà del Novecento diventò sempre più importante l'idea che l'impresa dovesse dare priorità alla creazione di valore per gli azionisti. Una formulazione molto influente fu proposta da Milton Friedman nel 1970, secondo cui la principale responsabilità dei dirigenti è perseguire gli interessi dei proprietari dell'impresa, aumentando i profitti nel rispetto delle regole. Questa impostazione non descriveva però tutte le imprese occidentali allo stesso modo e non rappresentava un principio valido in ogni contesto. La sua importanza riguarda soprattutto la diffusione dello *shareholder value*, cioè un modello che pone gli interessi degli azionisti al centro degli obiettivi aziendali, particolarmente influente negli Stati Uniti dagli anni Settanta in poi[51].

La trasformazione riguardò anche il modo in cui venivano utilizzate le risorse dell'impresa. Lazonick e O'Sullivan descrivono il passaggio da strategie orientate soprattutto a trattenere gli utili e reinvestirli nella crescita aziendale a una maggiore attenzione alla distribuzione di valore agli azionisti, spesso accompagnata da ristrutturazioni e riduzione dei costi[52]
Per questa tesi, il punto centrale non è ricostruire tutta la storia della *corporate governance* statunitense, ma capire quale idea di responsabilità emerge da un modello che attribuisce una posizione privilegiata agli interessi degli azionisti.

Questo modello lascia però aperta la questione degli altri soggetti coinvolti nell'attività dell'impresa. Lavoratori, fornitori, clienti, comunità e istituzioni possono contribuire al suo funzionamento, dipendere dalle sue decisioni o subirne le conseguenze senza essere azionisti. Diventa quindi importante capire come questi soggetti possano essere considerati nelle decisioni attraverso cui l'impresa persegue i propri obiettivi.

Una delle formulazioni più influenti di questo ampliamento fu proposta da R. Edward Freeman in *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Con il termine *stakeholder* si indicano gruppi e individui che possono influenzare gli obiettivi dell'impresa o essere influenzati dalle sue decisioni. In questo modo, l'attenzione si estende oltre i soli azionisti[53].



Fig. X – R. Edward Freeman, teorico della stakeholder theory. Fonte: University of Virginia, Darden School of Business.

Il cambiamento riguarda prima di tutto il modo in cui viene osservata l'impresa. Se l'azienda dipende dai rapporti con dipendenti, clienti, fornitori, istituzioni, comunità e altri soggetti, il suo funzionamento non può essere spiegato solo attraverso il rapporto tra proprietà e management. Le decisioni aziendali fanno quindi

[51]Lazonick e O'Sullivan, 2000.
[52]Lazonick e O'Sullivan, 2000.
[53]Freeman, 1984.

parte di una rete di relazioni in cui soggetti diversi hanno interessi diversi.

La definizione ampia di *stakeholder* non stabilisce quanto peso debba avere ciascun interesse né come gestire eventuali conflitti tra richieste diverse. Mostra però un limite dei modelli concentrati soprattutto sugli azionisti: l'impresa opera attraverso relazioni con molti soggetti, che possono influenzarne l'attività o subirne le conseguenze[54].

Per questa ricerca, il punto importante è che le decisioni dell'impresa vengono osservate considerando un insieme più ampio di soggetti. Accanto agli azionisti diventano rilevanti anche lavoratori, clienti, fornitori, comunità e altri interlocutori coinvolti nelle attività aziendali. Questo ampliamento aumenta anche le aspettative verso il comportamento dell'impresa. Resta però da capire come queste aspettative possano diventare vere e proprie responsabilità e come possano essere integrate nelle strutture e nelle pratiche aziendali. È su questo problema che si sviluppa la riflessione sulla Corporate Social Responsibility.

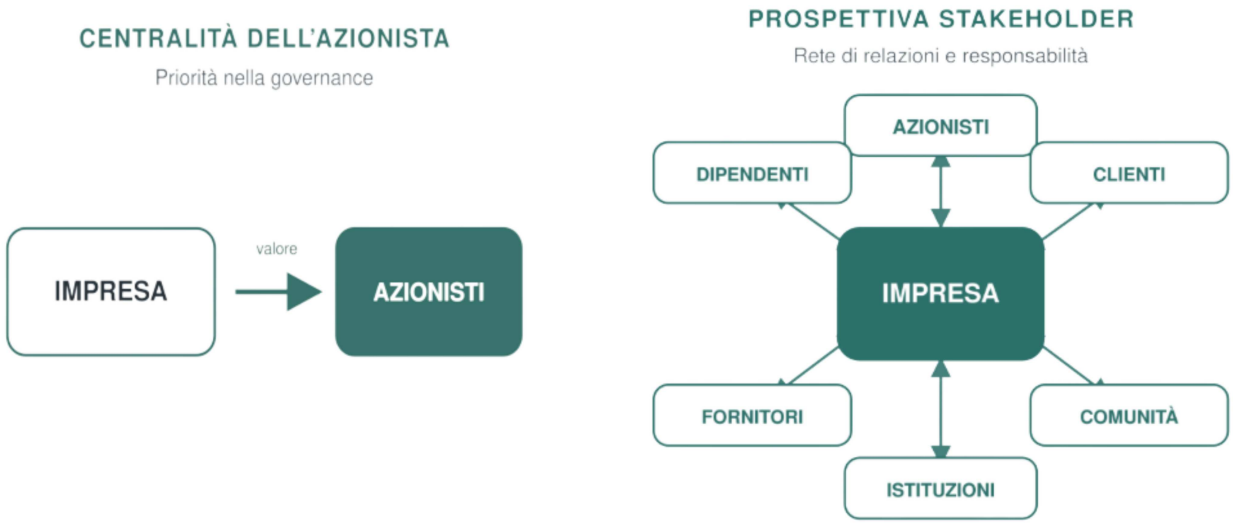


Fig. 7 – Dalla centralità dell'azionista all'ampliamento del perimetro degli stakeholder. Fonte: elaborazione degli autori sulla base di Lazonick e O'Sullivan, 2000, e Freeman, 1984.

[54]Freeman, 1984.

3.4 CSR, comunicazione della sostenibilità e legittimazione aziendale

Nel dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa, un modello particolarmente influente fu proposto da Archie B. Carroll nel 1979 all'interno della riflessione sulla *corporate social performance*[55].

Carroll distingueva quattro tipi di responsabilità: economiche, legali, etiche e discrezionali. L'impresa doveva quindi produrre beni e servizi, essere redditizia, rispettare le leggi, tenere conto delle aspettative etiche e assumersi anche responsabilità volontarie. La CSR veniva così vista come parte del modo complessivo in cui l'impresa viene valutata[56].

Il modello collegava la responsabilità anche ai problemi sociali affrontati dall'impresa e al modo in cui questa rispondeva alle pressioni e alle aspettative esterne. La responsabilità diventava quindi anche un tema organizzativo: gli impegni dichiarati dovevano trovare una traduzione concreta nelle strutture, nei processi e nelle decisioni aziendali[57].

Il passaggio dalla definizione della responsabilità alla sua applicazione concreta introduce una distinzione importante. Codici, politiche, programmi, obiettivi, sistemi di gestione e procedure possono rendere chiari gli impegni dell'impresa. La loro presenza, però, non mostra automaticamente quanto questi impegni incidano sul funzionamento reale dell'organizzazione.

Questa situazione può essere spiegata attraverso il concetto di *decoupling*. Meyer e Rowan, studiosi statunitensi di teoria organizzativa, mostrano che un'organizzazione può adottare regole e strutture in linea con le aspettative esterne, rafforzando la propria legittimità e stabilità. Queste strutture, però, possono restare separate dal modo in cui l'organizzazione funziona realmente. Per questo è importante distinguere tra ciò che viene formalizzato e ciò che accade concretamente[58].

Applicata alla responsabilità sociale, questa distinzione mostra che l'esistenza di una politica non basta a dimostrare che venga davvero applicata. Un'impresa può dichiarare un impegno ambientale o sociale senza modificare allo stesso modo procedure, incentivi e decisioni concrete. Il *decoupling* descrive quindi una possibile distanza tra ciò che viene formalizzato e ciò che avviene nella pratica, senza spiegare automaticamente le cause di questa distanza o l'eventuale intenzione dell'impresa.

La distinzione può essere approfondita separando politiche, programmi e impatti. Nel loro studio sulla CSR, Graafland e Smid distinguono il *policy-practice decoupling*, cioè la distanza tra politiche dichiarate e programmi realmente applicati, dal *means-ends decoupling*, cioè la distanza tra programmi messi in pratica e risultati ottenuti[59].

La responsabilità può quindi essere osservata su almeno tre livelli collegati tra loro: ciò che l'impresa dichiara o formalizza, ciò che mette realmente in pratica e gli effetti prodotti da

[55]Carroll, 1979.
[56]Carroll, 1979.
[57]Carroll, 1979.
[58]Meyer e Rowan, 1977.
[59]Graafland e Smid, 2019.

queste attività. Questa distinzione è centrale per la ricerca, perché permette di separare un impegno dichiarato, il modo in cui viene applicato e i risultati ottenuti. Per valutare la responsabilità aziendale bisogna quindi osservare quanto questi tre livelli siano davvero collegati tra loro.

La distanza tra ciò che l'impresa formalizza, ciò che fa e i risultati ottenuti riporta al tema della legittimità introdotto nel 3.1. Se la legittimità dipende dal rapporto tra le azioni dell'impresa e norme, valori e aspettative condivise, l'emergere di nuove richieste sociali e ambientali cambia anche i criteri con cui il suo comportamento viene giudicato[60].

La legittimità dipende anche da come l'impresa viene interpretata dagli altri. L'azienda può cercare di costruirla, mantenerla o recuperarla, ma non può controllarla da sola. Controversie, nuove aspettative e nuove informazioni possono infatti cambiare il modo in cui le sue attività vengono giudicate.[61] La responsabilità assume quindi una dimensione pubblica, perché comportamenti, politiche e risultati vengono valutati anche da soggetti esterni, secondo criteri che l'impresa non controlla completamente.

È qui che la comunicazione e il design diventano sempre più importanti. Rendere pubblici impegni, obiettivi e iniziative permette all'impresa di spiegare come interpreta le proprie responsabilità e, allo stesso tempo, rende queste dichiarazioni confrontabili con pratiche e risultati concreti. La comunicazione diventa quindi uno spazio in cui si può osservare il rapporto tra ciò che l'impresa dichiara e ciò che realizza.

La comunicazione della Corporate Social Responsibility può avvenire in modi diversi. Morsing e Schultz distinguono strategie basate sull'informazione, sulla risposta e sul coinvolgimento degli stakeholder, a seconda dello spazio dato al dialogo e al confronto.[62] In questo modo, impegni e priorità dell'impresa diventano visibili al pubblico e possono essere confrontati con le politiche adottate, le pratiche messe in atto e i risultati ottenuti.
A questo punto emerge un'altra questione: cosa succede quando temi sociali e ambientali diventano una parte stabile di ciò che l'impresa dice di rappresentare?

[60]Suchman, 1995.
[61]Suchman, 1995.
[62]Morsing e Schultz, 2006.

4. La nascita della comunicazione valoriale

Nel corso della seconda metà del Novecento, la grande impresa iniziò a essere valutata non solo per la capacità di produrre beni, occupazione e profitto, ma anche per gli effetti sociali e ambientali delle proprie attività. Sviluppo sostenibile, attenzione agli stakeholder e Corporate Social Responsibility contribuirono ad ampliare le responsabilità attribuite alle organizzazioni e, di conseguenza, anche la necessità di renderne visibili impegni, comportamenti e risultati.

Quando questi temi entrano stabilmente nella comunicazione, la responsabilità può diventare parte del modo in cui l'impresa presenta sé stessa. Per comunicazione valoriale si intende proprio questo passaggio: valori sociali, ambientali, etici o culturali vengono integrati nell'identità pubblica dell'organizzazione, nelle finalità che dichiara di perseguire e nel contributo che afferma di offrire alla società. Non si tratta più soltanto di attribuire significati simbolici ai prodotti, ma di comunicare principi che riguardano anche il comportamento dell'impresa e rispetto ai quali essa può essere giudicata.

La capacità della marca di costruire nel tempo un'identità riconoscibile incontra così le nuove aspettative rivolte all'impresa. Quando responsabilità e identità vengono messe in relazione, valori come sostenibilità, inclusione o tutela dei diritti possono diventare elementi del posizionamento. Il *purpose branding* porta questo processo ancora oltre, collegando tali valori a una finalità più generale dell'organizzazione.

Più la marca lega la propria identità a uno scopo sociale, ambientale o culturale, più diventa importante il rapporto tra ciò che dichiara, ciò che fa e gli effetti che produce. Standard, certificazioni e sistemi di misurazione non garantiscono automaticamente la responsabilità dell'impresa, ma possono rendere alcune dichiarazioni più documentabili e confrontabili. La comunicazione valoriale apre quindi anche un problema di coerenza e verificabilità: quanto ciò che l'impresa afferma di rappresentare trova riscontro nelle sue pratiche e nei suoi risultati?

4.1 Dal brand come identità al brand come posizione

Una marca non parte da zero: possiede già una storia, associazioni costruite nel tempo e una certa percezione presso il pubblico. La *brand identity* riguarda il tentativo dell'impresa di orientare questo insieme di significati, scegliendo quali elementi mantenere e quali rendere più centrali. Aaker distingue infatti l'identità dall'immagine: la prima comprende le associazioni che l'organizzazione vuole costruire e conservare, mentre la seconda riguarda ciò che si è effettivamente formato nella percezione del pubblico.[63]

Questa distinzione è importante perché l'impresa può cercare di guidare il significato della marca, ma non può controllare completamente il modo in cui viene interpretato. Una campagna può rafforzare alcune associazioni, modificarne altre o introdurne di nuove, ma il

[63]Aaker, 1996.

risultato dipende anche dai destinatari e dal contesto in cui il messaggio viene ricevuto. L'identità può quindi offrire una certa continuità senza essere immutabile: prodotti, pubblici e linguaggi possono cambiare, purché le trasformazioni rimangano compatibili con un'immagine riconoscibile.

All'interno di questa identità, il posizionamento opera una selezione. Non tutti i significati associati alla marca possono essere messi in primo piano nello stesso momento: alcuni vengono scelti perché considerati più utili per distinguerla e costruire una relazione con un determinato pubblico. Aaker definisce infatti il posizionamento come la parte dell'identità e della proposta di valore che viene comunicata attivamente.[64]Identità e posizione, quindi, non coincidono: la prima può comprendere molte associazioni accumulate nel tempo, mentre la seconda stabilisce su quali insistere.

Queste scelte possono riguardare qualità, affidabilità, prezzo, prestigio, innovazione o appartenenza. In questi casi il significato resta legato soprattutto al prodotto e all'immagine della marca. La situazione cambia quando nel posizionamento entrano temi come condizioni di lavoro, emissioni, governance o rapporti con le comunità. Questi aspetti non descrivono semplicemente ciò che il prodotto offre, ma il comportamento dell'impresa che lo produce.

Quando criteri usati per valutare la condotta dell'organizzazione diventano anche caratteristiche attraverso cui essa cerca di presentarsi e distinguersi, responsabilità e identità iniziano a sovrapporsi. È in questo spazio che valori sociali e ambientali possono diventare parte del posizionamento della marca.

Una responsabilità sociale o ambientale non diventa automaticamente parte dell'identità della marca. Un'impresa può modificare procedure interne, introdurre un programma ambientale o rispondere alle richieste degli stakeholder senza trasformare queste attività nel centro della propria comunicazione. La situazione cambia quando un impegno viene presentato come qualcosa che definisce il tipo di organizzazione che l'impresa ritiene di essere. In questo caso, la CSR può entrare direttamente nella costruzione dell'identità aziendale e nella relazione con gli stakeholder.[65]

Rendere visibile un'attività responsabile e usarla per definire la marca sono quindi due operazioni diverse. Un'impresa può comunicare molte iniziative senza farne il centro del proprio posizionamento oppure, al contrario, costruire un'immagine fortemente responsabile a partire da un numero limitato di pratiche. È proprio nella relazione tra ciò che viene fatto, ciò che viene scelto per essere comunicato e il significato generale attribuito a quella selezione che prende forma la comunicazione valoriale.

Qualità, prezzo, prestazioni o prestigio continuano naturalmente a contribuire all'identità della marca, ma non sono più gli unici elementi disponibili. Anche sostenibilità, inclusione, equità o responsabilità possono diventare caratteristiche attraverso cui l'impresa cerca di definirsi e distinguersi. In questo senso, per valori si intendono principi e finalità che riguardano anche il comportamento dell'organizzazione, non il valore economico della marca. Questi principi esistono già come aspettative sociali al di fuori della comunicazione aziendale e, quando vengono incorporati nel posizionamento, diventano anche criteri con cui

[64]Aaker, 1996.
[65]Hildebrand, Sen e Bhattacharya, 2011.

l’impresa può essere giudicata. Dichiararsi responsabili su un determinato tema significa quindi anche rendere più visibile il terreno sul quale quella responsabilità potrà essere verificata.

Già alla fine del Novecento, molte strategie di branding tendevano a presentare la marca non soltanto attraverso il prodotto, ma anche come esperienza, stile di vita e insieme di valori. Klein interpreta criticamente questa trasformazione come parte di un modello in cui la gestione dei significati e della reputazione acquista sempre più importanza rispetto alla sola produzione materiale: la marca cerca così di occupare spazi culturali e di costruire con il pubblico una relazione che va oltre la funzione del prodotto.[66] Non si tratta ancora di *purpose branding* nel senso contemporaneo, ma diventa possibile mettere missioni, valori e visioni del mondo sempre più al centro dell’identità di marca.

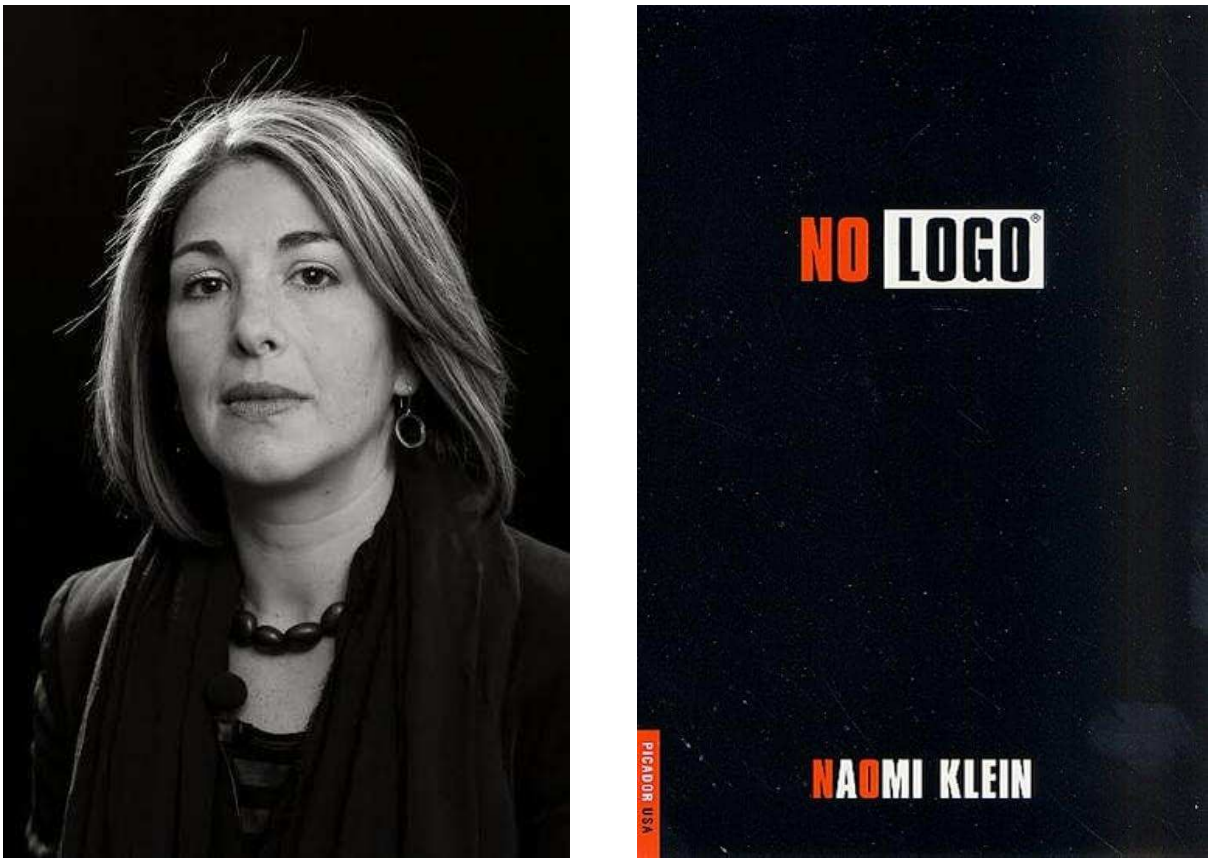


Fig. 8 – A sx, Naomi Klein; a dx, copertina di No Logo, testo centrale nella critica all’espansione del branding oltre il prodotto e alla crescente appropriazione di spazi culturali, identità e valori da parte delle marche.

Fonti: ritratto di Naomi Klein da Wikimedia Commons, fotografia di Jacob Appelbaum, 2005; copertina di No Logo, Flamingo, 2000.

[66]Klein, 2000, pp. 39–49.

4.2 Purpose branding

Il *purpose branding* porta la comunicazione valoriale un passo oltre. Sostenere una causa o associare la marca a un valore non significa ancora costruire la propria identità intorno a una ragion d'essere. Il *purpose* formula una promessa più ampia: collega una finalità a ciò che l'organizzazione è, alle attività che svolge e al contributo che attribuisce alla propria presenza nella società.

Il *corporate purpose* riguarda innanzitutto la finalità che l'impresa attribuisce alla propria esistenza e al significato complessivo della propria attività. Henderson e Van den Steen collegano questa idea anche al ruolo dell'impresa come portatrice di identità e reputazione, mostrando come una finalità condivisa possa contribuire al significato attribuito all'organizzazione.[67] Da qui è possibile distinguere tre livelli: il *corporate purpose* riguarda l'organizzazione nel suo complesso; il *brand purpose* porta quella finalità nell'identità della marca; il *purpose branding* la traduce nel posizionamento e nella comunicazione verso i pubblici. I confini tra questi concetti non sono sempre netti, ma la letteratura sul *brand purpose* individua alcuni elementi ricorrenti: un orientamento che va oltre il solo profitto, continuità nel tempo, integrazione nei valori dell'organizzazione, relazione con gli stakeholder e legame con l'azione.[68]

La differenza rispetto alla CSR riguarda soprattutto il ruolo assegnato alla responsabilità. Un'impresa può adottare politiche ambientali, programmi rivolti ai dipendenti o iniziative per le comunità senza considerarli parte della propria ragion d'essere. Quando invece una finalità sociale, ambientale o culturale viene presentata come parte stabile dell'identità dell'organizzazione, quella responsabilità assume anche una funzione identitaria. La differenza sta quindi meno nel tema scelto che nella posizione che quel tema occupa nella marca.

Una finalità posta al centro dell'identità formula anche una promessa più ampia rispetto a una tradizionale caratteristica di prodotto. Se un'impresa presenta un valore come parte della propria ragion d'essere, diventa difficile separarlo completamente dalle decisioni e dai comportamenti dell'organizzazione. Questo non significa che la coerenza tra finalità dichiarata e attività sia automaticamente reale. Significa però che l'impresa stessa invita a leggere le proprie azioni alla luce di quel principio.

Il *purpose* mantiene allo stesso tempo una funzione strategica. Può contribuire alla differenziazione della marca, alla reputazione e alla relazione con i pubblici. Utilizzare un valore per distinguersi non è quindi necessariamente in contrasto con la possibilità di sostenerlo concretamente. La tensione nasce quando la forza della comunicazione supera ciò che l'organizzazione riesce effettivamente a mostrare attraverso le proprie attività.

È qui che diventa importante il tema dell'autenticità. Una marca può dichiarare che il proprio *purpose* è autentico o profondamente radicato nella propria storia, ma questa affermazione

[67] Henderson e Van den Steen, 2015.
[68] France et al., 2024.

non basta a dimostrarlo. Nella comunicazione della CSR, Pérez collega l'autenticità del messaggio alla coerenza con l'attività dell'organizzazione, alla specificità delle informazioni e alla credibilità della comunicazione.[69]Più una dichiarazione è generica, più diventa difficile capire quali comportamenti dovrebbero confermarla; una promessa più specifica, invece, offre elementi più chiari con cui confrontarla. È quindi più utile osservare la relazione tra finalità dichiarata, informazioni disponibili e attività dell'impresa che chiedersi in astratto se una marca sia «autentica».

Il *purpose* non introduce per la prima volta significati immateriali nel branding: prodotti e marche sono da tempo associati a emozioni, status, appartenenze e stili di vita. Cambia però la natura della promessa. Un prodotto può offrire un beneficio funzionale o simbolico a chi lo acquista; una marca orientata al *purpose* può affermare che la propria attività contribuisce anche a una finalità sociale, ambientale o culturale. Ambiente, condizioni di lavoro, inclusione, comunità o diritti entrano così direttamente nella rappresentazione pubblica dell'impresa.

Queste promesse sono spesso più difficili da valutare rispetto a una prestazione specifica di prodotto, perché possono riguardare processi aziendali, filiere, emissioni, politiche interne e conseguenze distribuite nel tempo. Inoltre non tutte le dichiarazioni hanno la stessa natura: un'aspirazione generale, un posizionamento identitario e un'affermazione su un risultato misurabile non richiedono necessariamente lo stesso tipo di prova. Hanno però un elemento comune: collegano valori e responsabilità all'identità pubblica della marca.

Quando una promessa riguarda fenomeni osservabili anche al di fuori della comunicazione, diventano quindi importanti dati, criteri e strumenti di valutazione. Standard, sistemi di rendicontazione e certificazioni non dimostrano automaticamente la validità di un *purpose*, ma possono offrire riferimenti esterni con cui confrontare almeno alcune delle dichiarazioni dell'impresa.

4.3 Standard, certificazioni e misurazione della responsabilità

Quando un'impresa si definisce sostenibile, responsabile o capace di produrre un certo impatto, nasce anche un problema di verifica. Sono concetti molto ampi e, se non vengono collegati a informazioni concrete, rischiano di rimanere vaghi. Standard, metriche, certificazioni e sistemi di reporting servono proprio a rendere alcune di queste dichiarazioni più precise e osservabili.

Questi strumenti, però, non svolgono tutti la stessa funzione. Alcuni aiutano a organizzare le informazioni, altri offrono criteri per affrontare determinate responsabilità, altri ancora prevedono una verifica rispetto a requisiti stabiliti. ESG, B Corp e ISO 26000 mostrano tre modi diversi di rendere la responsabilità aziendale più formalizzata.

Le questioni ambientali e sociali erano già da tempo presenti nel dibattito sull'impresa quando, nel 2004, il rapporto *Who Cares Wins* raccolse environmental, social and corporate governance all'interno di una stessa prospettiva rivolta ai mercati finanziari. Il documento,

[69]Pérez, 2019.

promosso dal Segretario generale delle Nazioni Unite e dall'UN Global Compact con il coinvolgimento di istituzioni finanziarie, sosteneva una maggiore integrazione di questi aspetti nell'analisi delle imprese e nelle decisioni di investimento.[70]

ESG non introduce quindi temi nuovi, ma li organizza in categorie utilizzabili anche per valutare imprese, rischi e investimenti. Questioni nate in ambiti diversi vengono ricondotte a tre dimensioni e possono essere collegate a dati e indicatori. Questo rende ESG utile anche sul piano della comunicazione. Una dichiarazione generale sulla sostenibilità può essere accompagnata da informazioni su emissioni, lavoro, governance o altri aspetti dell'attività. Alla narrazione dell'impresa si affianca così un livello più documentale, basato su elementi che possono essere osservati e confrontati. Non si tratta quindi né di uno standard unico né di una certificazione della responsabilità complessiva di un'impresa. Le sue dimensioni possono essere definite e misurate attraverso metodologie diverse e un buon risultato su uno specifico indicatore non dimostra automaticamente che l'organizzazione abbia un impatto positivo nel suo complesso. ESG rende quindi alcuni aspetti dell'attività più osservabili e confrontabili, ma non offre da solo un giudizio complessivo sull'impresa.

Con B Corp la logica è diversa. Si tratta di un sistema di certificazione basato su standard e requisiti definiti da B Lab. Ottenere e mantenere la certificazione richiede un processo di valutazione e verifica rispetto alle condizioni previste dal sistema.[71]

Rispetto a una semplice autodichiarazione, introduce quindi criteri che non vengono stabiliti dalla singola impresa e segnala al pubblico che la valutazione è passata attraverso una procedura esterna.

Anche una certificazione, però, ha dei limiti. Può verificare soltanto ciò che il proprio sistema è progettato per misurare e non può essere considerata una garanzia assoluta su ogni comportamento o conseguenza dell'organizzazione. Il suo valore sta soprattutto nel rendere il confronto più strutturato, attraverso criteri e procedure definiti.

ISO 26000 mostra ancora più chiaramente che uno standard non coincide necessariamente con una certificazione. Pubblicata nel 2010, offre linee guida sulla responsabilità sociale, ma non contiene requisiti destinati alla certificazione e ISO precisa esplicitamente che non è pensata per questa finalità.[72] La sua funzione è diversa: organizza una nozione molto ampia di responsabilità sociale attraverso principi e temi comuni, offrendo alle organizzazioni un linguaggio condiviso con cui definire meglio ciò che la responsabilità dovrebbe comprendere.

[70]United Nations Global Compact, 2004.
[71]B Lab, 2026.
[72]ISO, 2010.



Fig. 9 – I sette ambiti fondamentali della responsabilità sociale secondo ISO 26000: governance dell'organizzazione, diritti umani, pratiche di lavoro, ambiente, corrette pratiche operative, questioni relative ai consumatori e coinvolgimento e sviluppo della comunità. Fonte: ISO, 2010.

B Corp, ISO 26000 ed ESG svolgono quindi funzioni diverse. B Corp prevede una certificazione basata su requisiti e verifiche; ISO 26000 offre linee guida senza produrre un certificato; ESG raccoglie invece categorie utilizzate attraverso metodologie di valutazione differenti. Pur con logiche diverse, tutti introducono riferimenti che riducono la possibilità che il significato della responsabilità dipenda soltanto dalle parole scelte dall'impresa.

Rimane però una distinzione fondamentale. Sapere che una politica esiste non significa sapere come venga applicata, e sapere che è stata applicata non basta a stabilire quali risultati abbia prodotto. La letteratura sul *decoupling* della CSR rende questo problema più preciso distinguendo tra *policy-practice decoupling*, cioè lo scarto tra politiche dichiarate e loro applicazione, e *means-ends decoupling*, relativo invece alla distanza tra programmi effettivamente realizzati e risultati ottenuti.[73]

[73]Graafland e Smid, 2019.

Politiche formalizzate, processi di verifica e performance sono quindi livelli diversi. Standard, certificazioni e sistemi ESG possono rendere alcune informazioni più precise, produrre dati e offrire criteri di confronto, ma non permettono di dedurre automaticamente l'uno dall'altro. La loro utilità dipende anche da che cosa viene misurato, dai criteri utilizzati e da quanto l'indicatore rappresenta davvero il fenomeno che dovrebbe descrivere.

Per il *purpose branding* questo cambia comunque il terreno della comunicazione. Una marca che dichiara un contributo sociale o ambientale non si muove più soltanto all'interno dei propri messaggi: alcune parti della promessa possono essere confrontate con dati, standard e procedure esterne. La responsabilità continua a richiedere interpretazione, ma non può più essere soltanto dichiarata.

4.4 Il ruolo delle istituzioni globali

I valori utilizzati dalle imprese nella comunicazione non nascono esclusivamente dal marketing. Concetti come sostenibilità, diritti, clima o lavoro dignitoso circolano già nelle istituzioni, nella società civile e nel dibattito pubblico. Le imprese possono integrarli nel proprio posizionamento, ma non possono definirne da sole il significato.

Lo United Nations Global Compact mostra bene questa relazione. L'iniziativa raccoglie dieci principi relativi a diritti umani, lavoro, ambiente e lotta alla corruzione, collegando la condotta delle imprese a riferimenti internazionali più ampi.[74]Per un'azienda richiamare questi principi significa quindi inserire i propri impegni in categorie che esistono indipendentemente dalla singola marca. Questo non dimostra automaticamente che l'impresa sia responsabile, ma offre al pubblico riferimenti esterni con cui interpretare e valutare ciò che viene comunicato.

Lo stesso vale per la dimensione sociale. I *Guiding Principles on Business and Human Rights* del 2011 distinguono il dovere degli Stati di proteggere i diritti umani, la responsabilità delle imprese di rispettarli e la necessità di garantire forme di rimedio. La condotta aziendale viene così collegata anche agli impatti prodotti dalle attività e dalle relazioni economiche dell'organizzazione.[75]Temi come condizioni di lavoro, discriminazione, diritti e rapporti lungo le filiere entrano quindi in un campo in cui esistono già aspettative esterne alla strategia di comunicazione della marca.

La presenza di riferimenti comuni non rende però semplice la valutazione. Un principio relativo ai diritti, per esempio, non può sempre essere tradotto in un singolo indicatore e può riguardare situazioni molto diverse. Rende però più difficile trattare il valore dichiarato come qualcosa il cui significato possa essere deciso interamente dall'impresa.

L'Agenda 2030 amplia ulteriormente questo insieme di riferimenti. Adottata dalle Nazioni Unite nel 2015, organizza questioni economiche, sociali e ambientali attraverso diciassette *Sustainable Development Goals*, che comprendono temi come povertà, salute, uguaglianza, lavoro, produzione e consumo, tutela degli ecosistemi e cambiamento climatico.[76]

[74]United Nations Global Compact, s.d.
[75]United Nations, 2011.
[76]United Nations, 2015.



Fig. 10 – Sistema visivo dei 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030. Fonte: United Nations, 2015.

Gli SDGs rendono riconoscibili problemi molto ampi attraverso un sistema comune di obiettivi e target. Per le imprese questo crea una possibilità immediata: attività e politiche possono essere collegate a categorie che possiedono già una legittimità istituzionale e che risultano comprensibili anche al di fuori del linguaggio della singola organizzazione. Gli SDGs possono inoltre entrare nei processi di rendicontazione. Il documento *Business Reporting on the SDGs*, per esempio, collega Goals e Targets ai processi attraverso cui le imprese possono individuare temi rilevanti e organizzare la comunicazione del proprio contributo.[77]

Questa possibilità richiede però una distinzione importante. Collegare un progetto a un SDG non significa dimostrare automaticamente l'impatto prodotto. Il simbolo o il linguaggio di un obiettivo possono rendere un'iniziativa più leggibile, ma non costituiscono da soli una prova dei suoi risultati. Gli SDGs offrono quindi sia un modo per collocare le attività aziendali dentro finalità riconoscibili, sia un riferimento esterno con cui quelle attività possono essere confrontate.

Anche l'Accordo di Parigi del 2015 ha contribuito a rendere la questione climatica sempre più centrale nel discorso pubblico e aziendale. È però uno strumento rivolto direttamente agli Stati e al coordinamento delle politiche sul cambiamento climatico, non uno standard aziendale né una certificazione della condotta delle imprese.[78] Il suo effetto sulla comunicazione corporate è quindi indiretto; temi come emissioni, transizione climatica e

[77]Global Reporting Initiative e United Nations Global Compact, 2022.
[78]UNFCCC, 2015.

obiettivi di lungo periodo acquistano maggiore riconoscibilità e possono essere inseriti dalle aziende all'interno di una cornice globale. Anche in questo caso, però, richiamare una finalità generale non basta a dimostrare il contributo effettivo della singola impresa.

Global Compact, principi sui diritti umani, SDGs e Accordo di Parigi svolgono funzioni diverse, ma hanno un elemento comune: mettono a disposizione principi, obiettivi e categorie che esistono indipendentemente dalla singola marca. Le imprese possono incorporarli nel proprio posizionamento, ma non controllarne completamente il significato né le aspettative che portano con sé.

Quando valori come sostenibilità, diritti, inclusione, responsabilità o clima entrano stabilmente nell'identità della marca, diventano quindi anche criteri con cui l'impresa può essere valutata. La comunicazione valoriale non è automaticamente autentica né necessariamente ingannevole, ma rende più importante il confronto tra ciò che l'organizzazione afferma di rappresentare, ciò che fa e gli effetti che produce. È proprio in questa distanza possibile tra promessa e riscontro che prende forma il problema del *purpose washing*.

5. Dal purpose al purpose washing

Il capitolo precedente ha mostrato come valori sociali e ambientali possano entrare nell'identità e nel posizionamento dell'impresa, fino alla definizione di un *purpose* (dall'inglese, "scopo" o "finalità") che rende il contributo alla società parte dell'identità dell'impresa. Tra ciò che l'impresa dichiara, le pratiche adottate e i risultati ottenuti possono però emergere delle distanze. In alcuni casi, queste possono derivare da una rappresentazione consapevolmente ingannevole; in altri, da finalità aspirazionali che indicano obiettivi ancora non pienamente raggiunti. Per valutare un possibile *purpose washing* diventa quindi importante osservare come questa distanza viene rappresentata nella comunicazione e se il messaggio fa apparire l'impresa più coerente di quanto le prove disponibili permettano di sostenere.

Il capitolo sviluppa questa distinzione attraverso due ambiti particolarmente utili. Il *greenwashing* (dall'inglese, "ecologismo di facciata") permette di analizzare il rapporto tra comunicazione ambientale, risultati, selezione delle informazioni e ampiezza delle affermazioni. Il *woke washing* (uso opportunistico di cause sociali e politiche nella comunicazione) e il *brand activism* (attivismo di marca, cioè la presa di posizione pubblica di un brand su temi sociali o politici) mostrano invece cosa cambia quando la promessa riguarda valori sociali e politici, più difficili da collegare a pratiche precise e a prove facilmente verificabili.

La questione centrale diventa quindi quella della prova: occorre capire che cosa afferma la promessa, a quale parte dell'attività aziendale si riferisce e quali elementi possono sostenerla. Su questa base è possibile distinguere la valutazione critica della comunicazione da quella normativa. La regolazione traduce infatti alcuni di questi problemi in requisiti più precisi di chiarezza, specificità e *substantiation*, cioè di adeguato supporto delle affermazioni.

5.1 Definizione di purpose washing

Il *corporate purpose* può essere formulato pubblicamente attraverso una dichiarazione, ma la sua presenza nell'impresa riguarda anche il modo in cui viene integrato nelle decisioni e nelle attività aziendali. La letteratura sul *brand purpose* collega infatti la sua credibilità alla continuità dell'impegno e alla presenza della finalità nei valori, nelle relazioni con gli stakeholder e nelle azioni dell'impresa[79].

La comunicazione mostra solo una parte di questo processo. Il *purpose* passa infatti attraverso decisioni, politiche, procedure e comportamenti che possono tradurlo in modo diverso nelle attività dell'impresa. Può quindi essere dichiarato in modo chiaro senza essere applicato allo stesso modo in ogni ambito, oppure può essere sostenuto da politiche coerenti senza produrre i risultati attesi. Le differenze tra questi livelli devono quindi essere analizzate prima di attribuire loro un significato preciso.

[79]France et al., 2024.

Il concetto di *decoupling* permette di interpretare queste divergenze senza considerarle automaticamente come *purpose washing*[80]. Già studiato nella teoria organizzativa e nella Corporate Social Responsibility, mostra infatti che politiche e impegni dichiarati possono essere applicati solo in parte o produrre risultati diversi da quelli previsti. La presenza di uno scarto richiede quindi di analizzarne le cause e il modo in cui viene comunicato[81].

Un altro caso riguarda gli obiettivi che descrivono una situazione ancora da raggiungere. Nella Corporate Social Responsibility, il concetto di *aspirational talk* (dichiarazioni che esprimono obiettivi futuri) indica come queste promesse possano orientare l'impresa e creare aspettative che spingono verso un cambiamento concreto. Il raggiungimento dell'obiettivo resta però incerto, quindi una promessa ancora incompleta deve essere valutata considerando anche il suo carattere aspirazionale[82].

Le cause di questa distanza possono essere diverse. Lo scarto tra politiche dichiarate e pratiche può dipendere da una scelta deliberata, oppure da pressioni contrastanti e da diverse interpretazioni delle aspettative degli stakeholder. Per questo, un *talk-walk gap* (distanza tra ciò che l'impresa dichiara e ciò che fa) segnala un'incoerenza da analizzare, ma da solo non permette di attribuire opportunismo o intenzione di ingannare[83].

Applicato al *corporate purpose*, questo problema può essere descritto attraverso il rapporto tra *purpose talk* (ciò che l'impresa dichiara sul proprio scopo) e *purpose walk* (il modo in cui lo traduce nelle proprie azioni). L'analisi richiede di considerare separatamente tre aspetti: l'ampiezza dello scarto, le condizioni che lo producono e il modo in cui viene rappresentato pubblicamente. È soprattutto quest'ultimo aspetto a diventare centrale nella valutazione del *purpose washing*[84].

Il *purpose washing* emerge quando la comunicazione presenta il *purpose* come più realizzato di quanto le evidenze disponibili permettano di sostenere. La valutazione riguarda quindi soprattutto il rapporto tra ciò che viene rappresentato pubblicamente e ciò che può essere verificato, mentre l'eventuale intenzione di ingannare costituisce un aspetto distinto[85].

Questa distinzione è importante anche sul piano normativo. Parlare di *purpose washing*, nel senso usato in questa tesi, indica che la comunicazione supera ciò che le prove disponibili permettono di sostenere. Stabilire se quella comunicazione sia anche ingannevole dal punto di vista giuridico richiede invece di considerare il contenuto specifico del messaggio e i criteri previsti dalla legge. Per capire come valutare concretamente questo rapporto tra rappresentazione e prove, è utile partire dalla comunicazione ambientale, dove il problema è stato studiato in modo molto più approfondito.

[80]Meyer e Rowan, 1977.
[81]Graafland e Smid, 2019.
[82]Christensen et al., 2013.
[83]Crilly et al., 2012.
[84]Gionfriddo et al., 2026.
[85]Crilly et al., 2012.

5.2 Greenwashing

Nel campo ambientale, una definizione molto usata descrive il *greenwashing* come la presenza di risultati ambientali insufficienti accompagnati da una comunicazione positiva sull'impresa. Questa definizione distingue quindi tra le prestazioni effettive e il modo in cui vengono selezionate e presentate le informazioni relative a un prodotto o all'intera azienda[86].

Un primo problema riguarda quindi a cosa si riferisce l'affermazione. Un dato corretto su un prodotto, uno stabilimento o una singola iniziativa non descrive automaticamente la performance ambientale dell'intera impresa. Allo stesso modo, un miglioramento limitato a un aspetto specifico non può essere esteso a tutte le attività aziendali senza ulteriori prove. È quindi importante distinguere tra la correttezza della singola informazione e l'ampiezza con cui viene presentata.

La rappresentazione dell'impresa dipende da quali informazioni vengono scelte e da come vengono presentate. Il concetto di *selective disclosure* (comunicazione selettiva delle informazioni) descrive il caso in cui vengono messi in evidenza soprattutto gli aspetti più favorevoli, mentre altri impatti rilevanti restano esclusi. Anche informazioni singolarmente corrette possono quindi costruire un'immagine complessiva più positiva dell'impresa. Questo vale anche per la dimensione visiva: immagini, colori e scelte grafiche possono attribuire significati ambientali a un prodotto o a un'impresa anche senza affermazioni esplicitamente false. La verifica deve quindi considerare insieme dati, parole ed elementi visivi, osservando il significato complessivo del messaggio[87] [88].

Il caso BP mostra concretamente questo meccanismo. Nel 2000, dopo una fase di crescita attraverso fusioni e acquisizioni, BP introdusse una nuova identità globale basata sul simbolo Helios e sullo slogan *Beyond Petroleum* ("oltre il petrolio"). Il nuovo posizionamento presentava l'impresa come un gruppo energetico innovativo e orientato verso un futuro più sostenibile.[89].

Nello stesso periodo, però, BP continuava a dipendere soprattutto da petrolio e gas. L'*Annual Report and Accounts 2000* descrive infatti attività di esplorazione e produzione su vasta scala e una strategia orientata alla crescita. Le energie rinnovabili venivano considerate un settore con potenziale futuro, ma occupavano ancora un ruolo secondario rispetto agli idrocarburi[90].

Il confronto tra il nuovo posizionamento e le attività di BP mostra come cambiamenti reali possano avere nella comunicazione un peso maggiore rispetto a quello che hanno nel modello economico dell'impresa. Il caso non permette, da solo, di stabilire che *Beyond Petroleum* fosse falso dal punto di vista giuridico o che BP volesse ingannare il pubblico. Mostra però come l'ampiezza del messaggio, gli aspetti messi in evidenza e il *framing* (il modo in cui le informazioni vengono presentate) possano costruire un'immagine ambientale più positiva rispetto alla realtà dell'impresa, anche senza usare singoli *claim* falsi

[86]Delmas e Burbano, 2011.
[87]Marquis et al., 2016.
[88]McCracken, 1986.
[89]BP Amoco, 2001.
[90]BP Amoco, 2001.

(affermazioni o messaggi con cui un'impresa comunica una caratteristica, un beneficio o un impegno).



Fig. 11 – Evoluzione dell'identità visiva di BP nel rebranding del 2000: dal precedente scudo al simbolo Helios associato al posizionamento Beyond Petroleum. Fonte: elaborazione degli autori su materiali BP Amoco, 2001.

Il greenwashing va considerato anche in relazione al contesto in cui nasce la comunicazione. Pressioni normative, aspettative degli stakeholder, richieste dei consumatori e vantaggi reputazionali possono spingere l'impresa a comunicare un impegno ambientale anche quando questo è ancora applicato solo in parte. Comunicazione e risultati possono quindi procedere con velocità diverse. Per questo, eventuali scarti devono essere valutati considerando il contenuto della promessa, le prove disponibili e il modo in cui vengono presentate[91].

Lo studio del *greenwashing* è utile per comprendere il *purpose washing* perché mette in evidenza tre aspetti: a cosa si riferisce la promessa, quali prove vengono selezionate e quanto peso viene dato a queste informazioni nella costruzione dell'immagine complessiva dell'impresa.

Rispetto al *purpose*, le affermazioni ambientali sono spesso più facili da collegare a elementi concreti, come emissioni, materiali utilizzati, percentuali di riciclo, consumi energetici o caratteristiche del ciclo di vita. Verificarle può essere molto complesso, ma esistono indicatori e metodi che permettono di valutarle in modo più preciso. Quando la promessa riguarda invece uguaglianza, giustizia sociale, inclusione o diritti, diventa più difficile capire quali pratiche e quali prove siano rilevanti. Per questo il *brand activism* e il *woke washing* rappresentano un secondo ambito utile per comprendere il *purpose washing*.

[91]Delmas e Burbano, 2011.

5.3 Woke washing e brand activism

Il *brand activism*, o attivismo di marca, indica la presa di posizione pubblica di un brand su questioni sociali o politiche controverse. Rispetto alla Corporate Social Responsibility o a una generica comunicazione valoriale, l'elemento centrale è proprio questa presa di posizione, che entra a far parte dell'identità pubblica dell'impresa[92].

Purpose e attivismo possono essere collegati, ma seguono logiche diverse. Un'impresa può avere un *purpose* senza prendere posizione pubblicamente su temi controversi, così come una campagna di attivismo può riguardare un tema che non occupa un ruolo stabile nel *purpose* aziendale. Diventa quindi importante osservare quanto finalità, valori, messaggi e pratiche siano coerenti tra loro. L'*authentic brand activism* (attivismo di marca sostenuto da valori e comportamenti coerenti) si distingue dal *woke washing* proprio per questo: quando una presa di posizione molto visibile trova poco riscontro nelle pratiche dell'impresa, emerge una distanza tra messaggio e comportamento[93].

Il *woke washing* ha anche una dimensione culturale, perché la marca può appropriarsi di significati già presenti nel dibattito sociale e politico. La pubblicità contribuisce a questo processo collegando prodotti e imprese a valori e identità condivise. Analizzando il marketing degli anni Novanta, Klein mostra come le richieste di maggiore rappresentazione legate a genere, razza e orientamento sessuale siano state rapidamente trasformate in contenuti di marca e strumenti di segmentazione. La diversità poteva così diventare una risorsa per l'identità del brand, mentre la maggiore visibilità simbolica poteva restare separata dai cambiamenti economici e organizzativi richiesti da quelle stesse rivendicazioni[94] [95].

Nel contesto dell'attivismo contemporaneo, il problema riguarda l'appropriazione di linguaggi sviluppati all'interno dei movimenti sociali e la loro reinterpretazione secondo le esigenze del posizionamento. Il concetto di *woke washing* permette di osservare criticamente questo processo, soprattutto quando la rappresentazione commerciale di femminismo, antirazzismo e altre rivendicazioni di giustizia sociale semplifica le condizioni politiche e materiali dalle quali esse derivano[96].

L'uso di simboli politici o di linguaggi legati ai movimenti sociali, da solo, non basta a parlare di *woke washing*. Per valutarlo bisogna osservare il rapporto tra ciò che la campagna comunica e le pratiche dell'impresa legate al valore dichiarato.

Quando un'impresa dichiara di sostenere l'uguaglianza, la verifica può riguardare aspetti come politiche salariali, criteri di selezione e promozione, presenza nei ruoli decisionali, trattamento dei lavoratori e rapporti con i fornitori. Se la presa di posizione riguarda una questione politica specifica, possono essere rilevanti anche attività di lobbying, finanziamenti e altre azioni pubbliche legate allo stesso tema. La valutazione deve quindi concentrarsi sui comportamenti realmente collegati alla promessa. Il confronto tra Pepsi e Ben & Jerry's

[92]Vredenburg et al., 2020.
[93]Vredenburg et al., 2020.
[94]McCracken, 1986.
[95]Klein, 2000, pp. 127–140.
[96]Sobande, 2019.

permette di osservare due diversi livelli di coerenza tra presa di posizione, identità e pratiche aziendali.

Nel 2017 Pepsi diffuse *Jump In*, un cortometraggio pubblicitario con Kendall Jenner ambientato durante una manifestazione e concluso con l'incontro tra la protagonista e un agente di polizia. La campagna fu ritirata il giorno successivo e Pepsi riconobbe di non essere riuscita a comunicare il messaggio di unità, pace e comprensione che intendeva trasmettere. Le critiche riguardarono soprattutto la semplificazione dei simboli della protesta e il loro utilizzo all'interno di una narrazione commerciale, fino all'accusa di appropriazione di una questione sociale attraverso l'attivismo di marca[97].

Secondo il modello di Vredenburg et al.[98], il caso Pepsi mostra una debole continuità tra la presa di posizione della campagna, il *purpose*, i valori e le pratiche dell'impresa. Il problema riguarda quindi il forte significato sociale e politico del messaggio rispetto alle poche evidenze che ne mostrano un legame stabile con l'identità e le attività del brand.

Ben & Jerry's presenta invece una situazione diversa. La storia dell'impresa mostra una missione sociale formalizzata e iniziative sviluppate nel tempo su temi civici e sociali, tra cui attività filantropiche e collaborazioni con organizzazioni orientate a finalità sociali. Questa continuità ha però incontrato anche tensioni dopo l'acquisizione da parte di Unilever, soprattutto rispetto al mantenimento della missione sociale dell'azienda[99].

La presa di posizione *Why Black Lives Matter* del 2016 si inserisce quindi in una storia aziendale in cui la missione sociale e l'intervento su temi pubblici erano già presenti prima della singola campagna[100]. Questo mostra una maggiore continuità tra identità e presa di posizione rispetto a un'attivazione occasionale. Tuttavia, questa continuità non basta da sola a dimostrare la piena coerenza dell'impresa rispetto alla specifica questione razziale. Il confronto con Pepsi mostra quindi che l'allineamento tra messaggio e comportamento può presentarsi con livelli diversi di continuità e di evidenza. Una singola campagna non permette di giudicare l'intera impresa, così come alcune pratiche coerenti non garantiscono che ogni comportamento sia in linea con il valore dichiarato.

I due casi non permettono quindi di classificare complessivamente un'impresa come autentica e l'altra come inautentica. Mostrano piuttosto che l'allineamento può essere ricostruito attraverso evidenze di intensità e continuità differenti. Una singola campagna non dimostra il carattere dell'intera impresa, così come la presenza di pratiche coerenti in alcuni ambiti non garantisce una corrispondenza assoluta tra ogni comportamento aziendale e il valore dichiarato.[101]

[97]Ferrucci e Schauster, 2024.
[98]Vredenburg et al., 2020.
[99]Page e Katz, 2010.
[100]Ben & Jerry's, 2016.
[101]Pérez, 2019.





Fig. 12 – Due forme di comunicazione nell'attivismo di marca: la campagna Jump In di Pepsi (2017) e la presa di posizione Why Black Lives Matter di Ben & Jerry's (2016). Le immagini documentano il livello del messaggio; il rapporto con identità e pratiche organizzative è analizzato nel testo. Fonti: PepsiCo, 2017; Ben & Jerry's, 2016.

5.4 Dalla critica dei washing alla regolazione contemporanea

Le diverse forme di *washing* mostrano che il tipo di verifica cambia in base alla promessa. Un'affermazione sulla composizione di un prodotto può essere controllata attraverso dati precisi, mentre una presa di posizione su diritti civili o giustizia sociale richiede di considerare anche decisioni aziendali, condizioni di lavoro e rapporti con diversi soggetti. Il *purpose* amplia ancora di più la valutazione, perché riguarda l'identità dell'impresa, le sue finalità e il ruolo sociale che dichiara di assumere.

Per questo è utile distinguere tre livelli. Il primo riguarda il giudizio sociale e reputazionale, attraverso cui pubblici, attivisti o comunità possono considerare una comunicazione opportunistica o incoerente. Il secondo riguarda l'analisi del rapporto tra *claim*, azioni e risultati. Il terzo riguarda la valutazione secondo la legge, che dipende dal contenuto specifico del messaggio e dai requisiti previsti dalla normativa. I tre livelli possono quindi portare a conclusioni diverse: un'impresa può essere accusata di *woke washing* o *purpose washing* senza che la sua comunicazione sia necessariamente ingannevole dal punto di vista giuridico; allo stesso modo, una comunicazione lecita può essere percepita come incoerente con il comportamento dell'impresa.

Il *greenwashing* è il campo in cui questo passaggio dalla critica alla regolazione è più avanzato. Negli Stati Uniti, le *Green Guides* della Federal Trade Commission, introdotte nel 1992 e aggiornate nel 1996, 1998 e 2012, hanno chiarito come applicare la Section 5 del *Federal Trade Commission Act* alle dichiarazioni ambientali. Le guide indicano come queste affermazioni possono essere interpretate dai consumatori, quando devono essere specificate meglio e quali prove sono necessarie per sostenerle[102].

Espressioni generiche come "green" o "eco-friendly" possono suggerire un beneficio ambientale molto ampio senza spiegare con precisione a cosa si riferiscano. La vaghezza

[102]Federal Trade Commission, 2012.

rende il messaggio più persuasivo, ma aumenta anche il numero di significati che l'impresa dovrebbe poter dimostrare. Le *Green Guides* affrontano questo problema chiedendo di specificare quale caratteristica ambientale viene dichiarata e quali prove la sostengono. La regolazione trasforma quindi una generica accusa di incoerenza in domande più precise: che cosa viene affermato, a cosa si riferisce e quali evidenze possono sostenerlo.

Nell'Unione europea, la Direttiva 2005/29/CE sulle pratiche commerciali sleali ha fornito un quadro per valutare quando una comunicazione commerciale può indurre in errore. La direttiva non riguarda solo il *greenwashing*, ma stabilisce un principio importante: anche informazioni corrette possono risultare ingannevoli se il modo in cui vengono presentate porta il consumatore medio a interpretarle in modo sbagliato e influenza la sua decisione commerciale[103].

La valutazione riguarda quindi il messaggio nel suo insieme, considerando parole, omissioni, importanza data alle informazioni ed elementi visivi. Questo criterio può essere applicato anche a dichiarazioni sociali o valoriali quando fanno parte di una comunicazione commerciale rivolta ai consumatori. La legge, però, copre un ambito più limitato rispetto alla critica dei diversi *washing*. Questioni come l'uso di un movimento politico, la coerenza delle politiche aziendali o l'autenticità di un *purpose* possono andare oltre la semplice relazione tra messaggio e decisione d'acquisto. Il giudizio sociale può quindi considerare il comportamento complessivo dell'impresa e le conseguenze delle sue azioni, mentre la regolazione interviene solo su alcuni aspetti della comunicazione.

Negli anni 20 del 2000, la regolazione ambientale ha dato maggiore importanza alle prove che devono sostenere le dichiarazioni delle imprese. La proposta europea sui *Green Claims* del 2023 mira a regolare le dichiarazioni ambientali esplicite, richiedendo di chiarire se riguardano l'intero prodotto, una sua parte, tutte le attività dell'impresa o solo alcune. Le affermazioni dovrebbero essere sostenute da evidenze scientifiche e considerare l'importanza degli impatti ambientali. La proposta prevede inoltre una verifica preventiva da parte di soggetti terzi. In questo modo, la *substantiation* (la presenza di prove adeguate a sostenere un'affermazione) diventa un processo più strutturato: prima di valutare le prove, bisogna definire con precisione ciò che il *claim* afferma. [104]

[103]Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea, 2005.
[104]Commissione europea, 2023.

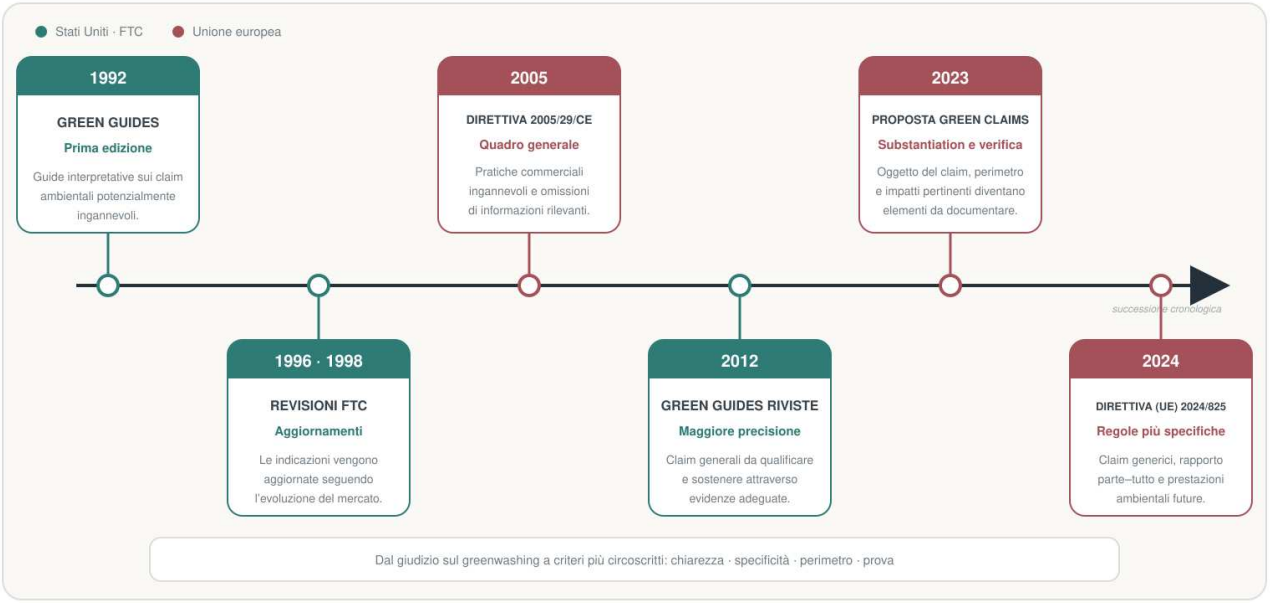


Fig. 13 – Dalla critica del greenwashing alla regolazione dei claim ambientali, 1992–2024. Fonti: Federal Trade Commission, 2012; Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea, 2005 e 2024; Commissione europea, 2023.

La Direttiva (UE) 2024/825 interviene direttamente sulle regole europee contro le pratiche commerciali scorrette e affronta alcuni problemi già emersi nel dibattito sul *greenwashing*. Tra questi rientrano le affermazioni ambientali troppo generiche, l'estensione a un intero prodotto o a tutta l'impresa di caratteristiche che riguardano solo una parte e le promesse ambientali future prive di requisiti adeguati. Questi impegni devono essere chiari, oggettivi, pubblici e verificabili, oltre a essere sostenuti da un piano di attuazione realistico e dettagliato. La direttiva riconosce inoltre che un *claim* ambientale può essere costruito anche attraverso colori, immagini e simboli, quindi attraverso la forma visiva della comunicazione e non solo attraverso affermazioni esplicite[105].

La Direttiva (UE) 2024/825, adottata il 28 febbraio 2024 ed entrata in vigore nel marzo successivo, prevedeva il recepimento entro il 27 marzo 2026 e l'applicazione dal 27 settembre dello stesso anno. Al momento di questa ricostruzione, il sistema europeo si trova quindi in una fase di transizione: la direttiva sta per diventare applicabile, mentre la proposta sui *Green Claims* segue ancora un percorso legislativo distinto. Il *greenwashing* rappresenta così l'ambito in cui il passaggio dalla critica reputazionale a regole basate su chiarezza, precisione e verificabilità è più avanzato.

Questo modello, però, diventa più difficile da applicare alle altre forme di *washing*. Una dichiarazione su un prodotto, una prestazione specifica o un obiettivo misurabile può essere verificata con maggiore precisione. Il *woke washing* richiede invece di considerare pratiche diverse, come condizioni di lavoro, politiche interne, finanziamenti, rappresentazione delle minoranze e rapporti con le comunità.

[105]Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea, 2024.

Nel *purpose washing* la valutazione è ancora più ampia e riguarda il rapporto tra finalità dichiarata, strategia, *governance* e conseguenze delle attività dell'impresa. La distanza può quindi emergere dall'insieme di molti comportamenti diversi.

La regolazione può intervenire su singoli *claim*, omissioni e affermazioni che devono essere sostenute da prove. Il giudizio sull'autenticità e sulla coerenza complessiva dell'impresa rimane però più ampio. Alcune critiche ai diversi *washing* vengono quindi trasformate in criteri previsti dalla legge, mentre altre restano strumenti utili per valutare promesse più ampie. Il *purpose washing* si colloca proprio in questo punto: la promessa riguarda l'identità e il ruolo dell'impresa nel suo complesso, mentre gli strumenti normativi sono costruiti soprattutto per valutare affermazioni più specifiche.

6. Conclusioni

6.1 Risultati e interpretazione del *purpose washing*

Il *purpose branding* e il *purpose washing* non nascono come fenomeni isolati della comunicazione contemporanea. Diventano possibili attraverso due trasformazioni sviluppate nel tempo: da una parte, la capacità della marca di costruire significati e mantenerli attorno a un'identità riconoscibile; dall'altra, l'ampliamento delle responsabilità attribuite all'impresa oltre la produzione di beni e il risultato economico. Quando questi due processi si incontrano, cambia anche la natura della promessa aziendale. La comunicazione può arrivare a riguardare non soltanto ciò che un prodotto offre o ciò che una marca rappresenta, ma anche il ruolo che l'organizzazione dichiara di avere nella società.

Il *purpose branding* non introduce quindi per la prima volta significati immateriali nella comunicazione commerciale. Nel corso del Novecento prodotti e marche erano già stati associati a prestigio, modernità, appartenenza, aspirazioni e modelli sociali. La differenza riguarda il tipo di significati che entrano nell'identità della marca. Quando sostenibilità, inclusione, diritti o responsabilità diventano parte del posizionamento, la comunicazione comincia a dire qualcosa anche sul comportamento dell'organizzazione. Il valore dichiarato può così diventare allo stesso tempo uno strumento di differenziazione e un criterio con cui l'impresa viene giudicata.

La crescita della CSR, della prospettiva degli stakeholder, degli standard e delle cornici istituzionali ha inoltre reso alcune dimensioni della responsabilità più osservabili. Questo non garantisce che dichiarazioni, pratiche e risultati coincidano, ma rende più difficile affidare il significato della responsabilità soltanto all'autorappresentazione dell'impresa.

Proprio per questo, una semplice distanza tra ciò che viene dichiarato e ciò che viene realizzato non basta a dimostrare il *purpose washing*. Un'impresa può formulare obiettivi aspirazionali, incontrare difficoltà nell'attuazione delle proprie politiche o ottenere risultati inferiori alle aspettative senza che questo implichi necessariamente opportunismo o volontà di ingannare. Il punto decisivo è un altro: quanto la rappresentazione pubblica è sostenuta dagli elementi effettivamente disponibili.

Il *purpose washing* può quindi essere definito come una situazione in cui la comunicazione suggerisce un grado di integrazione del *purpose* nelle decisioni, nelle pratiche o nei risultati superiore a quello che le evidenze permettono di sostenere. Il problema non è quindi la semplice incoerenza, ma il rapporto tra portata della promessa e forza delle prove utilizzate per sostenerla.

Il greenwashing rende particolarmente chiaro questo meccanismo. Un'informazione può essere corretta e allo stesso tempo contribuire a una rappresentazione eccessivamente positiva quando viene estesa oltre il proprio ambito, quando vengono selezionati soprattutto gli elementi favorevoli o quando una parte viene utilizzata per rappresentare il tutto. Nel

woke washing e nel brand activism la verifica può diventare ancora più complessa, perché valori come uguaglianza, inclusione o giustizia sociale non corrispondono sempre a indicatori semplici e richiedono di stabilire quali comportamenti dell'impresa siano realmente pertinenti rispetto alla posizione dichiarata.

Anche i casi aziendali mostrano che non è utile dividere semplicemente le marche tra «autentiche» e «inautentiche». BP, Pepsi e Ben & Jerry's presentano rapporti diversi tra comunicazione, continuità dell'identità e pratiche documentabili. Più che assegnare un giudizio assoluto alle imprese, permettono quindi di osservare gradi differenti di corrispondenza tra ciò che viene rappresentato e ciò che può essere dimostrato.

Da qui deriva una distinzione fondamentale. Definire una marca autentica, ipocrita o opportunista appartiene soprattutto al giudizio sociale e reputazionale. Stabilire che una comunicazione rappresenti più di quanto le evidenze consentano di sostenere è invece una valutazione analitica. Determinare infine se quella rappresentazione sia giuridicamente ingannevole richiede l'applicazione di criteri normativi specifici. I tre livelli possono sovrapporsi, ma non sono equivalenti.

Anche la forma del messaggio conta. Una promessa non viene costruita soltanto attraverso affermazioni verbali: immagini, colori, simboli, ambientazioni e gerarchie visive possono ampliare il significato attribuito a un claim o far apparire generale un risultato che riguarda soltanto una parte dell'attività. Valutare la comunicazione valoriale significa quindi considerare il messaggio nel suo insieme, non soltanto verificare se ogni singola frase sia letteralmente corretta.

6.2 Limiti della ricerca e possibili sviluppi

L'impostazione storico-critica e selettiva impone alcuni limiti. Il percorso non ricostruisce in modo completo la storia della pubblicità, del branding, della CSR o della regolazione, ma seleziona i passaggi più utili a comprendere la formazione della comunicazione valoriale e del *purpose washing*. Anche il campo geografico rimane concentrato soprattutto sulle grandi imprese statunitensi ed europee, per cui le stesse conclusioni non possono essere estese automaticamente a contesti economici e culturali differenti.

I casi aziendali hanno inoltre una funzione interpretativa, non statistica. Non costituiscono un campione rappresentativo con cui misurare la diffusione del *purpose washing* e non permettono di formulare giudizi complessivi sull'autenticità delle imprese considerate. Allo stesso modo, non viene analizzata direttamente la ricezione dei messaggi da parte dei consumatori: la percezione di autenticità o washing rimane distinta dalla verifica del rapporto tra comunicazione, pratiche e risultati.

Anche la definizione di *purpose washing* rimane necessariamente operativa. Serve a distinguere finalità dichiarata, politiche, pratiche, risultati e rappresentazione comunicativa, ma non pretende di fissare in modo definitivo i confini di un concetto ancora utilizzato con significati non del tutto uniformi.

Questi limiti aprono però direzioni di approfondimento. La distinzione tra promessa, pratiche, risultati ed evidenze potrebbe essere trasformata in una griglia con cui confrontare

sistematicamente campagne e dichiarazioni di *purpose*. Per ogni caso sarebbe possibile osservare il contenuto e il perimetro della promessa, le pratiche pertinenti, i risultati documentabili e gli elementi utilizzati per sostenerla. Un ulteriore sviluppo potrebbe riguardare la ricezione, verificando come la conoscenza delle pratiche aziendali modifichi la percezione di autenticità o *washing*.

Per il design della comunicazione, un campo particolarmente interessante riguarda il rapporto tra formulazione verbale e costruzione visiva del claim. Immagini, composizione e scelte grafiche possono ampliare o restringere la portata percepita di una promessa; confrontare sistematicamente questi elementi permetterebbe di capire meglio quando il significato complessivo del messaggio va oltre ciò che viene affermato letteralmente.

Anche l'evoluzione normativa offre un terreno importante di osservazione. Concetti ampi come autenticità, coerenza e washing vengono progressivamente tradotti in problemi più concreti di chiarezza, specificità, perimetro e *substantiation*. Una promessa circoscritta permette più facilmente di individuare le evidenze necessarie a sostenerla; una dichiarazione che riguarda invece il ruolo complessivo dell'impresa nella società rimane molto più difficile da verificare in modo univoco.

La presenza di valori nella comunicazione aziendale non costituisce quindi, di per sé, un problema. Nemmeno l'uso strategico di un *purpose* dimostra automaticamente che esso sia falso o inautentico. La criticità nasce quando la forza della rappresentazione supera ciò che l'impresa riesce a documentare attraverso decisioni, pratiche e risultati.

Il confine tra *purpose* e *purpose washing* non richiede quindi una coerenza assoluta tra ogni dichiarazione e ogni comportamento. Dipende piuttosto dalla distanza tra ciò che la comunicazione porta ragionevolmente a credere e ciò che le evidenze disponibili permettono effettivamente di sostenere.

BIBLIOGRAFIA

Letteratura scientifica, teorica e storico-critica

Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press.
Barthes, R. (1964). “Rhétorique de l’image”. *Communications*, 4, 40–51. DOI: 10.3406/comm.1964.1027.
Baudrillard, J. (1968). *Le Système des objets*. Paris: Gallimard.
Baudrillard, J. (1970). *La Société de consommation: ses mythes, ses structures*. Paris: Denoël.
Bergquist, A.-K., & David, T. (2023). “Beyond Planetary Limits! The International Chamber of Commerce, the United Nations, and the Invention of Sustainable Development”. *Business History Review*, 97(3), 481–511. DOI: 10.1017/S0007680522001076.
Bernays, E. L. (1923). *Crystallizing Public Opinion*. New York: Boni & Liveright.
Carroll, A. B. (1979). “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. DOI: 10.5465/AMR.1979.4498296.
Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2013). “CSR as Aspirational Talk”. *Organization*, 20(3), 372–393. DOI: 10.1177/1350508413478310.
Creel, G. (1920). *How We Advertised America*. New York/London: Harper & Brothers.
Crilly, D., Zollo, M., & Hansen, M. T. (2012). “Faking It or Muddling Through? Understanding Decoupling in Response to Stakeholder Pressures”. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1429–1448. DOI: 10.5465/amj.2010.0697.
Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). “The Drivers of Greenwashing”. *California Management Review*, 54(1), 64–87. DOI: 10.1525/cmr.2011.54.1.64.
Dichter, E. (1960). *The Strategy of Desire*. Garden City, NY: Doubleday.
Ferrucci, P., & Schauster, E. E. (2024). “Keeping up with the Boundaries of Advertising: Paradigm Repair after Pepsi’s Big Mess”. *Journal of Communication Inquiry*, 48(2), 185–204. DOI: 10.1177/01968599221095164.
France, C., Gonzalez-Arcos, C. F., O’Rourke, A.-M., Spry, A., & Bruce, B. (2024). “Brand Purpose: A Literature Review and BEING Implementation Framework”. *Journal of Product & Brand Management*, 33(7), 929–945. DOI: 10.1108/JPBM-08-2023-4663.
Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
Gardner, B. B., & Levy, S. J. (1955). “The Product and the Brand”. *Harvard Business Review*, 33(2), 33–39.
Gionfriddo, G., Testa, F., & Piccaluga, A. (2026). “Purpose-Washing? The Strategic Role of Rhetoric”. *Long Range Planning*, 59(3), 102642. DOI: 10.1016/j.lrp.2026.102642.
Graafland, J., & Smid, H. (2019). “Decoupling Among CSR Policies, Programs, and Impacts: An Empirical Study”. *Business & Society*, 58(2), 231–267. DOI: 10.1177/0007650316647951.
Henderson, R., & Van den Steen, E. (2015). “Why Do Firms Have ‘Purpose’? The Firm’s Role as a Carrier of Identity and Reputation”. *American Economic Review*, 105(5), 326–330. DOI: 10.1257/aer.p20151072.

Hildebrand, D., Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2011). “Corporate Social Responsibility: A Corporate Marketing Perspective”. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1353–1364. DOI: 10.1108/03090561111151790.
Klein, N. (2000). *No Logo*. London: Flamingo.
Laird, P. W. (1998). *Advertising Progress: American Business and the Rise of Consumer Marketing*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
Lazonick, W., & O’Sullivan, M. (2000). “Maximizing Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance”. *Economy and Society*, 29(1), 13–35. DOI: 10.1080/030851400360541.
Low, G. S., & Fullerton, R. A. (1994). “Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation”. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 173–190. DOI: 10.1177/002224379403100203.
Maier, C. S. (1977). “The Politics of Productivity: Foundations of American International Economic Policy after World War II”. *International Organization*, 31(4), 607–633. DOI: 10.1017/S0020818300018634.
Marchand, R. (1985). *Advertising the American Dream: Making Way for Modernity, 1920–1940*. Berkeley: University of California Press.
Marchand, R. (1998). *Creating the Corporate Soul: The Rise of Public Relations and Corporate Imagery in American Big Business*. Berkeley: University of California Press.
Marquis, C., Toffel, M. W., & Zhou, Y. (2016). “Scrutiny, Norms, and Selective Disclosure: A Global Study of Greenwashing”. *Organization Science*, 27(2), 483–504. DOI: 10.1287/orsc.2015.1039.
McCracken, G. (1986). “Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods”. *Journal of Consumer Research*, 13(1), 71–84. DOI: 10.1086/209048.
McNeill, J. R., & Engelke, P. (2016). *The Great Acceleration: An Environmental History of the Anthropocene since 1945*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. DOI: 10.1086/226550.
Morsing, M., & Schultz, M. (2006). “Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies”. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338. DOI: 10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x.
Packard, V. (1957). *The Hidden Persuaders*. New York: David McKay Company.
Page, A., & Katz, R. A. (2010). “Freezing Out Ben & Jerry: Corporate Law and the Sale of a Social Enterprise Icon”. *Vermont Law Review*, 35, 211–250.
Pérez, A. (2019). “Building a Theoretical Framework of Message Authenticity in CSR Communication”. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(2), 334–350. DOI: 10.1108/CCIJ-04-2018-0051.
Pope, D. (1983). *The Making of Modern Advertising*. New York: Basic Books.
Sicilia, D. B. (2004). “The Corporation Under Siege: Social Movements, Regulation, Public Relations, and Tort Law since the Second World War”. In K. Lipartito & D. B. Sicilia (eds.), *Constructing Corporate America: History, Politics, Culture*, pp. 188–220. Oxford: Oxford University Press. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199251902.003.0008.
Sobande, F. (2019). “Woke-Washing: ‘Intersectional’ Femvertising and Branding ‘Woke’ Bravery”. *European Journal of Marketing*, 54(11), 2723–2745. DOI: 10.1108/EJM-02-2019-0134.
Suchman, M. C. (1995). “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches”. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. DOI: 10.5465/AMR.1995.9508080331.

Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. A. (2020). “Brands Taking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing?”. *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 444–460. DOI: 10.1177/0743915620947359.

Fonti iconografiche e materiali documentari

B Lab (2026). *Certifying on the B Lab Standards*. Aggiornato il 27 gennaio 2026. B Lab Global.
Ben & Jerry’s (2016, 6 ottobre). “Why Black Lives Matter”. *Ben & Jerry’s*.
BP Amoco p.l.c. (2001). *Annual Report and Accounts 2000*. London: BP Amoco p.l.c.
Cadillac Motor Car Division, General Motors Corporation (1955). *World’s Best Reason for Ordering a Cadillac!* [annuncio pubblicitario pubblicato in *National Geographic Magazine*].
Carson, R. (1962). *Silent Spring*. Boston: Houghton Mifflin.
Carson, R. (2012). *Silent Spring: 50th Anniversary Edition*. Mariner Books/Houghton Mifflin.
Catalogo generale dei Beni culturali (s.d.). Manifesto per la Olivetti Lettera 22 di Giovanni Pintori, ca. 1950 [riproduzione digitale].
Chevrolet Division, General Motors (1955). *Blue-ribbon Beauty That’s Stealing the Thunder from the High-Priced Cars!* [annuncio pubblicitario pubblicato in *National Geographic*, maggio 1955].
Commissione europea (2023). *Proposta di direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio sull’attestazione e sulla comunicazione delle asserzioni ambientali esplicite (direttiva sulle asserzioni ambientali)*. COM(2023) 166 final, 2023/0085(COD).
Federal Trade Commission (2012). *Guides for the Use of Environmental Marketing Claims*. 16 C.F.R. Part 260.
Global Reporting Initiative & United Nations Global Compact (2022). *Business Reporting on the SDGs: An Analysis of the Goals and Targets – Updated Edition 2022*. GRI & United Nations Global Compact.
International Organization for Standardization (ISO) (2010). *ISO 26000:2010 – Guidance on Social Responsibility*. Geneva: ISO.
Johns Hopkins University, Sheridan Libraries (ca. 1951). Photograph of Rachel Louise Carson [fotografia].
McElroy, N. H. (1931). *Memorandum interno sui compiti e le responsabilità dei brand men*. Procter & Gamble, 13 maggio 1931.
Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens III, W. W. (1972). *The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome’s Project on the Predicament of Mankind*. New York: Universe Books.
Museum of Modern Art (1952). *Olivetti: Design in Industry*. New York: The Museum of Modern Art.
Parlamento europeo e Consiglio dell’Unione europea (2005). *Direttiva 2005/29/CE dell’11 maggio 2005 relativa alle pratiche commerciali sleali tra imprese e consumatori nel mercato interno*. *Gazzetta ufficiale dell’Unione europea*, L 149, 22–39.
Parlamento europeo e Consiglio dell’Unione europea (2024). *Direttiva (UE) 2024/825 del 28 febbraio 2024 che modifica le direttive 2005/29/CE e 2011/83/UE per quanto riguarda la responsabilizzazione dei consumatori per la transizione verde mediante il miglioramento della tutela dalle pratiche sleali e dell’informazione*. *Gazzetta ufficiale dell’Unione europea*, L 2024/825.

PepsiCo (2017). *Jump In* [cortometraggio pubblicitario].
United Nations (1992). *Agenda 21*. United Nations Conference on Environment and Development, Rio de Janeiro, 3–14 giugno 1992.
United Nations (2011). *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework*. New York and Geneva: United Nations, HR/PUB/11/04.
United Nations (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. General Assembly Resolution A/RES/70/1. New York: United Nations.
United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC) (2015). *Adoption of the Paris Agreement*. FCCC/CP/2015/L.9/Rev.1, 12 dicembre 2015.
United Nations Global Compact (2004). *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*. New York: United Nations Global Compact Office.
United Nations Global Compact (s.d.). *The Ten Principles of the UN Global Compact*. United Nations Global Compact. Consultato il 25 agosto 2026.
Volkswagen of America / Doyle Dane Bernbach (1959). *Think Small* [annuncio pubblicitario].
Volkswagen of America / Doyle Dane Bernbach (1960). *Lemon* [annuncio pubblicitario].
Volkswagen of America / Doyle Dane Bernbach (1964). *Snow Plough* [spot televisivo].
World Commission on Environment and Development (WCED) (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.