



IULM

**RAPPORTO**  
**2022**  
SULLA  
**COMUNICAZIONE**  
**D'IMPRESA**

FRANCOANGELI



## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.



**IULM**

**RAPPORTO**  
**2022**  
SULLA  
**COMUNICAZIONE**  
**D'IMPRESA**

A CURA DI FRANCESCO MASSARA  
E MARIA ANGELA POLESANA

**FRANCOANGELI**

L'opera è stata pubblicata con un contributo della  
Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM.

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1a edizione Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

|   |        |
|---|--------|
| <b>Prefazione</b> , di <i>Luca Pellegrini</i>                             | pag. 9 |
| <b>Introduzione</b> , di <i>Francesco Massara e Maria Angela Polesana</i> | » 11   |

## **Prima parte** **Lo scenario del cambiamento**

|   |      |
|---|------|
| <b>1. L'autenticità come driver di comunicazione: criticità e sviluppi aziende italiane</b> |      |
| di <i>Alessandro Fici e Riccardo Circi</i>  | » 14 |
| 1. Perché i consumatori bramano autenticità?  | » 16 |
| 2. La multidimensionalità del costrutto di <i>brand authenticity</i>                        | » 20 |
| 3. Strategie aziendali per la comunicazione dell'autenticità                                | » 22 |
| 4. L'arma a doppio taglio dell'attivismo sociale: il fenomeno del <i>Brand Activism</i>     | » 24 |
| 5. La comunicazione ai tempi della pandemia: autenticità e rischio percepito                | » 28 |
| 6. Le sfide del futuro: riflessioni su quattro settori                                      | » 30 |
| 7. Misurare l'autenticità affiancando misure implicite a quelle esplicite                   | » 36 |
| 8. Conclusioni  | » 41 |
| Bibliografia  | » 43 |

|   |         |
|---|---------|
| <b>2. La diffusione delle fake news in ambiente digitale: i rischi per le imprese e le strategie di contrasto</b>                             |         |
| di <i>Mirko Olivieri</i>  | pag. 49 |
| 1. Fake news in Rete: un inquadramento definitorio  | » 50    |
| 2. I rischi per le imprese e le strategie di contrasto al fenomeno delle fake news  | » 54    |
| 3. Le narrazioni delle fake news ai tempi del Covid-19  | » 57    |
| 4. Conclusioni  | » 62    |
| Bibliografia  | » 63    |
| <br>  |         |
| <b>3. Smart working e piattaforme digitali. Tra le esperienze dei lavoratori, le sfide aziendali e i compiti dello Stato</b>                  |         |
| di <i>Riccardo Pronzato</i>   | » 68    |
| 1. Lavoratori e piattaforme: una vita <i>always-on</i>  | » 70    |
| 2. L'impatto diseguale dello smart working: la questione di genere  | » 74    |
| 3. Il ruolo delle aziende. Le sfide per la comunicazione interna e l'engagement lavorativo  | » 76    |
| 4. Il ruolo dello Stato. La necessità di nuove politiche pubbliche  | » 80    |
| 5. Discussione. Lavoratori, aziende e policymakers  | » 81    |
| 6. Conclusioni e ricerca futura   | » 83    |
| Bibliografia  | » 84    |
| <br>  |         |
| <b>4. Presente e futuro nel settore culturale. Quali nuove strategie di audience development per il sistema ibrido della creative economy</b> |         |
| di <i>Massimiliano Raffa</i>  | » 90    |
| 1. Lo scenario delle imprese creative e culturali   | » 90    |
| 2. La svolta digitale tra online e on-site  | » 98    |
| 3. Due industrie a confronto  | » 103   |
| 4. Conclusioni  | » 108   |
| Bibliografia  | » 110   |
| <br>  |         |
| <b>5. Let's get phygital! Nuovi scenari emergenti nel fashion system</b>  |         |
| di <i>Alice Venturini</i>   | » 115   |
| 1. La digitalizzazione del sistema moda   | » 117   |
| 2. Nuovi modelli di consumo   | » 119   |
| 3. Nuovi spazi di consumo   | » 124   |
| 4. Conclusioni  | » 129   |
| Bibliografia  | » 131   |

**Seconda parte**  
**La comunicazione d'impresa**  
**nel 2021-2022**

|  |          |
|--|----------|
| <b>6. Dinamiche evolutive nell'approccio strategico alla comunicazione della sostenibilità</b>   |          |
| di <i>Francesco Massara</i>  | pag. 136 |
| 1. Indagine: metodologia e campione  | » 139    |
| 2. Una classificazione degli approcci alla sostenibilità   | » 142    |
| 3. Percorsi evolutivi nell'approccio strategico alla sostenibilità   | » 156    |
| 4. Discussione conclusiva sui principali fattori emersi e implicazioni sulla comunicazione della sostenibilità                         | » 158    |
| Bibliografia   | » 161    |
| <br>   |          |
| <b>7. L'AI.bility delle aziende italiane. L'uso dell'intelligenza artificiale nella comunicazione e nella relazione con il cliente</b> |          |
| di <i>Elisabetta Risi e Guido Di Fraia</i>   | » 165    |
| 1. Lo scenario: una breve ricostruzione  | » 167    |
| 2. Dall'automazione alla relazione: chatbot tra realtà e potenzialità  | » 172    |
| 3. Una ricerca sull'uso dell'intelligenza artificiale nel customer care: obiettivi, metodo e campione                                  | » 175    |
| 4. Conclusioni   | » 187    |
| Bibliografia   | » 188    |
| <br>   |          |
| <b>8. La digital transformation delle PMI nel comparto fashion: una lettura comunicativa</b>   |          |
| di <i>Daniela Corsaro</i>  | » 190    |
| 1. Digitalizzazione delle PMI nel contesto moda  | » 191    |
| 2. Metodologia   | » 195    |
| 3. Studio qualitativo  | » 195    |
| 4. Studio quantitativo   | » 195    |
| 5. Risultati e discussione   | » 196    |
| 6. Conclusioni   | » 210    |
| 7. Implicazioni manageriali  | » 210    |
| Bibliografia   | » 212    |

|   |          |
|---|----------|
| <b>9. Comunicazione interna e lavoro da remoto nelle aziende italiane: dall'emergenza Covid-19 ai contesti di lavoro ibrido</b> |          |
| di <i>Alessandra Mazzei, Luca Quaratino e Silvia Ravazzani</i>  | pag. 214 |
| 1. Il metodo e i temi della ricerca   | » 215    |
| 2. I campioni delle due survey: caratteristiche delle aziende e dei rispondenti   | » 216    |
| 3. La comunicazione interna di crisi: rilevanza del tema  | » 218    |
| 4. Il profilo della comunicazione interna di crisi delle aziende italiane durante la pandemia                                   | » 220    |
| 5. Il lavoro da remoto: rilevanza del tema  | » 233    |
| 6. Il lavoro da remoto nell'esperienza dei collaboratori durante la pandemia  | » 234    |
| Bibliografia  | » 238    |
| <br>  |          |
| <b>10. La comunicazione strategica in Italia: lo stato dell'arte sulla professione</b>  |          |
| di <i>Stefania Romenti e Grazia Murtarelli</i>  | » 240    |
| 1. La comunicazione strategica: la trasformazione digitale come leva competitiva nella fase post-pandemica                      | » 241    |
| 2. La metodologia di ricerca  | » 242    |
| 3. Conclusioni  | » 254    |
| Bibliografia  | » 255    |
| <br>  |          |
| <b>11. La pubblicità italiana durante e dopo la pandemia: segnali di mutamento o di stasi?</b>                                  |          |
| di <i>Maria Angela Polesana e Giuseppe Mazza</i>  | » 256    |
| 1. Pubblicità e pandemia, di <i>Maria Angela Polesana</i>   | » 256    |
| 2. Pubblicità e post-pandemia, di <i>Giuseppe Mazza</i>   | » 269    |
| Bibliografia  | » 281    |
| <br>  |          |
| <b>12. La pubblicità dopo la pandemia: indagine empirica</b>  |          |
| di <i>Vanni Codeluppi</i>   | » 285    |

---

# Prefazione

di *Luca Pellegrini\**

Se si guarda alla comunicazione d'impresa con un minimo di prospettiva, è immediato constatare il ruolo crescente che essa si è andata conquistando nel tempo. In un mondo artigianale, preindustriale, il rapporto tra chi produceva e chi era il destinatario del prodotto, il cliente, era diretto e per definizione personalizzato. Con la rivoluzione industriale aumenta l'efficienza del sistema e la sua capacità di soddisfare i bisogni, ma a prezzo di una crescente standardizzazione e di un conseguente allontanamento tra chi produce e chi consuma. Persino i distributori, ormai necessari intermediari tra due parti fisicamente sempre più lontane, finiscono per percorrere lo stesso sentiero: con il libero servizio e la grande distribuzione il consumatore acquista le marche che ha già nella sua lista della spesa. Il ruolo della comunicazione c'è ed è fondamentale, è anzi il presupposto perché possa nascere una distribuzione di massa, ed è affidato a media sempre più potenti, dalla carta stampata alla radio e da questa alla televisione. Una comunicazione massificata, che ha il compito di far conoscere le continue innovazioni che vengono proposte in un mondo di prodotti differenziati per marca o, più semplicemente, di ricordare le loro caratteristiche e i loro pregi. È il trionfo del mass market: prodotti per il mercato globale, distribuiti da grandissime imprese della GDO che operano con punti vendita sempre più grandi, resi noti ai potenziali acquirenti grazie, anzitutto, ai canali televisivi generalisti che raggiungono milioni, e in alcune occasioni, decine di milioni, di utenti.

In questo contesto la comunicazione ha un ruolo e un posto chiaro, sistematizzato nei manuali di marketing nelle celebri 4P, la sequenza di fasi/leve che l'impresa utilizza per raggiungere i suoi obiettivi. Il prodotto, da finalizzare con ricerche di mercato, il prezzo, da stabilire per uno scambio

\* Professore Ordinario di Marketing.

di valore reciprocamente vantaggioso, la politica distributiva, per permettere al prodotto di essere effettivamente disponibile nei vari mercati, e, infine, la comunicazione che chiude il processo informando il consumatore che il prodotto è a sua disposizione.

Poi tutto comincia a cambiare. Con l'arrivo di Internet, e poi definitivamente con i social, si inizia a intravedere una comunicazione bidirezionale uno a uno, che permette di ritornare a una relazione personalizzata potenzialmente in grado di soddisfare in modo sempre meno standardizzato i bisogni. Si comincia a intravedere una fusione tra i due paradigmi, quello dell'artigianalità e della produzione di massa. Il sistema delle 4P, lineare e ben ordinato, comincia a vacillare. È elaborando l'informazione che si raccoglie nei contatti con il cliente che si realizza lo sviluppo del prodotto, testando e affinando le innovazioni che l'impresa è stata capace di generare con la sua R&S. Almeno per le imprese che hanno integrato la funzione di vendita, nel contatto diretto con gli acquirenti è anche possibile generare prezzi differenziati con i software che gestiscono il dynamic pricing. Ancora, se il cliente è in contatto con l'impresa, in uno dei suoi touchpoint fisici o virtuali, comunicare e vendere si sovrappongono e diventano la medesima cosa. Uno spazio per l'advertising classico, magari di natura più corporate che di prodotto, rimane, ma la comunicazione è ormai diventata pervasiva. La comunicazione d'impresa è al centro dei processi che l'impresa attiva per costruire e gestire le relazioni con il suo mercato; in altri termini, del marketing.

E le implicazioni non si fermano qui, perché la presenza dell'impresa là dove sono i suoi potenziali clienti, in particolare sui social, la porta inevitabilmente a doversi esporre, a dover essere trasparente, a dover persino esprimere una posizione su temi che nulla hanno a che fare con il prodotto che offre: Disney entra in collisione con lo stato della Florida per il diritto all'aborto. Ma questo apre anche e definitivamente un fronte interno: ciò che viene fatto va comunicato con i dipendenti: senza un allineamento si aprono rischi sia sul fronte interno, perché è necessaria condivisione, sia su quello esterno, perché anche loro sono presenti sui social.

Si potrebbe continuare, ma questa è solo una breve introduzione. Il punto è la centralità che oggi ha la comunicazione d'impresa. L'Università IULM lo ha capito forse un po' prima di altri, facendone uno dei suoi punti di eccellenza in ambito didattico e di ricerca. Questo volume, il secondo dopo una prima edizione con lo stesso titolo di due anni fa, e curata da Vanni Codeluppi e Maria Angela Polesana, vuole testimoniare questa centralità della comunicazione e questa attenzione da parte dell'Ateneo. I 12 saggi che lo compongono mostrano quanto vasta sia la tematica e quanto ormai sia interconnessa alle trasformazioni della società che stiamo vivendo, e, ancora, quanto sia vivace la ricerca che in IULM si conduce sulle tante dimensioni che essa ha.

---

# Introduzione

di *Francesco Massara\** e *Maria Angela Polesana\*\**

Stiamo ancora faticosamente uscendo dal periodo pandemico, per entrare in un momento di grande crisi geopolitica e finanziaria che coinvolge e sconvolge l'intero globo. I giorni che viviamo rappresentano forse il momento più difficile della storia italiana ed europea da decenni a questa parte, con fenomeni di portata macro-ambientale che nessuno, neanche le grandi istituzioni, ha la forza di contrastare, e che tuttavia l'università, attraverso la ricerca, può contribuire a segnalare e a gestire con anticipo.

I grandi cambiamenti che stanno interessando le economie globali modificano velocemente il mondo della comunicazione, che diventa più complessa, producendo incertezza e instabilità politica, istituzionale, economica e sociale. Un clima certo non ideale alla crescita, ma in cui verosimilmente non mancheranno le trasformazioni, le evoluzioni e i leader del cambiamento. Si tratta di evoluzioni significative dello scenario, che a volte richiedono modifiche curriculari importanti all'assetto scientifico disciplinare dei corsi di laurea di un'università, o ne creano di nuovi. Nel mondo della formazione, tali evoluzioni esigono il continuo e costante aggiornamento delle competenze che, infine, possono essere trasferite con efficacia nella formazione, e che il corpo docente effettua proprio attraverso la ricerca.

A distanza di tre anni l'Università IULM, e in particolare la faculty del Corso di Laurea in Comunicazione d'Impresa e Relazioni pubbliche, realizza un secondo Rapporto sulla comunicazione d'impresa. Si tratta di un volume in cui più voci si cimentano nel tentativo di fornire un quadro dello stato dell'arte della comunicazione d'impresa a fronte di uno scenario sociale, politico, economico profondamente mutato a seguito della pandemia

\* Professore Associato di Marketing.

\*\* Professore Associato di Sociologia dei Media.

da Covid-19. Una vera e propria crisi globale, che ha avuto ripercussione su tutti i piani dell'esistenza non solo degli individui, ma anche delle aziende, che hanno dovuto affrontare sfide tuttora in corso e anzi acuite dai recenti sconvolgimenti geopolitici. Nell'indagare e interpretare tali mutamenti sono stati coinvolti anche studenti del Dottorato in Communication, Markets and Society. A questi ultimi è stata affidata la prima parte del presente volume dedicata all'analisi di un contesto che risente in maniera importante degli sviluppi tecnologici che, accelerati dalla crisi pandemica, hanno richiesto alle aziende di entrare rapidamente in sintonia con il mercato e con un consumatore sempre più onlife.

La seconda parte del volume, realizzata dai docenti, si focalizza sulle specifiche declinazioni della comunicazione d'impresa che vengono analizzate contando su molteplici fonti, ossia: dati prodotti in Italia da diversi soggetti, che per l'occasione sono stati selezionati, organizzati e interpretati, nonché i dati primari resi disponibili da alcuni Osservatori dell'Università IULM o realizzati nell'ambito di speciali progetti di ricerca, e infine un'indagine empirica realizzata dall'Università in collaborazione con la società Foretrack.

---

Prima parte  
Lo scenario del cambiamento

---

# 1. L'autenticità come driver di comunicazione: criticità e sviluppi aziende italiane

di *Alessandro Fici\** e *Riccardo Circi\*\**

Cercare una definizione “esatta” del costrutto di *autenticità* è un compito solo apparentemente semplice. Basti pensare ai molteplici utilizzi che vengono fatti del termine in diversi contesti della vita quotidiana. Per esempio, quando ci riferiamo a un’opera d’arte definendola “autentica”, il termine assume un significato assai diverso rispetto a quando viene riferito a una persona e ancora diverso quando viene riferito a un brand. In un recente lavoro, Södergren (2021) suggerisce la necessità di distinguere fra il significato culturale della parola *autenticità* e il significato che questa assume quando viene riferita alla percezione di un brand. Per la comprensione del significato culturale conviene partire dall’analisi epistemologica del termine: la parola greca *authentikos* deriva a sua volta dalle parole greche *autos* (“sé”) and *hentes* (“che esegue”), a indicare qualcuno che agisce in base alla sua stessa autorità. Non sorprende, dunque, come fino al XVIII secolo il termine sia stato utilizzato principalmente per riferirsi a persone ribelli nei confronti dell’autorità e che rifiutano ogni tipo di imposizione (Trilling, 1972). Con il passare del tempo, al termine *autenticità* sono stati affiancati anche altri significati. Nella filosofia esistenzialista esso è inteso come il modo in cui il sé cosciente rimane vero e fedele a se stesso (Protevi, 2005). Secondo il dizionario Treccani (2021), nella lingua italiana il termine *autentico* assume il significato di *genuino*, *schietto* e *spontaneo* quando riferito a una persona.

In riferimento al costrutto di *brand authenticity*, Södergren (2021) fa notare come rischi di essere riduttivo e fuorviante condensare le numerose ricerche svolte sul tema in un’unica definizione. L’autore, infatti, ha svolto una ricerca bibliografica sull’argomento prendendo in considerazione un

\* Dottorando – Communication, Markets & Society – XXXV Ciclo.

\*\* Dottorando – Communication, Markets & Society – XXXV Ciclo.

lasso temporale di 25 anni, dal 1994 al 2019, rintracciando 73 articoli che si sono occupati del tema, pubblicati su riviste appartenenti a 12 settori scientifico-disciplinari diversi (marketing, antropologia, studi culturali, filosofia, psicologia, estetica, storia dell'arte, comunicazione, turismo, critica letteraria, semiologia e sociologia). Provando a fare ordine in questo panorama così vasto e variegato, Södergren propone di far rientrare gli studi sulla *brand authenticity* in tre filoni della letteratura.

- Un primo filone della letteratura ha affrontato il tema dell'autenticità da un punto di vista epistemologico, ritenendola una proprietà intrinseca dell'oggetto. In base a questa visione, esistono dunque dei criteri oggettivi per distinguere il vero dal falso fra le offerte del mercato, indipendentemente dalla percezione del consumatore. Molti studi che fanno parte di questo filone riprendono la distinzione fra *autenticità indicale* e *autenticità iconica* proposta nell'influente lavoro di Grayson e Martinec (2004). La prima si riferisce a un oggetto autentico nel senso stretto del termine, cioè originale. La seconda si riferisce a un oggetto percepito come autentico poiché ricorda l'originale o ne è ritenuto rappresentativo. L'obiettivo principale di questi lavori è quello di individuare quali sono quei segnali che i consumatori prendono in considerazione e che dotano un brand di autenticità indicale e/o iconica.
- Un secondo filone della letteratura ha affrontato il tema della *brand authenticity* come fenomeno sociale, cioè come risultato di interpretazioni che derivano dalle comunità. Tali studi si sono maggiormente concentrati, quindi, sulle forze sociali che portano all'interpretazione di un brand come autentico e al ruolo di legittimazione che l'autenticità svolge nel perseguimento di obiettivi sociopolitici.
- Un terzo filone della letteratura ha affrontato gli aspetti emozionali e morali dell'autenticità. Secondo tale prospettiva, lo stile di vita post-moderno induce nei consumatori stati di ansia, stress e alienazione, da cui nasce l'esigenza di ritrovare il contatto con se stessi e il mondo circostante e di sviluppare attaccamento nei confronti di quei brand che sembrano aiutare nel perseguire tali scopi.

Dalla diversità degli approcci deriva una diversità di prospettive, di obiettivi, di oggetti di studio e, di conseguenza, di problematiche epistemologiche. Non deve sorprendere, dunque, come a oggi non esista una definizione chiara e universalmente condivisa del concetto di *brand authenticity* (Beverland e Farrelly, 2010; Morhart et al., 2015). Al tempo stesso, le diverse concettualizzazioni non devono essere considerate come mutualmente esclusive. Piuttosto, ognuna di esse fornisce una prospettiva e solo l'unione di

tali prospettive può aiutarci a giungere a una visione di insieme (Leigh et al., 2006). Per comprendere e operazionalizzare il costrutto di autenticità si rende necessario un approccio olistico, di ampio respiro, che prenda in considerazione elementi sociali e individuali. Beverland (2009) ritiene la *brand authenticity* co-creata da consumatori, azienda e dimensioni culturali.

Da un lato, infatti, l'autenticità può essere considerata come un costrutto socialmente definito. Basti pensare a come in passato "essere autentici" implicasse emanciparsi dalle logiche di mercato (Beverland, 2005; Peterson, 2005), laddove oggi l'autenticità è diventata essa stessa un asset aziendale (Gilmore e Pine, 2007). Dall'altro, la percezione di autenticità implica la necessità da parte di un individuo di saper distinguere il *vero* dal *falso*. In ottica costruttivista, questo può essere solo il risultato di un processo di costruzione e di interpretazione personale (Watzlawick, 1976). Secondo la corrente del costruttivismo, infatti, non è possibile concepire la realtà come un qualcosa di oggettivo e indipendente dai processi interpretativi di un individuo. In quest'ottica, più che come una qualità inerente a un oggetto, l'autenticità viene vista come una proiezione delle proprie credenze, aspettative e prospettive (Wang, 1999). I consumatori, dunque, non sono soggetti che ricevono passivamente messaggi da parte di un brand. Piuttosto, contribuiscono in maniera attiva a costruire il significato e l'autenticità di un marchio al fine di raggiungere obiettivi identitari (Beverland, 2009, p. 20).

## 1. Perché i consumatori bramano autenticità?

Il rapporto fra il mondo delle imprese e quello dei consumatori può essere visto in una prospettiva dialettica. Il capitalismo, per poter sopravvivere, ha bisogno di calarsi in un contesto culturale, contesto che contribuisce a plasmare e da cui a sua volta è plasmato. Secondo il modello dell'Authority Cultural Model di Horkheimer e Adorno (1944), l'azione combinata delle grandi firme determina una *cultura di consumo*, cioè una modalità dominante di consumo che influenza gusti e preferenze dei consumatori. Lunghi dall'assumere un ruolo passivo, il consumatore, a sua volta, non si limita a delegare all'azienda i propri gusti. Il tentativo delle aziende di imporre una cultura di consumo finisce, con il tempo, per entrare in conflitto con l'esigenza di autodeterminazione dei consumatori, i quali diventano progressivamente più consapevoli e costringono le imprese a modificare i propri paradigmi di branding.

Partendo dal modello di Horkheimer e Adorno, Douglas Holt (2002) ha svolto una analisi storica dei paradigmi di branding, gettando luce sulle condizioni che hanno portato l'autenticità a diventare un imperativo di business

per poi diventare una strategia comunicativa inflazionata. L'analisi di Holt parte dagli anni '20, quando il branding aveva lo scopo principale di trasmettere le caratteristiche del prodotto, al fine di dare credibilità all'azienda e di gonfiare all'inverosimile le caratteristiche dell'offerta. Un simile approccio presupponeva, dunque, un pubblico "credulone". Con il passare del tempo, la presa di consapevolezza da parte dei consumatori portò alla crisi di questo paradigma di branding. Tale crisi coincise con il verificarsi di due grandi cambiamenti sociali: un progressivo spostamento delle persone dalle campagne alle grandi città (dove molti si sentivano disorientati e privi dei precedenti riferimenti) e la disponibilità di un maggiore reddito (che le persone non sapevano come spendere). Un nuovo paradigma di branding fece quindi la sua comparsa per rispondere all'esigenza di punti di riferimento da parte delle masse: i consumatori avevano bisogno di qualcuno che spiegasse loro cosa fare, come essere e quale fosse il modo giusto per spendere il denaro. Ecco che i brand finirono per attribuirsi una funzione di indottrinamento nei confronti delle masse: il brand comunicava alle persone come dovevano essere per mostrarsi all'altezza delle aspettative del mondo circostante. Coerentemente con il modello proposto da Adorno e Horkheimer, intorno agli anni '60 i consumatori iniziarono a nutrire un senso di ribellione verso tale forma di indottrinamento. Il terreno divenne fertile per un nuovo cambio di paradigma, definibile come branding post-moderno. Il branding post-moderno ha introdotto come elemento di novità la grande enfasi sul concetto di *autenticità*. Per essere percepite come autentiche le aziende hanno adottato diverse strategie, fra cui il nascondere le finalità di profitto (per apparire disinteressate) e il fare largo ricorso all'ironia. In questo paradigma di branding "autenticità" era assimilabile ai concetti di "mancanza di interesse per il profitto", "spontaneità", "simpatia", "rottura degli schemi tradizionali". In un processo dialettico, anche il branding post-moderno è entrato in crisi. Le strategie utilizzate per far passare in secondo piano le finalità di profitto sono diventate inflazionate e, di conseguenza, le aziende hanno riscontrato sempre più difficoltà nell'apparire come disinteressate. Infatti, oggi i brand vengono percepiti come entità commerciali e i consumatori non giudicano più l'autenticità sulla base di una irrealistica e poco credibile distanza dalle logiche di profitto. Uno studio di Pace (2015), infatti, mostra come i brand con forte orientamento commerciale possono essere ritenuti autentici, a condizione che i consumatori mantengano un atteggiamento positivo nei confronti del loro business. Tale atteggiamento sembra il vero ago della bilancia. Infatti, i consumatori post-moderni hanno iniziato a "sollevare il velo" dalle aziende e sono a oggi molto più attenti a valutare la congruenza fra i valori dichiarati dall'azienda e il suo effettivo comportamento nella pratica di bu-

siness. Più che come “disinteressato”, il brand deve essere percepito come un bravo cittadino inserito nella comunità. Conclude Holt: “I consumatori ricercheranno quei marchi che contribuiscono direttamente ai loro progetti di identità fornendo materiali culturali originali e rilevanti. Così le marche diventeranno un’altra forma di cultura espressiva, non diversa, in linea di principio, da film, programmi televisivi o gruppi rock (che, a loro volta, sono sempre più trattati e percepiti come marche). Le marche che creano mondi che colpiscono l’immaginazione dei consumatori, che ispirano, provocano e stimolano, che li aiutano a interpretare il mondo che li circonda guadagneranno riconoscimenti e profitti” (Holt, 2002, p. 87)<sup>1</sup>.

Laddove Holt ha fornito una visione dello sviluppo e delle criticità del driver di autenticità partendo dagli attriti che si verificano fra l’azione svolta dalle imprese e l’esigenza di autodeterminazione del consumatore, Gilmore e Pine (2007) giungono a conclusioni simili analizzando la questione dal punto di vista delle offerte economiche presenti sul mercato in diverse epoche storiche. Secondo gli autori viene percepito come autentico ciò che un individuo ritiene conforme al proprio sé. Il bisogno di autenticità nasce, infatti, da una sempre maggiore personalizzazione delle offerte presenti sul mercato e dalla necessità di ritrovare se stessi in un contesto alienante. Gli autori sostengono che il progresso comporta la nascita di nuovi output economici, nuovi imperativi di business e nuove sensibilità da parte dei consumatori. L’economia agraria aveva come output le *materie prime* e la competitività era basata sulla possibilità di far fronte alla loro richiesta mediante un sufficiente approvvigionamento. La sensibilità dei consumatori era orientata verso la *disponibilità*. L’economia agraria venne sostituita, successivamente, dall’economia industriale, vale a dire un’economia dove a risultare protagoniste erano quelle industrie capaci di trasformare le materie prime in dei veri e propri *beni* di consumo. La sensibilità dei consumatori si spostò dunque dalla *disponibilità* ai *costi* e l’imperativo di business divenne il controllo dei processi produttivi al fine di fornire una grande quantità di beni a basso costo. Il miglioramento dei processi di estrazione e trasformazione delle materie prime ebbe come conseguenza una rapida saturazione del mercato. Ecco che la sensibilità dei consumatori passò dall’attenzione ai *costi* all’attenzione alla *qualità*. L’imperativo delle aziende divenne, dunque, quello di fornire qualità a prezzi bassi. Il passaggio dall’economia dei servizi all’attuale economia delle esperienze ha fatto sorgere nei consumatori una nuova sensibilità, orientata verso *l’autenticità* dell’offerta.

<sup>1</sup> Trad. degli autori.

Nella loro opera *The Experience Economy*, Pine e Gilmore (1999) propongono di inquadrare tutte le offerte economiche presenti sul mercato all'interno di una delle seguenti categorie:

- le *materie prime* sono quelle che provengono dalla terra;
- i *beni* sono ottenuti mediante la trasformazione delle materie prime;
- i *servizi* sono attività intangibili indirizzate all'individuo;
- le *esperienze* sono quegli eventi memorabili che coinvolgono gli individui in modo molto personale;
- le *trasformazioni* hanno come output economico il cliente stesso, trattandosi di un'offerta che mira alla crescita e allo sviluppo personale.

Partendo dalle materie prime, dunque, processi di *customizzazione* rendono le offerte economiche sempre più orientate all'individuo. Allo stesso tempo, la *mercificazione* è quel processo che, come una forza di gravità, porta a dare un prezzo e a mettere sul mercato anche gli aspetti più astratti della vita, come l'esigenza di autodeterminazione.

All'interno di questa prospettiva il desiderio di autenticità risulta un fenomeno moderno (Smelik, 2011). Infatti, se da un lato la modernizzazione ha portato nel complesso una maggiore libertà percepita, dall'altro ha progressivamente separato gli individui dalle loro "tribù" di appartenenza, quindi dai territori e dalle tradizioni plurisecolari in cui un tempo essi si identificavano. L'autenticità diventa quindi qualcosa a cui aspirare, perché non più presente, perduta. L'alienazione, in quest'ottica, risulta il prezzo da pagare per le libertà, più o meno contestabili, offerte dal mondo moderno. La ricerca di autenticità è persino aumentata nell'attuale "economia delle esperienze" (Pine e Gilmore, 1999). Eppure, paradossalmente, tale ricerca si verifica all'interno di un contesto economico-culturale fortemente inautentico, dove persino la natura viene mercificata e alterata per renderla fruibile a consumatori/spettatori sempre alla ricerca di esperienze "autentiche". Smelik (2011) sostiene che la nostalgia del reale, o dell'autentico, sia il risultato dell'azione dei moderni mass media, che trasformano tutto, compresa la realtà, in una forma di spettacolo. La ricerca di autenticità può essere intesa, dunque, come una forma di resistenza nei confronti di quest'opera di spettacolarizzazione della realtà e nei confronti di "un'iper-realtà dominata dai marchi, dove i consumatori fanno fatica a distinguere tra il reale e il falso" (Napoli et al., 2014)<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Trad. degli autori.

Dai modelli teorici sin qui presi come riferimento emerge, dunque, un concetto di autenticità fortemente legato a obiettivi identitari nonché a un bisogno percepito di una “realtà” in cui riconoscersi. Tuttavia, un quesito rimane ancora irrisolto: come mai i consumatori cercano proprio nei brand degli strumenti attraverso i quali definire la propria identità? Secondo la visione di Beverland (2009), il motivo è da rintracciare nella perdita di influenza da parte di quelle istituzioni attraverso cui le persone un tempo si definivano. I concetti di classe, famiglia, etnia, nazione o luoghi di provenienza hanno subito un processo di relativizzazione nel mondo post-moderno. Arnould e Price (2000) rintracciano tre principali caratteristiche della post-modernità in grado di spiegare i cambiamenti riguardanti il modo in cui le persone definiscono la propria identità. In primo luogo, il mondo post-moderno è globalizzato. Questo significa che logiche molto lontane dal nostro luogo di provenienza possono avere un impatto importante e immediato sulla nostra vita quotidiana e sulla nostra ricerca di un posto nel mondo. In secondo luogo, con il miglioramento della possibilità di spostarsi da una nazione a un’altra o da un continente a un altro, gli individui hanno molte più probabilità di essere esposti a culture diverse, nonché a espressioni di tali culture in cui riconoscersi. Ultimo aspetto, già menzionato con riferimento a Napoli e colleghi (2014) e Smelik (2011), il mondo post-moderno è caratterizzato da una iper-realtà, da intendersi come una crescente difficoltà nel distinguere il vero dal falso. Questi motivi creano i presupposti per far sì che le persone cerchino di raggiungere i loro obiettivi identitari attraverso gli “onnipresenti marchi”, essendo questi dei mezzi attraverso i quali poter sperimentare un senso di appartenenza a un tempo, un luogo e a una cultura (o a una sottocultura).

In definitiva, rispondendo a una esigenza di definizione e una volta chiarita l’impossibilità di trovarne una del tutto esaustiva, crediamo che una sintesi di *brand authenticity* in grado di coprire gli elementi sin qui emersi possa essere quella offerta da Morhart e colleghi (2015), cioè la misura in cui un brand viene percepito vero e fedele a se stesso e incoraggia i consumatori a fare altrettanto. Ritroviamo in questa definizione, infatti, degli elementi essenziali: il ruolo svolto dall’individuo nel processo di percezione, quello svolto dalle aziende in termini di trasmissione di valori in cui riconoscersi e, infine, la brama di verità da parte del consumatore.

## **2. La multidimensionalità del costrutto di *brand authenticity***

Operazionalizzare il costrutto di *brand authenticity* richiede di prenderne in considerazione la multidimensionalità. Dall’analisi della letteratura emer-

ge, infatti, come non sia possibile rintracciare un singolo aspetto in grado di dotare un brand di autenticità percepita. Tale multidimensionalità emerge già dalla concettualizzazione di Gilmore e Pine (2007). Secondo gli autori, a ognuna delle cinque tipologie di offerta economica può essere fatta corrispondere una tipologia di *autenticità*, anche se ognuna di queste tipologie può essere applicabile a tutte le offerte economiche.

- Le persone tendono a percepire come autentico ciò che è naturale, grezzo, rustico, incontaminato. Ci si riferisce a questo con l'espressione *natural authenticity*, che corrisponde alle *merci*.
- Viene percepito come autentico anche ciò che è nuovo, originale, anticonvenzionale, mai visto prima. In questo caso si parla di *original authenticity*, che corrisponde ai *beni*.
- Ai *servizi* corrisponde la *exceptional authenticity*. A essi, infatti, corrisponde un grado maggiore di personalizzazione rispetto alle merci e ai beni, e le persone tendono a giudicare come autentico ciò che risponde in modo eccezionale alle proprie esigenze individuali.
- La *referential authenticity* si riscontra in tutte quelle offerte che evocano luoghi, persone e periodi storici dotati di forte valore simbolico. Si tratta di un tipo di autenticità legata soprattutto all'offerta di *esperienze*.
- Infine, alle *trasformazioni* corrisponde la *influential authenticity*, la quale si rintraccia in tutte quelle offerte che fanno appello ad aspirazioni personali o collettive, che promuovono una causa o forniscono un significato.

Dal canto loro, Morhart e colleghi (2015) ritengono che la *brand authenticity* si componga di quattro dimensioni.

- La dimensione di *continuità* si riferisce alla storia e alla stabilità del marchio nel tempo, ma anche alla probabilità percepita che questo continuerà a essere presente nel futuro.
- La dimensione della *credibilità* si riferisce alla percezione di un brand come trasparente e onesto nei confronti dei consumatori, nonché come capace di mantenersi fedele alle proprie promesse.
- La dimensione dell'*integrità* si riferisce alla percezione di un brand come moralmente integro e sinceramente interessato al benessere dei propri clienti.
- Infine, la dimensione del *simbolismo* si riferisce alla capacità da parte di un brand di fornire alla propria clientela elementi utili per la costruzione della propria identità in termini di valori, ruoli e relazioni.

Sulla base di queste dimensioni, gli autori hanno validato un questionario di quindici item volto a misurare la percezione di autenticità di un brand.

Un altro strumento proposto per la misurazione dell'autenticità percepita dei brand è quello a quattordici item validato da Napoli e colleghi (2014). In base alla loro concettualizzazione la *brand authenticity* si compone di tre dimensioni.

- La dimensione *quality commitment* si riferisce alla percezione di un brand come fortemente impegnato nel fornire alla propria clientela prodotti o servizi di eccezionale qualità. Tale qualità passa, inevitabilmente, attraverso una attenta selezione delle materie prime, un coinvolgimento di abilità artigianali, processi di produzione personalizzati, nonché un forte orientamento all'innovazione.
- La dimensione *heritage* si riferisce al senso di tradizione emanato dal brand.
- La dimensione *sincerity* si riferisce all'aderenza da parte di un brand ai valori reclamizzati, non negoziabili in favore di logiche di profitto.

Nelle diverse concettualizzazioni della *brand authenticity* si riscontrano certamente alcune differenze. Si noti come, per esempio, la dimensione di *heritage* proposta da Napoli e colleghi (2014) non sia sovrapponibile a quella di continuità proposta da Morhart e colleghi (2015), sebbene ne descriva un aspetto. Ancora una volta, ricordiamo come l'obiettivo non debba essere quello di arrivare a una definizione esatta e univoca, poiché una visione di insieme è raggiungibile solamente prendendo in considerazione le diverse prospettive. I contributi della letteratura sin qui analizzati ci forniscono, tuttavia, sufficienti elementi per comprendere le sfide che le aziende stanno affrontando per poter essere percepite come autentiche, nonché l'efficacia del modo in cui lo stanno facendo.

### **3. Strategie aziendali per la comunicazione dell'autenticità**

Sin qui abbiamo fornito una panoramica relativa agli studi condotti sulla *brand authenticity* e abbiamo analizzato il ruolo svolto dal consumatore e dalla cultura nel giustificare il bisogno percepito di autenticità da parte dei consumatori. Per completare il quadro proposto da Beverland (2009), analizziamo in questa sezione il ruolo svolto dall'azienda. Prendendo in prestito una frase di Gilmore e Pine (2007, p. 126)<sup>3</sup>, possiamo affermare che

<sup>3</sup> Trad. degli autori.

“la nuova sensibilità di consumo nei confronti dell’autenticità si traduce nel fatto che ogni azienda – dalla locale alla globale, dalla piccola alla grande, da quella non profit a quella oscenamente redditizia – deve farsi strada in un mondo in cui gli individui bramano l’autenticità in ciò che comprano, proprio come la bramano in tutte le scelte che fanno nella loro vita privata”.

Quali sono le strategie utilizzate dalle aziende per dotare i propri brand di autenticità percepita? Beverland (2009) ne fornisce una sintesi esaustiva. Secondo l’autore, uno dei modi attraverso i quali le aziende possono dotare i propri marchi di autenticità è attraverso lo *storytelling*. Il racconto di storie è, infatti, il modo attraverso il quale naturalmente le persone comunicano fra loro. Inoltre, laddove la vita pubblica impone di seguire un determinato copione, nel racconto di una storia le persone possono far trapelare emozioni che non troverebbero spazio in contesti formali quali la paura, la sorpresa e il desiderio. Il racconto di storie, infine, attiva meccanismi di *ricerca transderivazionale*, termine utilizzato nella psico-cibernetica per descrivere quel processo attraverso il quale gli individui cercano automaticamente di rintracciare nelle storie dei significati personali (per una esaustiva trattazione dell’argomento si rimanda a Gordon (1992)). Un altro modo per dotare il brand di autenticità è quello di apparire alla stregua di artigiani che svolgono il proprio lavoro in modo amatoriale. Si presuppone, infatti, che gli amatoriali svolgano attività guidate da passione e da vocazione personale, piuttosto che da un training formativo o da logiche di profitto. Non a caso, brand come Apple devono molto alle immagini dei fondatori, Steve Jobs e Steve Wozniak, in un garage alle prese con lo sviluppo di Apple I. La terza strategia consiste nel porre enfasi sulle proprie radici. Al tempo stesso, come vedremo successivamente nella sezione dedicata alle riflessioni su specifici settori, le aziende devono porre attenzione a non basare la comunicazione di questo aspetto solo sul racconto del proprio passato. Il passato deve essere letto in termini evolutivi, quindi deve essere inteso come una risorsa utile a interpretare il presente e a progettare il futuro. La quarta strategia consiste nel trasmettere l’amore posto nei confronti della propria produzione, in quanto questo aspetto contribuisce ad aumentare la percezione di sincerità e di impegno posto nella qualità della produzione. La quinta strategia individuata da Beverland consiste nell’essere immersi nel mercato, piuttosto che trarne informazioni mediante focus group o interviste. L’autenticità, infatti, deriva inevitabilmente dal genio dell’artista e non da una raccolta di pareri. Se Apple avesse chiesto ai consumatori, sul finire degli anni ’90, quali caratteristiche avrebbero voluto in un lettore musicale, probabilmente ben pochi avrebbero indicato le rivoluzionarie novità che hanno caratterizzato il primo iPod lanciato sul mercato nel 2001 e che hanno, di fatto, cambiato per sempre

il mercato della musica. Probabilmente i consumatori sarebbero stati persino scontenti di sapere che i compact disk, con le loro copertine dense di informazioni sull'album e sugli artisti, sarebbero diventati presto solo un lontano ricordo. I grandi innovatori creano delle tendenze, piuttosto che seguirle, ed è questo a renderli autentici. Al tempo stesso, essere immersi nel mercato è necessario per avere delle buone intuizioni. Uno dei modi per raggiungere questo obiettivo è fare affidamento su uno staff che non sia costituito da persone che semplicemente lavorano per l'azienda, ma che siano anche fruitori e fan del brand. Questa strategia ha consentito ad Apple di risparmiare molti soldi in ricerca di mercato, avendo attinto alla creatività dei propri stessi dipendenti, con la conseguenza sia di migliorare l'autenticità percepita del brand, sia di avere significativi vantaggi strategici nei confronti della concorrenza. La sesta strategia può essere riassunta in una frase che prendiamo in prestito dallo stesso Beverland (2009, p. 142)<sup>4</sup>: "L'autenticità è locale, anche quando il brand è globale". L'autenticità percepita di un marchio è coadiuvata dalla percezione di un brand come connesso con un luogo o una cultura. Se è vero che viviamo in un mondo globalizzato, è vero anche che quando le persone si spostano in luoghi e contesti culturali molto lontani da quello di appartenenza tendono a portare con loro ritualità, oggetti e ricordi che gli consentano di mantenere un contatto con le loro radici. Pertanto, gli individui tendono a giudicare come maggiormente autentici quei brand che fanno altrettanto. La settima e ultima strategia consiste nel trasmettere al proprio staff il *culto* del brand. Di primo acchito, tale forma di indottrinamento potrebbe sembrare l'antitesi dell'autenticità. La prospettiva cambia dal momento in cui il *culto* del brand da parte dello staff viene visto come il risultato di una serie di pratiche aziendali che implicano l'aver a cuore il benessere dei dipendenti. Rientrano fra queste le politiche di welfare, l'incoraggiamento alla creatività e alla condivisione di idee, nonché il rendere gli sforzi dei dipendenti parte integrante dello *storytelling*.

#### **4. L'arma a doppio taglio dell'attivismo sociale: il fenomeno del *Brand Activism***

All'interno di questa analisi, un focus teorico-applicativo va sicuramente dedicato al fenomeno del *Brand Activism* e alle importanti conseguenze in termini di autenticità percepita.

<sup>4</sup> Trad. degli autori.

Negli ultimi anni le affermazioni e le dichiarazioni che i brand fanno in relazione a specifiche tematiche sociali e politiche è diventato un ulteriore strumento attraverso cui i marchi tentano di raccogliere consensi di clienti già fidelizzati, di potenziali *prospect* e di nuovi target di consumatori (Moorman, 2020; Sarkar e Kotler, 2018). Si è assistito, infatti, a una crescita esponenziale del fenomeno, ed è stato possibile osservare i rischi derivanti dall'adottare questa strategia comunicativa senza una adeguata e coerente programmazione strategica.

Alcuni contributi presenti in letteratura sottolineano come una gran percentuale di consumatori ritenga opportuno che i grandi marchi prendano posizione in relazione a specifiche tematiche sociali (Hoppner e Gautham, 2019), ma che allo stesso tempo il fenomeno sia a rischio saturazione, dato che un'altra importante fetta di consumatori sottolinea come queste tattiche siano fin troppo utilizzate e chiaramente orientate alla vendita, piuttosto che guidate da una reale sensibilità nei confronti del problema (Edelman, 2019).

Il fenomeno del *Brand Activism* non va confuso con le tradizionali strategie che appartengono alla *Corporate Social Responsibility* (CSR), in quanto quest'ultima enfatizza maggiormente le azioni pratiche e concrete rispetto alla disseminazione dei valori aziendali (Wettstein e Baur, 2016) e ha la finalità di apportare benefici tangibili al contesto sociale di riferimento. Il *Brand Activism* si fonda, invece, sulla presa di posizione riguardo a una specifica tematica, che non implica una reale e concreta risposta al problema (Korschun et al., 2019; Nalick et al., 2016). Alcuni lavori evidenziano come il fenomeno rappresenti piuttosto una evoluzione della CSR (Sarkar e Kotler, 2018). I temi su cui i brand decidono di prendere una posizione sono i più disparati: integrazione delle minoranze, xenofobia, emancipazione femminile e ruolo della donna nella società occidentale, omofobia e tutela dell'ambiente. L'impatto che queste attività hanno sulla percezione del brand da parte dei consumatori è molteplice. Diverse ricerche hanno testimoniato come la presa di posizione riguardo ad alcune tematiche sociopolitiche rappresenti un'arma a doppio taglio: se ben implementata, essa è in grado di accrescere la percezione di autenticità del brand; tuttavia, se percepita come forzata, poco autentica o incoerente con i *core values* aziendali, rischia di creare un importante danno in termini di ritorni economici e *Brand Equity* (Du et al., 2010). Ciò è dovuto alla forte pressione e ai riflettori che si accendono inevitabilmente sul brand, dal momento in cui questo decide, tramite una serie di azioni di marketing e comunicazione, di esprimere una posizione nei confronti di tematiche sensibili (Holt, 2002).

Un esempio di come l'ostentazione di sensibilità possa risultare dannosa per la marca è il cosiddetto *greenwashing* (Delmas e Burbano, 2011),

termine con cui ci si riferisce a quelle situazioni in cui l'espressione da parte del brand di esplicite posizioni favorevoli alla sostenibilità ambientale non trovano riscontro nella storia, nei *core values* o nei processi produttivi dell'azienda. Un altro fenomeno fortemente connesso a quest'ultimo è quello del *woke washing*, tipico di quelle imprese che presentano una strategia comunicativa non sempre chiara e coerente in merito a tematiche sociali, evidenziando una incoerenza tra i messaggi veicolati e le pratiche aziendali (Sobande, 2019; Vredenburg et al., 2018). In tal senso, è possibile proporre esempi eclatanti, come quello del noto marchio di rasoi Gillette, che nel 2019 con un video su YouTube ha presentato uno spot pubblicitario improntato sulla "mascolinità tossica" che ha ottenuto una quantità di *dislike* pressoché due volte superiore al gradimento (Al-Muslim, 2019); contemporaneamente veniva accusato di proporre i prodotti destinati a un pubblico femminile a prezzi più alti rispetto a quelli destinati a un pubblico maschile. Nike, nel 2020, si è uniformata al grido "*Black Lives Matters*", venendo percepita come molto poco coerente con le sue politiche di assunzione e con le sue politiche produttive (Ritson, 2020). Anche in Italia abbiamo assistito a campagne spesso controverse, come quella del 2018 di Dolce e Gabbana, accusata di razzismo per un post su Instagram, che nelle intenzioni doveva risultare dal sapore intercontinentale e vicino al mondo asiatico, ma che nella realtà è costato l'annullamento di una sfilata in Cina. La francese L'Oreal ha dichiarato nel 2019 di voler eliminare dalle etichette i termini "sbiancante" o "schiarante" in appoggio anch'essa alla campagna "*Black Lives Matters*", venendo però tacciata di ipocrisia a causa di alcune interruzioni nella collaborazione con soggetti che si erano esposti, nel recente passato, proprio a tutela della stessa campagna. Di esempi in tal senso è possibile rintracciarne una notevole quantità, a testimonianza di come una imprudente e poco programmata presa di posizione in merito a certi temi possa risultare disastrosa per la *reputation* e l'*equity* aziendale. La letteratura scientifica si è già interessata da tempo al fenomeno e ha provato ad analizzare quelle dimensioni e quelle variabili che possono risultare particolarmente efficaci o portare, viceversa, a una disastrosa campagna comunicativa. In tal senso, un importante e recente lavoro sul tema realizzato da Vredenburg et al. (2020) ha messo in luce come i brand si posizionino su quattro specifici quadranti in base al ruolo e all'efficacia delle tecniche di *Brand Activism*. Dall'assenza totale di tattiche comunicative in tal senso tipiche, per esempio, del mondo *business to business*, ad approcci silenziosi e poco manifesti, per giungere ai quadranti dove il brand si esprime chiaramente, ma dove la campagna comunicativa può essere percepita o come autentica e in linea con il brand o inauten-

tica e dannosa. Nel loro lavoro, oltre a definire alcuni punti chiave della dimensione di *Brand Activism*, gli autori puntualizzano come le tattiche perpetuate risultino favorire o danneggiare, come già esposto, la *Brand Equity* e i costrutti correlati. Oltre a evidenziare i rischi dell'inautenticità percepita, gli autori sottolineano come l'allineamento tra i valori aziendali e la comunicazione sia un requisito fondamentale ma non sufficiente per ottimizzare la presa di posizione riguardo a un tema sociale. Sembrerebbe, infatti, avere un ruolo chiave anche il tema oggetto del dibattito. Se da un lato una profonda incongruenza tra *core values* e pratiche aziendali rispetto a uno specifico tema può portare a una non comprensione della posizione del brand da parte dei consumatori – o peggio a fenomeni già descritti come quelli del *woke washing* – dall'altro un tema eccessivamente coerente e allineato con i valori del brand potrebbe non sortire effetto, dato che non richiederebbe sforzi cognitivi, emotivi e approfondimenti da parte dei consumatori. Gli autori suggeriscono, come strategia per uscire da questa impasse, una coerenza intermedia tra i *core values* aziendali e il tema trattato. Definita come "*Optimal Incogruence*", una incongruenza intermedia tra l'oggetto di discussione, i valori dell'azienda e le sue pratiche sembrerebbe stimolare una elaborazione più marcata ed efficiente da parte dei consumatori, piuttosto che rimanere poco rilevante o peggio ancora distonica (Vredenburg et al., 2020). L'attivismo rimane quindi uno dei punti chiave con cui da diverso tempo i brand provano a disseminare i propri valori, ma ancora una volta l'autenticità percepita da parte dei consumatori gioca un ruolo chiave nell'assegnare alle strategie comunicative un valore aggiunto o un potenziale grave danno di immagine. Una riflessione critica, che apre le porte al prossimo paragrafo, può sicuramente essere fatta non solo in termini di qualità delle tattiche introdotte, ma anche della quantità e dell'utilizzo dell'attivismo sociopolitico e dell'inevitabile rischio saturazione. Sfruttare la tendenza del momento, comunicare utilizzando temi attuali e prendendo specifiche posizioni di rilievo non può e non dovrebbe rappresentare il modus operandi principale tra gli asset comunicativi di una azienda. Il rischio principale, al di là della polarizzazione di un brand rispetto a un tema, è quello di un sovraccollamento informativo e dell'inevitabile perdita di efficacia degli *statement*. Questi, con il passare del tempo, potrebbero risultare scontati, inefficaci e poco funzionali. Se perpetuati in modo manipolativo e con chiari riferimenti all'indottrinamento o al tentativo di controllare il consumatore spingendolo a una determinata azione, rischiano di provocare effetti collaterali come quelli della repulsione nei confronti della campagna comunicativa e della reattanza nei confronti dello stesso brand/messaggio.

## 5. La comunicazione ai tempi della pandemia: autenticità e rischio percepito

L'analisi fin qui portata avanti non può svincolarsi e non prendere in considerazione gli effetti che la pandemia da Covid-19 ha perpetuato in ambito comunicativo. Lo sconvolgimento totale che la pandemia ha comportato nella quotidianità ha inevitabilmente intaccato gli asset comunicativi, portando a una ristrutturazione dei messaggi in modo che questi risultassero allineati con paure e speranze dei consumatori. Ciò a cui si è assistito è stato principalmente un allineamento totale alla comunicazione istituzionale che giornalmente entrava nelle case degli italiani con cadenza fissa e invitava alla prudenza, al rispetto delle regole e all'unione in un momento difficile per il Paese. Le aziende italiane che hanno agito in tal senso hanno incentrato le proprie campagne di comunicazione sull'appartenenza al popolo italiano, sulla resilienza e sull'importanza del rispetto delle regole vigenti in quello specifico periodo.

Il nostro Paese è stato il primo in Europa a fronteggiare la pandemia, con conseguenze catastrofiche. Gli spot istituzionali andati in onda in quel periodo rispondevano alla necessità di ridurre l'incertezza percepita, rispondendo a quel bisogno di sicurezza e speranza che si attiva di fronte a un forte rischio percepito (Shin e Kang, 2020). Anche in piena crisi sanitaria, l'autenticità ha rappresentato uno dei driver fondamentali, dato che essa risulta fortemente e strettamente connessa proprio alla riduzione dell'incertezza e a un minor rischio percepito (Shin e Kang, 2020), che a loro volta impattano in modo importante sulle scelte individuali (Galoni et al., 2020; Huang e Sengupta, 2020).

Durante il periodo pandemico diversi studi hanno provato a indagare il rapporto tra autenticità e comunicazione dei brand, per comprendere quali variabili latenti potessero entrare in gioco nel modificare il comportamento di scelta dei consumatori e l'apprezzamento verso specifici modelli comunicativi. Un interessante lavoro pubblicato nel 2021 su *Psychology and Marketing* (Park et al., 2021) mette in luce proprio la relazione tra la richiesta e la percezione di autenticità in un momento di forte rischio percepito. Il lavoro, tramite cinque studi separati, mette in luce la relazione tra il rischio percepito, la necessità di ridurre l'incertezza e la ricerca di autenticità nella comunicazione dei brand. La valutazione di un messaggio comunicativo di un brand percepito come autentico da parte dei consumatori risulta mediata dalla loro necessità di ridurre l'incertezza percepita a causa della minaccia del virus. La necessità di ricercare sicurezza e protezione da una situazione potenzialmente dannosa comporta una differente valutazione di un messaggio come

autentico. Un interessante corollario dello studio citato evidenzia come vi sia un importante moderatore in grado di influenzare il modello proposto, ovvero la situazione socioeconomica del pubblico a cui ci si rivolge. Risulta, infatti, che le fasce di popolazione caratterizzate da un buon livello di istruzione e una più favorevole situazione socioeconomica di partenza possiedono maggiori risorse e capacità per fronteggiare situazioni di pericolo e rischio, avendo una maggior propensione alla riduzione dell'incertezza percepita e quindi una maggior sensibilità nella ricerca e nell'individuazione dei messaggi autentici (Park et al., 2021). Le scelte comunicative che nel corso del periodo pandemico hanno attinto a elementi riconducibili all'autenticità risulterebbero effettivamente più efficienti, ma solo su quella fascia di popolazione che possiede risorse economiche e culturali sufficienti per tentare di ridurre l'incertezza derivante dal virus e dai danni derivati.

Un altro modello comunicativo proposto in questi anni e che ha riguardato soprattutto la seconda parte del periodo pandemico è stato proprio quello del *Brand Activism* e della scelta da parte delle aziende di prendere una posizione chiara in merito a temi quali il distanziamento sociale, i vaccini, l'utilizzo di dispositivi di protezione individuale e una pletera di temi associati alla pandemia. Inevitabilmente, come già discusso, anche in questo caso la scelta è potenzialmente utile, ma molto rischiosa, dato che molti di questi temi sono risultati controversi e sono finiti all'interno di un più ampio dibattito politico (Hellman, 2020). Molti brand, ancora una volta, hanno cavalcato l'onda e le tendenze del momento prendendo chiare posizioni su alcuni temi. Uber, per esempio, con la sua campagna americana "*No mask, No ride*", ha lanciato un chiaro messaggio sull'utilizzo dei dispositivi di protezione individuale per l'utilizzo dei suoi servizi, schierandosi in modo perentorio. Il rischio di questi *statement*, analizzato anche dai più recenti contributi accademici, non è solo quello di tagliare deliberatamente fuori intere porzioni di consumatori che possiedono posizioni contrarie o non totalmente definite su un determinato tema, ma anche quello di provocare fenomeni psicologici come quello della reattanza (Quick e Stephenson, 2007). Il fenomeno della reattanza psicologica, citato anche nel precedente paragrafo, implica l'allontanamento cognitivo, emotivo e la repulsione nei confronti di un determinato messaggio quando questo viene percepito come un sottile tentativo di manipolare la libertà individuale di opinione e di scelta del consumatore. L'allontanamento dal messaggio risulta quindi funzionale al ripristino, da parte dell'individuo, della libertà individuale (Brehm e Brehm, 1981; Fransen et al., 2015). Un altro recente lavoro proposto nel 2021 da Shoenberger e colleghi (2021) sul *Journal of Advertising* indaga proprio i rischi e le relazioni con quanto discusso, dimostrando che i messaggi percepiti come autentici hanno un importante impatto sull'efficacia della comunicazione, a

patto che i brand non si prendano la responsabilità di dire ai propri consumatori cosa fare, specialmente riguardo a temi sociopolitici controversi come quelli inerenti la pandemia e i comportamenti da adottare (Shoenberger et al., 2021). Un altro tema emerso dal lavoro di Shoenberger e colleghi è quello relativo alla propensione che i soggetti avranno poi nell'attuare effettivamente le misure suggerite dai messaggi. Le analisi evidenziano come durante la pandemia i messaggi comunicativi che implicavano una limitazione della libertà – e un atteggiamento dogmatico verso temi inerenti comportamenti prosociali – non solo sono risultati scarsamente efficaci, ma hanno persino peggiorato la volontà da parte dei consumatori di mettere in atto i comportamenti raccomandati.

L'attuale panorama degli studi scientifici sul tema è in costante crescita e mette sempre più in relazione il concetto di autenticità percepita con l'efficacia comunicativa, definendone i confini e analizzandone le variabili. Alla luce delle disquisizioni fin qui fatte potremmo considerare sicuramente la pandemia da Covid-19 come una bolla che ha amplificato e ingigantito alcune problematiche connesse alle scelte comunicative delle aziende, a causa della scelta dei temi da trattare e della difficile situazione socioeconomica in cui i Paesi europei sono sprofondata. Al tempo stesso, la pandemia ha rappresentato anche un importante test che ha fornito e fornirà spunti per comprendere e rintracciare specifiche variabili nonché evidenziare il ruolo e l'importanza della percezione di autenticità da parte dei consumatori.

## 6. Le sfide del futuro: riflessioni su quattro settori

Alla luce dei modelli finora esposti, porteremo degli esempi di settori specifici e delineremo possibili futuri sviluppi. Ci soffermeremo, in modo particolare, sull'industria automobilistica, sul settore alimentare, sulla *fashion industry*, dedicando infine una riflessione ai produttori di smartphone.

L'industria automobilistica si trova ad affrontare delle importanti sfide, operando in un contesto dove viene messo sempre più in discussione il concetto di auto come bene personale (Pakusch et al., 2016; Scholl, 2006). Laddove in passato l'automobile era considerata come un *bene*, oggi viene sempre più considerata come un *servizio* (Scholl, 2006) e le scelte del consumatore sono sempre più orientate verso il breve termine. Il settore automobilistico si troverà sempre più a dover offrire alternative flessibili. Sebbene i grandi marchi che operano in questo settore abbiano costruito una solida reputazione attorno a drivers come affidabilità e sicurezza (Loureiro et al., 2017), nel prossimo futuro la sensibilità del consumatore sarà sempre meno orientata verso un bene durevole e affidabile nel tempo e sempre più