

Corso di laurea magistrale in Marketing

Cattedra di Content Marketing & Brand Storytelling

Lo scandalo Dieselgate e le strategie di rigenerazione del marchio Volkswagen

Di Leonardo Prageldi

Matricola 709191

Anno accademico 2020/2021

relatore: Francesco Giorgino

correlatore: Peverini Paolo

Indice

Introduzione.....	6
1. La responsabilità sociale nelle aziende.....	8
1.1 Corporate social responsibility.....	8
1.2 Cause related marketing.....	10
2. “Green”.....	14
2.1 Il consumatore Green.....	14
2.2 Il green marketing.....	16
2.2.1 le “5w” del Green marketing.....	19
2.2.2 le “5i” del Green marketing.....	23
2.3 Il Greenwashing.....	24
2.4 Le fake news “Green”.....	27
3. Nuovi strumenti di marketing.....	30
3.1 Il content marketing.....	30
3.2 Brand Storytelling.....	37
3.2.1 transmedia storytelling.....	39
3.2.2 la storytelling trance experience.....	43
3.2.3 emozioni e storytelling.....	48
3.2.4 neuronal coupling.....	49
3.2.5 le funzioni dello storytelling.....	50
4. Il Brand e la sua comunicazione.....	52
4.1 il brand.....	52
4.2 il processo di branding.....	56
4.3 Brand diamond.....	57
4.4 Il valore della marca.....	58

4.5 Brandtelling.....	61
4.5.1 Strategie di BrandTelling.....	65
4.6 reputazione della marca.....	68
4.7 Umore e diffusione dei giudizi.....	72
4.8 Contenuti emotivi.....	73
4.9 Esposizione selettiva e audience risonance.....	74
5. Il caso Dieseldate.....	79
5.2 storia ed evoluzione.....	79
5.3 lo scandalo.....	82
6. comunicazione Volkswagen nel tempo.....	94
6.1 il post Dieseldate.....	97
Conclusion.....	108

Introduzione

L'inquinamento atmosferico è alla base del cambiamento climatico in atto e, per questo motivo le nazioni facenti parte dell'ONU, nel vertice di Kyoto (1995) e, nel più recente COP21 di Parigi (2015) hanno esortato i vertici dei vari paesi e i responsabili di tutte le aziende a porre fine alle pratiche di produzione e di consumo altamente inquinanti, che non salvaguardino l'ecosistema del nostro pianeta, e a porre in essere strategie e politiche "green" sia per il nostro interesse che, anche e soprattutto, per quello delle generazioni future. L'industria automobilistica non è al di fuori di questo discorso, anzi, secondo il rapporto 2016 Carbon Project Disclosure 1, l'inquinamento totale generato durante i processi di produzione dei veicoli rappresenta il 17% dell'inquinamento globale dell'industria automobilistica. Inoltre, è anche uno dei maggiori produttori di rifiuti industriali (Zailani et al., 2015). Per un secolo le aziende dell'automotive e non solo, hanno fatto affidamento esclusivamente sull'utilizzo di combustibili fossili altamente inquinanti e ciò, a discapito del nostro pianeta.

Sempre di più negli ultimi anni, sul panorama mondiale, grazie alla maggiore consapevolezza e attenzione verso l'ambiente, degli stati e dei consumatori, si stanno affacciando aziende ecocompatibili, politiche e strategie aziendali che mirino alla salvaguardia del nostro pianeta. In un contesto di questo tipo diventa quindi essenziale per le aziende adattare le proprie strategie, visioni e offerte per far fronte, non solo alle nuove esigenze del mercato, alle nuove normative, ma anche e soprattutto, per cercare di recuperare una situazione climatica sempre più a rischio.

L'obiettivo di questa tesi sarà analizzare il caso Dieseldate, il grave ritorno di immagine che esso ha generato presso la casa automobilistica Volkswagen e come quest'ultima abbia reagito a tale scandalo in termini di strategie di comunicazione e marketing, per rigenerare la propria identità e riconquistare il ruolo di leader mondiale nel settore automotive.

Tale caso di studio diventa emblematico nel contesto sopra spiegato, in quanto, in seguito allo scandalo, uno dei principali obiettivi della Volkswagen fu proprio quello di affermarsi nell'arco di pochi anni come leader mondiale della mobilità.

All'interno dell'elaborato verrà inoltre brevemente raccontata la storia del marchio Volkswagen, le sue strategie nel corso degli anni, i suoi successi e i suoi insuccessi; verranno riportate e spiegate le principali strategie di brandtelling, con particolare enfasi sulla strategia di "fast recovery", verranno raccontati e analizzati gli spot più emblematici nel post Dieseldate; sarà poi approfondito il green marketing e il greenwashing.

Intento di questa tesi sarà fare luce sulle principali prassi che portano alla rigenerazione di un marchio dopo un evento estremamente negativo ed evidenziare come strategie aziendali e comunicative incentrate sull'attenzione

verso l'ambiente possano avere successo in un contesto nuovo e più interessato alla salvaguardia del nostro pianeta.

1. La responsabilità sociale nelle aziende

1.2 Corporate Social Responsibility (CSR)

Secondo il Glossario economico ambientale e di sostenibilità, il termine CSR viene definito come «un termine che identifica il ruolo dell'impresa come componente della collettività sociale, in grado di influenzare e allo stesso tempo di essere influenzata dalla morale e dall'etica caratterizzanti l'intera comunità. L'obiettivo dell'impresa rimane pur sempre la massimizzazione del profitto, ma da perseguire con un'ottica diversa, ovvero con una totale apertura alle esigenze sociali della collettività coinvolta.»

Un'altra definizione la possiamo trovare all'interno del libro verde della commissione europea che afferma «La CSR è l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate»¹

Secondo queste due definizioni emerge come le aziende siano libere, in base ai propri progetti, le proprie strategie e, soprattutto, i propri valori, di legarsi a un progetto, un'attività o anche un'altra impresa che si prefiggano come obiettivo quello di raggiungere obiettivi di carattere sociale. Viene inoltre sottolineato come l'obiettivo delle imprese è e rimarrà quello della massimizzazione del profitto ma che, in questo contesto, potrà anche essere perseguito attraverso l'implementazione di attività che siano a favore della collettività.

Il CSR presuppone un impegno delle aziende che l'adotteranno che si dovrà concretizzare nell'adozione di comportamenti socialmente ed eticamente responsabili e nella valutazione delle conseguenze socio-ambientali che determinati tipi di comportamenti, produzioni e azioni possano generare.

Uno dei principali mezzi che favoriscono sia l'implementazione di certe azioni, sia la comunicazione dei ciò che è stato compiuto, è la redazione del bilancio di sostenibilità basato sul Triple Bottom Line. È chiamato anche bilancio sociale ed è un documento rivolto agli stakeholder della società. All'interno di tale documento vengono riportate tutte le azioni poste in essere dalla società sul piano economico, ambientale e sociale. La stesura di tale documento dovrà avvenire nel modo più trasparente possibile, facendo sempre affidamento su fonti e documentazioni certe che permettano una chiara riconducibilità a dati, risultati, fatti e azioni compiute. Questo risulta di vitale importanza per evitare ripercussioni d'immagine legate alla totale o parziale mancata attuazione di certe iniziative e per scongiurare la possibilità di essere accusati di intenti esclusivamente di facciata.

I principi di stesura del citato documento verranno di seguito elencati:

¹ Commissione delle Comunità Europee. Bruxelles, Libro Verde, 2001, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese (presentato dalla commissione), 366 definitivo, p.7

- Il bilancio sociale deve apparire nelle documentazioni informative societarie a prescindere da quale forma, grandezza o oggetto l'azienda abbia adottato;
- Il documento dovrà essere sottoscritto dall'organo di governo societario e redatto periodicamente (solitamente in concomitanza con la stesura del bilancio d'esercizio)
- Il bilancio sociale è un documento consuntivo, con la descrizione delle azioni effettuate nell'esercizio di competenza, le quali possono essere comparate con vecchi esercizi. Deve essere orientato al futuro e deve contenere un rendiconto dei possibili rischi che si potrebbero dover affrontare nel breve e nel medio-lungo periodo, con le possibili soluzioni su base programmatica;
- è un documento consuntivo che deve contenere l'insieme delle azioni compiute nell'arco dell'esercizio. Questo avrà l'utilità di poter comparare i progetti, i dati e i risultati con quelli degli esercizi passati. Dovrà inoltre essere orientato al futuro e, per ciò, dovrà contenere i rischi che l'impresa e lo specifico progetto potrà incontrare nel breve e nel lungo termine, con le possibili soluzioni.
- Il bilancio sociale deve essere un documento pubblico, liberamente consultabile da ogni stakeholder
- Tale documento ha come intento quello di rendere le azioni etico-sociali dell'impresa, serie, credibili e liberamente consultabili. Ciò per legittimare l'impegno e rafforzare la reputazione aziendale.

Oltre a un documento aziendale come quello sopra citato, un elemento che andrebbe ad incrementare l'immagine di serietà dell'impresa, delle iniziative etico-sociali che intraprende e la fiducia delle persone, è quello di correlare alla proprie attività, delle certificazioni. Una delle più importanti certificazioni è la SA 8000 (Social Accountability), che rappresenta uno standard internazionale certificato CEPAA (Council of Economical Priorities Accreditation Agency), che viene riportata per attestare il rispetto di alcuni atteggiamenti aziendali inerenti la responsabilità sociale.

Una strategia di responsabilità sociale seria e implementata in modo valido avrà un ritorno sicuramente rilevante nei confronti dell'azienda. Uno degli obiettivi che l'azienda si prefigge è quello del beneficio reputazionale. Questo tipo di vantaggio, come sappiamo, crea un maggiore senso di serietà e affidabilità e, perciò, una più probabile scelta tra i competitors e una più duratura fidelizzazione sia tra i consumatori, che tra i partner commerciali. Al contrario, una politica di responsabilità sociale non corretta porterà quasi sicuramente a una perdita di capitale reputazionale. Questa situazione si può verificare o perché le attività legate ad opere di valenza sociale sono portate avanti in maniera non continuativa e in maniera sconsiderata o, peggio, perché non sono supportate da fatti evidenti, e possono sfociare nel fenomeno del greenwashing.

L'immagine riportata sotto (figura 1) elenca nello specifico i principali vantaggi derivanti dall'adozione di una corporate social responsibility:

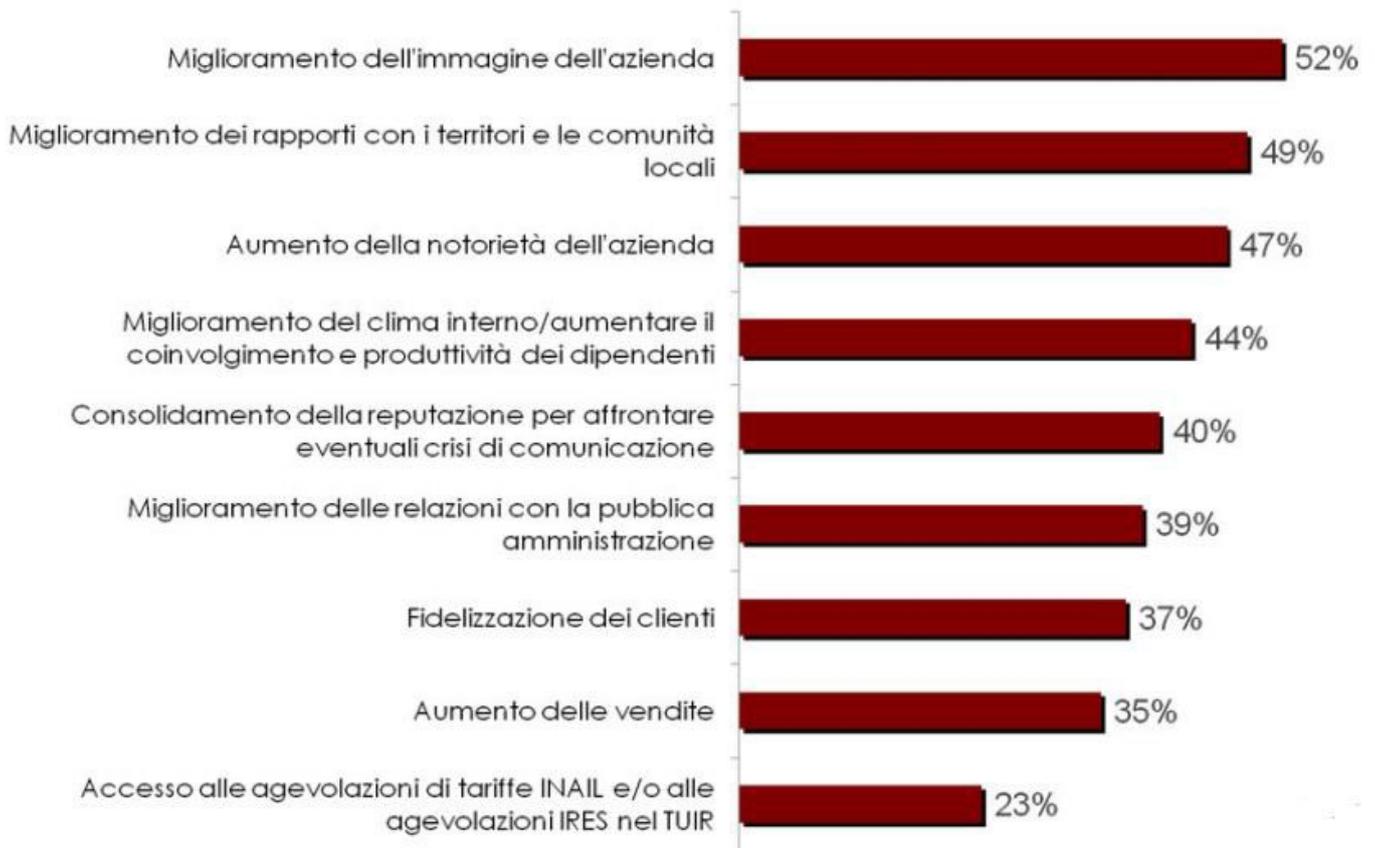


Figura 1: Vantaggi e ricadute per l'impresa derivanti dalle iniziative CSR nel 2018²

1.3 Il Cause-Related Marketing (CRM)

Il cause related marketing è una tipologia di attività promozionale che l'azienda pone in essere, legandosi ad una determinata attività o progetto di tipo sociale/no profit. Attraverso questo impegno l'azienda avrà diversi vantaggi: il primo tra questi è quello di diffondere un'immagine di sé legata all'attenzione e all'attivazione verso temi di rilevanza sociale, non esclusivamente legati al profitto e alla normale gestione aziendale. Il secondo vantaggio, conseguente al primo, è quello di creare nel consumatore, specialmente in quello sensibile a determinati temi, una maggiore propensione e fiducia e quindi, si spera, una preferenza rispetto ai competitors. Infine, ma non di minore importanza, si scaturirà un naturale passaparola verso l'azienda che genererà un'ottima pubblicità a un prezzo relativamente basso. Naturalmente anche il progetto o la società no-profit al quale

² <http://www.osservatoriosocialis.it/wp-content/uploads/2018/07/VIII-Rapporto-CSR-presentazione-22-giugno-2018.pdf>, p.11

l'azienda si è legata riceverà molteplici e rilevanti vantaggi: riceverà innanzitutto aiuti economici per portare avanti la propria attività e, oltre a questo, farà sì che un pubblico molto più vasto verrà a conoscenza di ciò che tale soggetto si prefigge e a quali temi di carattere sociale sia legata, creando così una maggiore sensibilità a riguardo.

Il primo esempio che possiamo citare di cause related marketing (CRM) risale al 1983, quando, la business unit Travel-Related Services di American Express creò il primo tentativo di associare una propria campagna di sponsorizzazione ad una causa sociale non strettamente legata al proprio business. Nello specifico l'American Express si propose di contribuire, attraverso un proprio contributo, alla restaurazione della statua della libertà. In tale circostanza l'azienda promise di donare un penny per ogni transazione effettuata attraverso le carte di credito e un dollaro per ogni nuova carta registrata nei primi tre mesi del 1983. Tale campagna si rivelò un successo sia per l'impresa, sia per il progetto di restauro. Difatti, American Express registrò un incremento del 28% nell'uso delle carte di credito rispetto allo stesso periodo del 1982 ed un notevole incremento delle nuove adesioni. La cifra che American Express riuscì a raccogliere e a donare alla Ellis Island Foundation, per portare avanti tale progetto, fu di 1,7 milioni di dollari.

Questa iniziativa che coniugava, appunto, intenti puramente commerciali, come visibilità del brand e ritorni economici, e obiettivi di interesse pubblico e sociale, come il restauro di un simbolo americano di valenza mondiale, come la statua della libertà, rappresenta la prima azione di quello che venne poi definito, ad opera degli studiosi Varadarajan e Menon nel 1988³, il "cause related marketing".

Esistono quattro tipologie di Cause Related Marketing:

1. transaction based promotion: attività aziendale a supporto di una causa sociale in cui la donazione, da parte dell'azienda, è subordinata all'acquisto di un prodotto o servizio da parte del consumatore. Anche nota come CRM di transazione, rappresenta la classica forma di collaborazione commerciale in cui un'azienda profit contribuisce all'attività o alla realizzazione di un progetto di una azienda no-profit, fornendo risorse finanziarie o materiali in proporzione al fatturato derivante dalla collaborazione.
2. Joint promotion: anche nota come CRM di promozione della causa, è una forma di collaborazione commerciale simile alla sponsorizzazione, in cui il prodotto è mezzo di trasmissione del messaggio della no-profit. Si caratterizza, cioè, per l'utilizzo di un determinato prodotto dell'azienda profit come strumento per la trasmissione del messaggio o della causa sostenuta dall'organizzazione no-profit. In questo tipo di partnership, dunque, l'azienda non sostiene la causa attraverso un contributo economico

³ P. Rajan Varadarajan and Anil Menon; Journal of Marketing; Vol. 52, No. 3 (Jul., 1988), pp. 58-74

diretto, ma offre la sua disponibilità a veicolare il messaggio per la raccolta fondi. Per esempio, l'offerta da parte di alcune aziende editoriali ad inserire opuscoli informativi in allegato a riviste e quotidiani.

3. Licensing: partnership in cui l'organizzazione no-profit concede il proprio marchio alla azienda profit in cambio di un corrispettivo economico. Questa tipologia di collaborazione commerciale assume la natura di un rapporto di fornitura, importante per l'azienda profit al fine di qualificare e valorizzare il prodotto associato al marchio della no-profit.
4. Joint fund raising: partnership attraverso cui l'azienda profit e l'organizzazione no-profit attuano una raccolta fondi congiunta per una good cause. L'azienda garantisce il proprio sostegno alla causa sociale, ponendosi come intermediario tra i propri clienti e l'organizzazione senza scopo di lucro. Questa tipologia viene utilizzata, principalmente, da aziende fornitrici di servizi. Per esempio, le iniziative benefiche promosse dalle compagnie aeree a bordo dei propri aerei, o dalle banche nelle proprie filiali, che sono finalizzate alla raccolta di fondi da destinare al sostentamento di progetti di assistenza umanitaria.

A livello pratico gli step che un'azienda deve compiere per implementare al meglio un processo di cause related marketing sono di seguito riportati:

- 1) Pianificare e preparare il programma: fase che comprende la ricerca di un partner adeguato alla realizzazione dell'iniziativa e la definizione dei principali apporti della propria organizzazione e di quelli della controparte;
- 2) Negoziare la partnership: fase che include la definizione degli obiettivi dell'iniziativa, delle risorse finanziarie, materiali e umane da impiegare e delle attività da svolgere per il loro conseguimento, nonché l'analisi di rischi e opportunità;
- 3) Realizzare l'accordo formale: vale a dire arrivare alla definizione e alla stipula dello strumento contrattuale, che copra l'assetto delle responsabilità legali, gli obblighi delle parti tra loro e verso i terzi, i clienti che partecipano all'iniziativa acquistando il prodotto, i termini e le garanzie;
- 4) Gestire il programma: che comprende la puntuale previsione e lo svolgimento delle attività di carattere manageriale e operativo necessarie alla realizzazione dell'iniziativa.
- 5) Comunicare il programma: con il ricorso alle diverse aree della comunicazione: quelle below the line, come le relazioni istituzionali, la promozione e il direct response, e quelle above the line, come la pubblicità, la scelta e la definizione del ruolo di media, terze parti e opinion leader;
- 6) Monitorare e valutare il programma: prevedendo strumenti e indicatori idonei alla rilevazione dei risultati delle varie attività e dell'iniziativa nel suo complesso.

I benefici associati all'adozione di un CRM sono evidenti e sono anche dimostrati da diversi studi in merito, condotti a partire dalla fine degli anni 90. La ricerca condotta negli USA da Cone Communications e Roper Starch Worldwide ha evidenziato che quasi il 67% del campione oggetto dell'esperimento si è mostrato propenso all'acquisto del prodotto/servizio dell'azienda associata ad una good cause, a parità di qualità e di prezzo. Ricerche simili condotte in Italia, Belgio e Australia hanno confermato questa tendenza, con ciò ribadendo che un comportamento socialmente responsabile da parte delle imprese e l'adozione di programmi di CRM influenza il comportamento e la percezione dei consumatori.

2 “Green”

2.1 Il consumatore Green

In un panorama valoriale e consumistico modificato, nel quale l’acquisto di beni e servizi equo e solidale sta diventando sempre più la prassi, le aziende hanno la necessità di modificare le proprie visioni, le proprie strategie e, di conseguenza la propria offerta.

La domanda che sorge spontanea è se questo diverso approccio delle aziende, più ecosostenibile, sia esclusivamente frutto dell’assestamento di esigenze del mercato o se, anche nell’alta direzione di queste compagnie, sia emersa un’attenzione particolare verso questi temi. La responsabilità sociale sta diventando così tanto la normalità nel mercato odierno da spingere le imprese a incrementare di continuo i loro investimenti in CSR (Corporate Social Responsibility) arrivando fino alla quota record di 1,4 miliardi di euro solo in Italia.

Gli innumerevoli studi in fatto di comportamento del consumatore hanno evidenziato come questo abbia tre diversi tipi di attenzione: verso se stesso, verso gli altri e verso l’ambiente⁴. Si può capire come, soprattutto in un contesto nel quale l’informazione e le notizie siano alla portata di tutti e nel minor tempo possibile, grazie allo sviluppo dei internet e dei mezzi di comunicazione in generale, tutte e tre questi diversi tipi di attenzione siano artefici di un acquisto più etico e più “green”. È chiaro quindi, come un comportamento, e quindi un consumo, maggiormente ecosostenibile, porti dei vantaggi non solo alla comunità attuale e futura, ma anche verso se stessi. Dalle ricerche emerge infatti che l’individuo trae soddisfazione personale anche adottando comportamenti che portano benefici agli altri oltre che a se stesso.

La responsabilità sociale è sempre più al centro della vita di moltissimi consumatori da ormai diversi anni e sono i dati a confermarlo: Dall’indagine Censis⁵ del 2003 risultava che il 50% dei consumatori prima di acquistare un prodotto doveva accertarsi del grado di inquinamento che avrebbe comportato con il consumo di quel determinato bene o servizio; quasi un terzo non acquista da imprese non socialmente responsabili e questa tipologia di consumatori aumenta del 2/3% ogni anno dal 2003.

Stando a dati più recenti sempre del Censis, circa il 60% dei consumatori responsabili acquista prodotti equo e solidali, mentre il 50% è caratterizzato da uno stile di consumo che punta ad evitare gli sprechi alimentari. Le ricerche che analizzano e studiano i comportamenti dei consumatori cosiddetti “Green” individuano tre tipologie

⁴ Università Cattolica di Milano e Ministero dell’Università e Ricerca Scientifica, 2005, studio sul ruolo giocato dalle pratiche di responsabilità nella vita quotidiana della popolazione italiana

⁵ Ricerca Censis, 2003; indagine Iref-Acli, 2005, Scegliere il bene

diverse acquirenti: green activist, undifined e uncommitted⁶. I green activist sono coloro i quali prestano molta attenzione alla reputazione dell'azienda e mettono spesso in discussione i suoi comportamenti e le sue strategie. Sono molto attivi per quanto riguarda il riciclo e l'acquisto di prodotti ecosostenibili proprio per far fronte ai loro principi e alla loro attenzione verso l'ambiente. La seconda tipologia di consumatori, detti "undifided", sono quelli che non hanno un particolare interesse verso le tematiche ambientali e verso il consumo equo e solidale. Capita, a volte, che facciano acquisti di prodotti o servizi ecosostenibili ma, al contrario del primo gruppo, sono spinti principalmente dalla ricerca della novità.

Il terzo ed ultimo gruppo della classificazione, vede gli "uncommitted" come quella tipologia di consumatori che nonostante la conoscenza dell'esistenza di prodotti "green" e di particolari criticità a livello di impatto inquinante nel consumo di determinati prodotti, non sono interessati a porre in essere comportamenti di acquisto equi e solidali e a pagare un prezzo più elevato per prodotti ecosostenibili.

Questa prima classificazione si affianca a una seconda che, invece, individua cinque categorie di consumatori: Lohas, Naturalites, Drifters, Conventional e gli Unconcerned⁷.

I LOHAS (Lifestyle Of Health And Sustainability), sono i veri e propri attivisti del settore. Sono coloro che, non solo acquistano prodotti cosiddetti "green" anche a costo di pagare un premium price, ma influenzano e incitano le persone intorno a loro a fare lo stesso. Sono grandi sostenitori delle aziende che implementano strategie CSR e, allo stesso tempo, mettono in atto azioni di scredito dei confronti di quelle aziende che loro ritengono non essere ecosostenibili e attente alla situazione ambientale. I consumatori "naturalites" sono meno interessati alle tematiche ambientali e acquistano prodotti "green" principalmente per tutelare la propria salute e il proprio benessere. Il gruppo dei "drifters", comprende quella tipologia di consumatori che, come i naturalities non hanno come principale driver di acquisto la tutela dell'ambiente, bensì il miglior rapporto costi-benefici. Acquistano anche prodotti "green" ma lo fanno in maniera non costante e, appunto, non principalmente per una particolare attenzione verso comportamenti equi e solidali e che salvaguardino il pianeta.

Il quarto gruppo, detto "conventional", racchiude al suo interno quegli individui che potrebbero anche avere a cuore temi ambientali ed essere d'accordo nel consumo ecosostenibile ma, antepongono a questi principi, la praticità dell'acquisto; come per esempio il prezzo, la facilità di reperimento etc.. Infine, simile all'ultima categoria esposta, abbiamo gli "uncorcerned", che non sono apertamente contro le tematiche ambientali ma, allo stesso tempo, non adottano uno stile di consumo ecosostenibile, soprattutto se richiede una spesa extra.

⁶ A.M. Finisterra do Paco, M.L. Barata Raposo, and W.L. Filho, 2009, "Identifying the Green Consumer: A Segmentation Study," *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 17/1: 17-25

⁷ Natural Marketing Institute, 2008, Consumer Sustainability Trends Database

2.2 Il green Marketing

Il termine green marketing ha cominciato ad essere utilizzato con una certa continuità tra la fine degli anni ottanta e l'inizio degli anni 90⁸. L'AMA (American Marketing Association) organizzò nel 1975 il primo laboratorio di "Ecological Marketing"; i contenuti di questi studi sono poi stati riportati in uno dei primi libri sul green marketing, intitolato appunto "Ecological Marketing". Nel 1987 la World Commission on Environment and Development ha definito lo sviluppo sostenibile come un incontro "dei bisogni del presente senza andare a pregiudicare le possibilità delle generazioni future nell'incontrare i loro bisogni futuri". Questo documento, noto anche come Brundtland Report, è da considerarsi come un altro essenziale tassello verso la definizione di una mentalità maggiormente consapevole dei problemi ambientali e, quindi, più improntata verso un consumo sostenibile. Nella letteratura di questo argomento spiccano principalmente due pietre miliari, entrambe intitolate "Green Marketing", e scritte da Ken Peattie (1992) in Inghilterra e da Jacquelyn Ottman (1993) negli Stati Uniti. Secondo Jacquelyn Ottman⁹, da un punto di vista organizzativo, le considerazioni ambientali dovrebbero essere integrate in tutti gli aspetti del marketing, dallo sviluppo alla promozione di un nuovo prodotto.

L'olistica natura del "green" comporta anche l'inserimento di nuovi stakeholders, oltre a fornitori e dettaglianti, quali membri di comunità eco-sostenibili, regolatori e appartenenti alle NGO. Trattandosi di marketing, infatti, i problemi ambientali dovrebbero essere prima di tutto bilanciati con i bisogni dei consumatori.

Gli ultimi dieci anni hanno dimostrato che sfruttare la forza del consumatore per avere un cambiamento ambientale positivo è più facile a dirsi che a farsi. Il movimento nato negli Stati Uniti e riguardante questo ambito, è chiamato "green consumer"; anche altri paesi stanno combattendo per raggiungere le masse e rimanere impressi nelle menti dei consumatori¹⁰. Mentre secondo un sondaggio sull'opinione pubblica fatto nel 1980 ha dimostrato che una significativa percentuale di consumatori negli USA professa una forte disponibilità a favore delle aziende e dei loro prodotti ecologici, lo sforzo concreto e reale dei compratori è rimasto solo abbozzato al meglio.

Il Green marketing è la promozione di prodotti, servizi o attività descritte come ecologicamente sicure o più sostenibili a livello ambientale. Questo tipo di pratica nasce come risposta all'effetto nocivo dell'uomo sul pianeta e alla necessità di affrontare il problema, ponendo enfasi sul contributo delle aziende nel ridurre questo impatto. Gian Paolo Fabris definisce il green marketing come: «Lo strumento con cui l'impresa definisce la

⁸ Dodds, John (May 21, 2007). "Green Marketing 101". Retrieved January 2008.

⁹ "Le nuove regole del Green Marketing: Strategie, Strumenti e Ispirazioni per il Branding Sostenibile", Greenleaf Publishing[8] and Berrett-Koehler Publishers, febbraio 2011

¹⁰ Dodds, John (August 11, 2006). "Geek Marketing 101". Retrieved January 2008.

propria strategia per soddisfare i propri stakeholder con una particolare enfasi sul tema dell'ambiente. Ha lo scopo di immettere sul mercato prodotti "verdi" sviluppati valutando a priori il loro impatto ambientale e che soddisfino le esigenze dei consumatori con prezzi ragionevoli.»¹¹

John Grant individua diverse tipologie di green marketing, nello specifico ne identifica diciotto, raggruppate poi in tre macro-sezioni che saranno di seguito elencate e spiegate:

1. Verde: in questa prima area del green marketing l'azienda ripensa e progetta livelli di ecocompatibilità che possono fare riferimento sia ai processi, che ai prodotti. Questi standard green influenzeranno la condotta aziendale nel presente e nel futuro. Il rischio che corrono le imprese che si affacciano alla nuova realtà verde è quello di incorrere in una comunicazione che enfatizzi una propensione ecologista non totalmente implementata nel sistema aziendale e che, quindi, nei fatti, abbia meno attenzione al carattere ecocompatibile della propria produzione e dei propri processi, rispetto a quello che effettivamente pone in essere. Altra problematica, decisamente più grave della precedente, è quella di scaturire nel cosiddetto "greenwashing". Il "greenwashing" consiste sostanzialmente in un ecologismo di facciata; ovvero il porre in essere delle strategie di comunicazione che sottolineino un'attenzione verso le problematiche ambientali, che implicino l'implementazione di processi, produzioni e standard ecocompatibili che, una volta appurata la loro inconsistenza, abbiano come unico obiettivo quello di diffondere un'immagine dell'impresa non fedele.
2. Più verde: l'azienda condivide con la propria clientela l'impegno ecologista; in questo modo il coinvolgimento e i legami tra azienda e consumatore aumenterà e con esso la comunicazione dell'azienda sarà più consapevole e veritiera. In questa fase azioni, processi e offerta saranno implementati con una maggiore efficacia.
3. Verdissimo: in questa terza ed ultima fase si cerca di far diventare le nuove strategie, i nuovi processi, i nuovi standard e i nuovi prodotti la normalità, sia per l'azienda, sia per il consumatore che interagisce con la stessa e con altre aziende "green". In altre parole, l'attenzione verso l'ambiente che si estrinseca in produzione e consumo deve diventare un radicato modo d'essere.

L'enorme sviluppo dei mezzi di comunicazione, delle nuove tecnologie e di internet degli ultimi decenni, con la conseguente capacità delle persone di essere costantemente esposte a una rilevante quantità di dati, notizie e informazioni, ha fatto sì che nascesse un nuovo tipo di consumatore, molto più accorto, informato e, soprattutto,

¹¹ <https://www.green-mktg.com/green-marketing-e-marketing-etico-di-fabris/>

consapevole dei problemi del mondo. È facile capire come un contesto di questo tipo facilitasse la nascita di un consumatore sensibile alle problematiche ambientali e, quindi, rivolto verso un consumo consapevole ed ecocompatibile.

Le aziende hanno dovuto conformarsi a questa nuova tendenza adattando le proprie strategie e la propria offerta al mercato e alle nuove normative sul tema. La nascita del consumatore green ha quindi presupposto la nascita e l'adattamento anche delle strategie di marketing alla nuova tipologia di consumatore: nasce così il green marketing.

I primi sforzi compiuti dalle aziende per andare incontro a queste nuove esigenze del mercato non sono stati particolarmente efficaci; sacchetti della spazzatura che si degradavano prima del dovuto; lampadine a basso consumo che emettevano una luce fastidiosa e brutta da vedere; prodotti fatti con carta riciclata eccessivamente duri e ruvidi; saponi bio che non pulivano; etc. inoltre questi prodotti erano, non solo poco diffusi e quindi difficili da trovare per i consumatori, ma anche molto costosi. Con il passare degli anni però le aziende aggiustarono il tiro e andarono non solo migliorando la propria offerta, ma anche incrementandola per far fronte allo sviluppo della richiesta in continua crescita per i prodotti green. Molte di queste ultime crearono le proprie linee eco-compatibili e la moda per i prodotti green esplose ufficialmente.

Possiamo far rientrare le strategie di green marketing in quella macroarea più generale di azioni d'impresa che prende il nome di "corporate social responsibility"; in italiano "responsabilità sociale d'impresa". Secondo questa impostazione di base, ci sono due linee guida per porre in essere efficacemente le strategie di green marketing:

1. La prima azione che si può porre in essere è quella di sottolineare le problematiche ambientali che un certo tipo di produzione e di consumo possano creare. Questa sottolineatura facilita l'introduzione al potenziale acquirente di un certo tipo di discorso che comprenda al suo interno anche la messa in evidenza di quante risorse siano state risparmiate per la produzione di quel determinato prodotto/servizio. Questa strategia di comunicazione fa sì che il consumatore sia innanzitutto messo al corrente di quali problematiche, di quali intenti e quali buone intenzioni spingano l'azienda a porre in essere un certo tipo di offerta; e ciò, in prima battuta aumenta la sua consapevolezza. In secondo luogo porta avanti l'intento classico di qualsiasi azienda e di qualsiasi strategia di vendita: presentare il prodotto.
2. La seconda azione consiste nel creare e rafforzare il legame tra l'azienda e il cliente, cercando di soddisfare i suoi nuovi bisogni attraverso, per l'appunto, la predisposizione di una strategia, dei comportamenti e un'offerta che presuppongano una particolare attenzione all'ambiente.

2.2.1 Le 5W del Green Marketing

Così come nel giornalismo, anche nel green marketing le 5W: Who? (Chi?); What? (Che cosa?); When? (Quando?); Where? (Dove?); Why? (Perché?), possono essere d'aiuto per predisporre e spiegare le strategie di marketing migliori e più efficaci.

Partendo dal “why”(perché?) ci chiediamo perché risulta essenziale modificare le proprie convinzioni, i propri approcci, le proprie strategie e, soprattutto, la propria offerta a un consumatore maggiormente sensibile ai temi ambientali. La risposta sta proprio in quest'ultima frase; il consumatore non è più attento esclusivamente al rapporto qualità-prezzo; ci si è resi conto che non è più quella raffigurazione fredda, distaccata e razionale presentata nei modelli matematici dell'economia classica. Le persone sono mosse, al momento della scelta di un prodotto e di un servizio da impulsi irrazionali, sentimenti, convinzioni esclusivamente proprie e da passaparola di amici, parenti, conoscenti. Soprattutto però, il consumatore del nuovo millennio è un consumatore informato. Grazie allo sviluppo dei mezzi di comunicazione, di internet e dei social network le persone sono costantemente e immediatamente informate sulle problematiche odierne. Nello specifico di questo argomento, i consumatori sono diventati molto più preparati e sensibili alle problematiche ambientali e un numero sempre maggiore di loro richiede alle aziende la stessa attenzione nei comportamenti e nell'offerta ecocompatibile.

Riguardo al “when”, l'azienda che si deve rendere conto che quando avrà sviluppato un prodotto/servizio che contenga al suo interno tutte le caratteristiche di ecocompatibilità ricercate dal consumatore e soprattutto che la sua clientela sia pronta a ricevere la novità e ad adattare i propri consumi alla nuova offerta, sarà sicuramente già pronta per porre in essere una strategia di comunicazione e un green marketing adeguato.

Riferendoci al “who”, l'azienda come nelle strategie di marketing classiche, deve individuare il suo pubblico target e soprattutto lo deve conoscere in termini di interessi, esigenze, valori e bisogni. Ciò non è da considerarsi esclusiva materia della comunicazione azienda-cliente, bensì è consigliabile e necessaria la conoscenza di tutti gli stakeholders dell'impresa; dove per stakeholders sono intesi tutti i portatori di interesse nel panorama dell'azienda, quindi: clienti attuali e potenziali, fornitori, distributori, partner, investitori e dipendenti. Attraverso la conoscenza di questi soggetti è possibile porre in essere delle strategie di comunicazione e di marketing generale che si adattino nel modo migliore possibile alle nuove esigenze, e ai nuovi valori di attenzione all'ambiente, ecocompatibilità e sostenibilità che i diversi interlocutori dell'impresa hanno maturato.

Un mezzo di sicura utilità per la predisposizione di un'efficace strategia di green marketing è una matrice che contenga al suo interno, sull'asse orizzontale le diversi variabili che possono avere un'incidenza

sull'interesse dello stakeholder specifico e, nell'asse verticale i vari destinatari della campagna di green marketing. Nella parte centrale della matrice saranno riportati i pesi che ogni variabile avrà sui vari portatori di interesse. Qui di seguito è riportato un esempio pratico di questo mezzo pocanzi spiegato.

COSA COMUNICARE		VARIABILI CHE POSSONO INCIDERE SULLE SCELTE DI ACQUISTO E DI CONSUMO												
		Qualità	Prezzo	Fedeltà al brand	Forme di garanzia e certificazione	Informazione ambientale (dati / indicatori)	Visibilità delle caratteristiche ambientali del bene	Reputazione / Immagine socio-ambientale dell'azienda	Prossimità degli effetti ambientali del bene rispetto al consumatore	Beneficio economico per il consumatore	Beneficio sulla salute e sulla sicurezza del consumatore			
A CHI COMUNICARE	POSSIBILI DESTINATARI DELLA COMUNICAZIONE AMBIENTALE DELL'IMPRESA	Consumatore finale	Consumatore finale Proattivo											
			Consumatore finale Attivo											
			Consumatore finale Inattivo											
			Consumatore finale Indifferente											
		Consumatore intermedio (industriale)	Azienda certificata Ambiente											
			Azienda certificata Qualità											
		Distribuzione	Azienda non certificata											
			Grande distribuzione											
		Punto Vendita al dettaglio	Punto Vendita al dettaglio											
			Azienda di servizi											
Pubblica Amministrazione	Ente di governo del territorio													

Figura 2: Matrice di correlazione: destinatari della comunicazione ambientale / variabili che possono incidere sulle scelte di acquisto e di consumo¹²

Risposto alle domande “why?”, “when?” e “who”, si può passare a rispondere alla domanda più pratica di questo insieme, cioè “what?”. Attraverso questa domanda l'azienda dovrà decidere gli attributi del prodotto/servizio green. Nello specifico dovrà stabilire: il prezzo, i livelli di qualità e performance del bene, la visibilità delle caratteristiche “green” del prodotto e dei processi produttivi, l'immagine aziendale,

¹² Iraldo, Fabio & Melis, Michela. (2012). GREEN MARKETING Come evitare il greenwashing comunicando al mercato il valore della sostenibilità

l'informazione ambientale e le garanzie e le certificazioni. Quindi a livello pratico, l'impresa stabilirà il prezzo di vendita del prodotto, che dovrà essere in linea con il mercato, con la disponibilità a pagare del potenziale cliente, ovviamente dei costi di produzione dello stesso e della qualità e delle performance che il produttore avrà deciso di implementare. Nelle decisioni inerenti la campagna di marketing l'azienda dovrà poi stabilire quanto e in che maniera gli attributi green di prodotto e processi siano sottolineati, anche attraverso garanzie e certificazioni, nel processo di comunicazione.

Stabiliti i precedenti attributi del processo di green marketing, l'azienda dovrà infine rispondere, per completare questo iter, alla domanda "where?". Attraverso la risposta a questa ultima domanda, si andrà a stabilire i canali che meglio si adattano alla tipologia di comunicazione e al target di riferimento.

Gli strumenti che meglio si adattano a questo tipo di marketing saranno certamente quelli che possano fare affidamento sulla durata e sulla chiarezza del messaggio. Sarà infatti essenziale un quantitativo di tempo adeguato che permetta l'efficace sottolineatura e quindi la comprensione del pubblico, degli attributi di ecocompatibilità e di attenzione verso l'ambiente che l'azienda si prefigge attraverso la propria offerta e i propri processi. Oltre a ciò, risultano di grande efficacia quei mezzi che riescano a trasmettere e suscitare sentimenti associati all'attenzione ambientale attraverso la predisposizione di immagini, suoni e parole pensate cariche dal punto di vista emozionale. Stando alla descrizione delle principali necessità che una campagna di green marketing richiede, e stando alle evidenze sottolineate da Nielsen, ovvero che la televisione rimane ancora il mezzo di comunicazione più utilizzato, risulta chiaro come quest'ultima si adatti perfettamente ai messaggi di un marketing ambientalista. Non sono comunque da eliminare le campagne attraverso i messaggi radio e attraverso i social network che, come sappiamo, stanno avendo uno sviluppo enorme. La comunicazione attraverso i social e attraverso internet in generale, si adattano bene a questo tipo di marketing sono solo per il loro recente sviluppo ma anche perché permettono di segmentare, targettizzare e quindi raggiungere il pubblico in maniera più efficace, eliminando peraltro lo spreco associato all'utilizzo della carta per i quotidiani/riviste e alle emissioni legate allo sviluppo di uno spot televisivo. Questa tipologia di marketing inoltre permette al cliente una maggiore interazione con l'azienda e ciò fa sì che il consumatore sia, non solo costantemente al corrente degli sforzi compiuti per salvaguardare il nostro

STIMA DEL MERCATO PUBBLICITARIO

Dati netti in migliaia di euro		Gen./Ott.2019	Gen./Ott.2020	Var.%
TOTALE PUBBLICITÀ		4,691,624	3,813,912	-18.7
	Quotidiani ¹	424,824	346,224	-18.5
	Periodici ¹	270,597	162,498	-39.9
	TV ²	2,865,936	2,474,714	-13.7
	Radio ³	357,023	259,494	-27.3
	Digital ⁴	347,095	329,846	-5.0
	Outdoor ⁵	69,153	37,681	-45.5
	Transit	108,289	49,962	-53.9
	Go TV	16,156	2,290	*
	Cinema	14,924	4,058	*
	Direct mail	217,627	147,146	-32.4

Figura 3: Investimenti pubblicitari nel mercato italiano (2019)¹³

pianeta, ma possa anche creare una relazione duratura con l'impresa; passando da una comunicazione "one-way" a una "two way".

Come possiamo notare dall'immagine sopra riportata, in generale sono diminuiti gli investimenti pubblicitari in tutte le tipologie dei mezzi di comunicazione. Premesso questo i comparti che continuano la loro fase di contrazione fisiologica sono quelli della carta stampata, con particolare enfasi sui periodici che, nel passaggio dal 2019 al 2020 hanno riscontrato una diminuzione di quasi il 40%.

Da sottolineare anche la continua e strutturale crescita della pubblicità Internet soprattutto nella componente riferibile alle multinazionali – Google e Facebook in primis – che pesano per oltre l'80% sul totale della pubblicità online.

Oltre alla comunicazione pubblicitaria l'azienda potrà e dovrà anche modificare e migliorare il rapporto azienda-cliente nei luoghi fisici di vendita. Il produttore dovrà puntare molto anche su questi punti di contatto perché sono quelli dove la propensione all'acquisto del cliente è più alta dato che, come è evidente,

¹³ Copyright © 2019 The Nielsen Company (Italy) S.r.l.

il consumatore sarà a diretto contatto sia con il prodotto/servizio, sia con un ambiente naturalmente collegato all'azienda e, quindi, con atmosfera, suoni, colori, odori, sensazioni tattili etc. che, messi insieme, creeranno un'esperienza di acquisto unica. Essendo poi a diretto contatto con lo staff di vendita, il cliente potrà avere tutte le informazioni necessarie all'acquisto e potrà anche avere diretto contatto con la filosofia, le idee e i valori dell'azienda. Analogo discorso può essere fatto per l'e-commerce, strumento sempre più diffuso, che però non presenta tutte le caratteristiche e i benefici del punto vendita fisico ma che, allo stesso tempo, favorisce la rapidità dell'acquisto e la possibilità di portarlo a termine nei luoghi e nei momenti più congeniali al consumatore.

2.2.2 Le 5 “I” del Green Marketing

Possiamo concludere il nostro discorso sul green marketing parlando delle 5 “i” dello stesso. Lo strumento delle 5 “i” è stato pensato da John Grant per pensare e implementare al meglio le strategie di marketing verde¹⁴.

Questa tipologia di marketing deve essere:

- **Intuitivo:** spesso i consumatori associano allo stile di vita green e quindi a un consumo ecosostenibile, la difficoltà di metterlo in atto e sono, quindi, restii a modificare i propri comportamenti per introdurlo nella loro vita. L'azienda deve rendere l'approccio a questo mondo semplice e intuitivo. L'interazione con il potenziale cliente, che sia di tipo pubblicitario o esplicativo (come per esempio nei punti vendita) deve avvenire attraverso un linguaggio alla portata di tutti. Anche le innovazioni adottate dall'azienda devono essere sì sottolineate dalla stessa, ma deve anche essere evidenziata la normalità delle azioni sostenibili.
- **Integrante:** inizialmente si pensava che il concetto di sviluppo tecnologico non potesse essere unito a quello di attenzione e tutela ambientale. Al contrario oggi, ci si è resi conto che tecnologia, commercio ed ambientalismo non solo possono, ma devono muoversi all'unisono. Grazie allo sviluppo tecnologico, potranno essere raggiunti nuovi livelli di ecocompatibilità delle produzioni (basti pensare all'enorme sviluppo della mobilità ibrida ed elettrica). Non solo, lo sviluppo dei mezzi di comunicazione, di internet e dei social permetteranno sempre di più di mettere al corrente la comunità mondiale dei problemi del nostro pianeta, sensibilizzando aziende e consumatori a un certo tipo di produzione e consumo maggiormente green.

¹⁴ J. Grant, 2008, Green marketing. Il manifesto, traduzione: M. Peroggi A. De Marinis, Brioschi

- **Innovativo:** discorso simile al punto precedente. Lo sviluppo tecnologico favorisce e favorirà lo sviluppo di produzioni e consumi ecocompatibili. Basti pensare che è stato recentemente coniato, affiancandolo al termine e-commerce, il concetto di g-commerce, ovvero la vendita di prodotti “green”.
- **Invitante:** come abbiamo accennato i primi tentativi di produzione e messa in commercio di prodotti green non è stato un successo. I primi prodotti apparivano come un compromesso tra prestazioni, qualità e carattere ecocompatibile. I prodotti di oggi e quelli che verranno dovranno essere, oltre che green, anche invitanti per il consumatore, che dovrà trovare la stessa qualità e lo stesso piacere nell’acquisto e nell’utilizzo, dei prodotti comuni.
- **Informato:** il cliente deve riuscire a cogliere, senza rischi di fraintendimenti e aggiri, la reale volontà dell’azienda di porre in essere un’attività e un’offerta che sia ecocompatibile; senza che si crei la possibilità di un eventuale greenwashing.

Nel classico iter di marketing si aggiungerebbe la sesta “i” di “immagine” ma, come sappiamo, nel green marketing ciò risulta superfluo in quanto, l’”apparire” non è una delle condizioni essenziali di questa tipologia di marketing che fa più della “sostanza” che dell’”immagine” il suo punto di forza.

2.3 Il Greenwashing

Come abbiamo accennato nei paragrafi precedenti il Greenwashing è quell’attività di comunicazione che l’azienda pone in essere per creare e anche salvaguardare l’immagine di azienda ecocompatibile e attenta alle questioni ambientali, nascondendo invece le notizie e le azioni che potrebbero compromettere questa visione. Questa comunicazione è però spesso esasperata e, talvolta, è addirittura completamente infondata. Difatti, tale fenomeno avviene quando mancano parzialmente o totalmente, le azioni pratiche che l’azienda si prefigge o si è prefissa di compiere per tutelare l’ambiente attraverso la creazione di processi, standard e produzioni “green”.

Il termine è una sincrasi delle parole inglesi green (verde, colore simbolo dell’ecologismo) e washing (lavare) che richiama il verbo to whitewash (in senso proprio “imbiancare, dare la calce”, e quindi per estensione “coprire, nascondere”): potrebbe pertanto essere reso in italiano con l’espressione “darsi una patina di credibilità ambientale”¹⁵. La nascita e l’introduzione di questo termine risale al 1986 quando, per condannare la condotta di alcune catene alberghiere che, sottolineando l’eccessivo impatto ambientale del lavaggio della biancheria, invitavano i propri clienti a ridurre l’utilizzo degli asciugamani durante il proprio soggiorno, nascondendo in

¹⁵ https://it.wikipedia.org/wiki/Greenwashing#cite_ref-4

realtà, che tale raccomandazione aveva esclusivamente l'obiettivo di ridurre i costi legati a tale gestione, l'ambientalista Jay Westerwerd lo utilizzò per raccontare tale condotta¹⁶.

Già negli anni sessanta, tuttavia, con il primo timido affacciarsi del tema ecologico nel dibattito pubblico, alcune imprese furono indotte a darsi artatamente un'immagine più "verde", secondo una pratica che l'esperto pubblicitario Jerry Mander definì "ecopornografia". Ma è stato soprattutto a partire dagli anni novanta che si è intensificato il ricorso alla pratica del greenwashing da parte delle imprese, alimentato dalla crescita dell'attenzione dei consumatori ai temi della tutela dell'ambiente e anche dell'incidenza dell'impatto ambientale sulle decisioni di acquisto o consumo. Una tendenza simile ha riguardato anche le organizzazioni politiche, alle prese con un'accresciuta sensibilità dei cittadini alle scelte di sviluppo sostenibile.

Tale pratica può essere portata avanti per diverse ragioni; come la crescente pressione sulle aziende di diversi gruppi di stakeholder e i potenziali benefici che possono essere ottenuti da un'azienda in termini di performance finanziaria e capitale reputazionale. Tutto ciò incoraggia le aziende a presentarsi come entità sostenibili, nonostante non siano aziende "verdi".

Il greenwashing viene attuato non solo attraverso le comunicazioni aziendali, ma anche e soprattutto, attraverso campagne pubblicitarie che enfatizzano componenti green, processi sostenibili e packaging ecosostenibili dei propri prodotti. È possibile individuare tale condotta anche in concomitanza di sponsorizzazioni di eventi e nel CRM.

Secondo un importante studio¹⁷, esistono tre tipi di greenwashing. Le due principali tipologie di questa pratica ingannevole sono il "disaccoppiamento" e la "deviazione dell'attenzione". Il disaccoppiamento si verifica nel momento in cui le organizzazioni affermano di soddisfare le aspettative degli stakeholder, senza apportare, però, modifiche effettive ai suoi processi e alle pratiche organizzative. Si verifica solitamente quando un'impresa cerca di portare avanti progetti sostenibili e ambiziosi senza, però, il supporto di un dipartimento di sostenibilità adeguato; evidenziando così, una disconnessione tra le strutture e le attività dell'azienda (Meyer & Rowan, 1977) o, anche, quando quest'ultima si trovi in una totale o parziale mancanza di mezzi sufficienti per raggiungere gli obiettivi aziendali desiderati (cioè, disconnessione mezzi / fini - Bromley & Powell, 2012). In un senso più ampio, il disaccoppiamento include anche azioni di "gestione simbolica", ovvero un insieme di pratiche di gestione delle impressioni per ottenere legittimità e consenso sociale, e "pooling" (Lyon & Montgomery, 2015). La "gestione simbolica" comprende "dichiarazioni e politiche verdi vuote", relative alle dichiarazioni di sostenibilità che le organizzazioni non sono realisticamente in grado di attuare (Farrell & Rabin,

¹⁶ Jim Motavalli, A History of Greenwashing: How Dirty Towels Impacted the Green Movement, in Daily Finance, 11 febbraio 2011.

¹⁷ studio Siano et. Al. " "More than words": Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal"

1996; Ramus & Montiel, 2005) e il "peccato di fibbing"; quest'ultima è una pratica di lavaggio "verde" identificata da TerraChoice (2010), che descrive le aziende che fanno false dichiarazioni. Nel "pooling", le aziende aderiscono a programmi e iniziative di volontariato promossi da associazioni e ONG, migliorando così la loro immagine di aziende sostenibili, sebbene queste partnership non siano supportate da reali cambiamenti nelle politiche organizzative (Delmas & Montes-Sancho, 2010; Spence, 1973). Il secondo tipo di greenwashing si riferisce ad azioni simboliche intese a deviare l'attenzione degli stakeholder, nascondendo così pratiche commerciali non etiche (Brown & Dacin, 1997; Marquis & Toffel, 2012). La deviazione dell'attenzione comprende una varietà di iniziative di comunicazione, tra cui la "divulgazione selettiva e imprecisa" (Cho & Patten, 2007; Lyon & Maxwell, 2011), come "confronti incompleti" (Shimp, 1978) o dichiarazioni vaghe e irrilevanti (TerraChoice, 2010). La deviazione dell'attenzione comprende anche testi scritti "fuorvianti" e / o immagini visive (Cliath, 2007; Cervellon, 2013; Matejek & Gössling, 2014) e "costose falsificazioni dello stato" (Lacker & Weinberg, 1989), che sono spesso collegate a certificazioni dubbie e auto-dichiarati su marchi di qualità ecologica (Hamilton & Zilberman, 2006; TerraChoice, 2010). Infine, un altro modo per distogliere l'attenzione nella comunicazione CSR è la "divulgazione incerta", che si verifica quando le aziende suggeriscono la preminenza di un prodotto, senza specificarne le ragioni ("superiorità implicita" - Snyder, 1989) o senza il supporto di informazioni approfondite e certificazioni affidabili, rilasciate da terzi ("peccato nella mancanza delle prove").

Il terzo tipo di greenwashing prende il nome di "manipolazione ingannevole". Si tratta di comportamenti ingannevoli, in cui la comunicazione sulla sostenibilità genera una deliberata manipolazione delle pratiche aziendali finalizzata a rendere tangibili le dichiarazioni sulla sostenibilità aziendale.

Un altro problema rilevante legato al tema del greenwashing è che, continuando a portare avanti una propaganda ecologista spesso e volentieri totalmente infondata, che si unirà poi a quella portata avanti con reale cognizione di causa dalle varie aziende green, si potrebbe venire a creare una potenziale saturazione del mercato, causando nei consumatori un'assuefazione a tali messaggi e a tali prodotti, con la conseguente diminuzione di interesse per gli stessi. Oltre a ciò, è possibile che si vada a creare un effetto "alone". Tale effetto consiste nella possibile mancanza di fiducia che si andrebbe a creare nei consumatori verso la quasi totalità delle aziende cosiddette green, grazie appunto a continuate comunicazioni ecologiste infondate; ciò porterebbe a un'inevitabile contrazione di quel mercato che fa dell'ecocompatibilità il suo principale obiettivo; con conseguenti gravi ripercussioni per il nostro pianeta.

2.4 Le fake news “green”

Le fake news sono sicuramente uno dei fenomeni che, favoriti anche e soprattutto, dal già citato sviluppo dei mezzi di comunicazione, di internet e dei social network, rappresenta uno dei mali della nostra generazione. I motivi che stanno alla base della grande facilità di propagazione di queste notizie false sono sicuramente la generale disinformazione che può essere riscontrata presso il grande pubblico, l'eccessiva autorevolezza che si conferisce a fonti non affidabili e il passaparola/dibattito, che scaturisce da conversazioni online, spesso e volentieri eccessivo e, soprattutto, male informato.

Una delle caratteristiche principali delle fake news è la loro velocità di circolazione, che risulta essere molto maggiore delle notizie vere. Questa facilità di diffusione è sicuramente riconducibile al sensazionalismo, ai toni spesso eccessivi e alla frequente eccezionalità della notizia riportata, oltre che, ovviamente, al già citato sviluppo dei mezzi di comunicazione.

Uno dei principali studi in merito, è quello condotto dal MIT (Massachusetts Institute of Technology). Tale studio prende il nome di “The Spread of True and False News Online”. L'istituto ha analizzato 126.000 news, transitate su più di 3 milioni di account, su un arco temporale di 10 anni. Tra i dati emersi, uno di quelli che maggiormente fa riflettere, è la facilità di condivisione di una fake news. Nello specifico, è emerso che un tale tipo di notizia abbia una probabilità maggiore del 70% rispetto a una notizia vera di essere condivisa. Questo dato spiega la velocità di diffusione e penetrazione di una fake news. Il MIT associa a tale fenomeno diverse motivazioni. I contenuti delle notizie false appaiono più “attraenti” per il pubblico perché, spesso, queste hanno il carattere di novità e di originalità e, oltre a questo, come accade per lo storytelling e il Content Marketing, fanno spesso affidamento su temi e toni che suscitano nel pubblico maggiore interesse, sentimenti forti ed emozioni, come sorpresa, paura, orrore e curiosità. Oltre a queste motivazioni, la facilità di diffusione delle fake news è anche riconducibile al maggiore carattere di popolarità legato ai temi trattati.

Per quanto riguarda il caso italiano, i dati raccolti dal sole24 ore evidenziano i seguenti numeri:

Le recenti statistiche mostrano che il 23% degli italiani ha condiviso in rete notizie poi rivelatesi “fake”, di cui il 12% raramente, l'8% alcune volte e il 3% spesso.

Oltre a questo, è emerso anche che una grande percentuale degli italiani (24% circa) ha appreso delle fake news dai media classici (Tv, Radio e Giornali) venendo a conoscenza del fenomeno senza aver mai messo un dito su una tastiera.

(figura 4)



Figura 4: dati sul greenwashing¹⁸

Bisogna però correlare a quest'ultimo dato una doverosa sottolineatura; ovvero che siamo uno dei paesi più vecchi al mondo e, come tale, siamo ancora molto legati ai mezzi di informazione tradizionale (l'84% attraverso la televisione, il 40% tramite la radio e solo il 17% sui giornali cartacei). Viceversa, "solo" il 58% degli italiani s'informa tutti i giorni usando Internet, preferendo i social ai canali di informazione ufficiali.

Ciò detto, salta subito all'occhio che in materia di fake news, non esistono discriminazioni di genere. Gli italiani che hanno considerato vera una "fake news" sono in pari percentuale tra uomini e donne e, tra questi, chi ha considerato vera una fake news sono il 40%; mentre solo il 10% ammette l'errore di averla condivisa.

Scendendo più nel particolare, tra le giovani generazioni vediamo che nei ragazzi tra i 25 e 34 anni, il 63% considera le fake news vere, tra questi il 18% l'ha ricondivisa. A salire nello spettro anagrafico dei 35/44 anni il 49% ha creduto vere le fake news e le hanno condivise il 15% di loro, e ancora, tra i 45/54 anni il 52% considera vere le notizie false e il 14% le condivide.

¹⁸ <https://impakter.com/beware-of-greenwashing-finance/>

Secondo Claire Wardle, esistono 7 tipi di disinformazione¹⁹:

1. Contenuti satirici o le parodie: i quali non hanno intenzione di creare alcun danno, cercando solamente di far ridere;
2. Contenuti ingannevoli: usi impropri di informazioni per spiegare una problematica o descrivere un individuo;
3. Contenuti “impostori”: quando vengono attribuiti a fonti autentiche;
4. Contenuti fabbricati: sono al 100% falsi e creati con l’unico scopo di arrecare un danno;
5. False connessioni: quando l’intestazione, le descrizioni o i titoli non vengono supportati dal contenuto della notizia;
6. Contesti falsi: quando contenuti reali e veritieri vengono condivisi con false informazioni contestuali;
7. Contenuti manipolati: quando informazioni o immagini vere vengono manipolate per ingannare il pubblico.

Fatta questa necessaria panoramica sulle fake news in generale, è possibile iniziare la trattazione delle stesse nello specifico del tema dell’ecologismo e del marketing aziendale, quindi, delle green fake news.

Spesso nell’ambito delle green fake news le aziende cercano di innalzare l’immagine di se stesse, legittimandosi a imprese ecocompatibili, attraverso la diffusione di notizie e strategie di storytelling riguardanti produzioni, azioni, processi e standard che, spesso, sono parzialmente o totalmente non supportati da fatti o, comunque, da certificazioni che accertino la veridicità di queste iniziative green.

È evidente come, tali tipi di condotta, possano sfociare facilmente nell’ambito del già citato greenwashing. In un contesto nel quale le fake news sono diventate pane quotidiano dei fruitori dei mezzi di comunicazione, sta, oltre che al buon senso e alla condotta etica delle aziende, al pubblico, il dovere di sviluppare un senso critico e una maggiore propensione alla consultazione di fonti certe, per cercare di combattere tale fenomeno.

¹⁹ <https://medium.com/1st-draft/fake-news-its-complicated-d0f773766c79>

3.I Nuovi strumenti del marketing

3.1 Il content marketing

Stando alla definizione del content marketing institute²⁰, il content marketing è una tecnica volta a creare e a distribuire contenuti rilevanti e di valore per attrarre, acquisire e coinvolgere un pubblico ben definito e circoscritto, con l'obiettivo di guidare l'utilizzatore a compiere azioni volte al profitto dell'azienda.

L'istituto sopra citato, che ha contribuito, insieme ad altri soggetti, alla definizione di ciò che è e di ciò che fa il content marketing, è anche uno dei simboli della nascita di questa branca del marketing, ad opera di Joe Pulizzi. Ma, andando con ordine, la nascita vera e propria del content marketing è da far risalire al 1895 in America, quando, ad opera dell'azienda agricola Deere & Company, viene stampata la rivista *The furrow*. Questa rivista, ancora esistente e stampata in 14 lingue, che dispensava e dispensa consigli a contadini, fattori e addetti al settore agricolo, interessati alle best practices di questo ramo, aveva appunto l'obiettivo di creare contenuti di interesse per attirare e fidelizzare i clienti.

Insieme a questa rivista, un altro importante tassello nella storia del content marketing è la già citata creazione del content marketing institute ad opera di Joe Pulizzi²¹ nel 2007. L'istituto con oltre 142.000 iscritti in tutto il mondo, aveva e ha lo scopo di far progredire gli studi, la scienza, le strategie e le applicazioni di tale tipologia di marketing attraverso la condivisione di informazioni per mezzo di articoli, studi, ricerche, opinioni, congressi, corsi di formazione etc.

Tornando nello specifico di ciò che, concretamente, è il content marketing, possiamo riportare un'altra importante definizione che afferma: "il content marketing consiste nella creazione e nella condivisione di contenuti editoriali da parte delle imprese con l'obiettivo di acquisire clienti."

Va sottolineato, anche se sottinteso, che tale branca del marketing abbia avuto uno sviluppo straordinario con l'ascesa di internet, del digitale e dei social network. Grazie a questi potenti mezzi non solo è più facile creare e condividere contenuti di qualità, ma è anche frequente che gli stessi consumatori diventino co-creatori di questi. Sempre di più le aziende stanno cercando di spronare i propri clienti a interagire e a contribuire alla creazione del content marketing, in quanto, ci si è resi conto, di come una maggiore partecipazione favorisca la creazione di un rapporto bilaterale, di lunga durata e, quindi, di una fidelizzazione nei consumatori.

Il content marketing rispetto al marketing tradizionale ha un approccio e delle strategie completamente differenti. Questa evoluzione può essere sintetizzata e spiegata in 6 punti:

²⁰ What is Content Marketing?, su Content Marketing Institute.

²¹ Joe Pulizzi, Content Inc.: How Entrepreneurs Use Content to Build Massive Audiences and Create Radically Successful Businesses

1. pull rather than push: la nuova sfida del content marketing è attirare il consumatore anziché disturbarlo con la pubblicità
2. intrattenere, educare e poi vendere: creando contenuti di interesse, anche attraverso l'inserimento di temi educativi, si favorisce la costruzione di un rapporto azienda-cliente e, di conseguenza, si incrementano le vendite.
3. Non parlare del prodotto: spesso all'interno delle iniziative di content marketing risulta essere di maggiore utilità la mancata menzione del prodotto. Questo rappresenta uno dei principali elementi di distacco rispetto al marketing tradizionale.
4. Cambio di mentalità: le aziende devono imparare a pensare e ad agire come un editore e non come un pubblicitario
5. Real time marketing: la strategia di content marketing deve essere in continua evoluzione e, soprattutto, di facile adattabilità, capace di seguire le tendenze e gli interessi del momento.
6. Non solo le tradizionali risorse: l'azienda si deve munire di specialisti, attrezzature, conoscenze e tecnologie che non siano esclusivamente quelle tradizionali e che favoriscano la creazione e la condivisione di contenuti presso il pubblico.

Oltre alle caratteristiche del content marketing sopra esposte, che rappresentano un elemento di rottura rispetto al marketing tradizionale, le aziende fanno spesso affidamento sul modello delle 7c²² per relazionarsi a questa più moderna modalità di marketing. Questo modello studia l'approccio dell'azienda con il pubblico nell'ambito del web marketing dividendolo in: contesto, comunità, customizzazione, comunicazione, connessione, commercio e, ovviamente, contenuto.

- **Contesto:** il contesto è la parte visiva con la quale viene in contatto il pubblico. Può configurarsi come la pagina del sito internet per esempio. Essenziale su questo punto, è il lato estetico. Questo si basa su due fattori: la cornice e il tema visivo. La cornice si concretizza nella colorazione utilizzata ed è pensata per ricondurre immediatamente il consumatore ai colori dell'azienda.

Il tema visivo è, invece, tutto ciò che forma il sito internet come: scritte, font, loghi, transazioni e, soprattutto, funzionalità. Riguardo a quest'ultimo punto una pagina web deve essere di facile e veloce consultazione; maggiore sarà l'intuitività nella fruizione della stessa, più gradevole sarà la navigazione e, di conseguenza, più alta sarà la probabilità che il contesto visivo abbia successo.

²² Jaworski Bernard J. - Rayport Jeffrey F., 2002, "E-commerce", McGraw-Hill

- **Comunità:** lo sviluppo di internet ha favorito la creazione di comunità online. All'interno di queste comunità la comunicazione, l'interazione e, anche e soprattutto, la condivisione di valori e contenuti è facilitata. Le aziende, per legittimare l'ingresso all'interno di queste comunità, dovrà accumulare una profonda conoscenza delle tematiche, delle passioni, degli argomenti trattati e dei valori condivisi dai soggetti facenti parte della stessa.
- **Customizzazione:** consiste nel rendere personale l'esperienza di fruizione dei contenuti con i quali l'utente viene a contatto. Ovviamente questo tipo di customizzazione si adatta al meglio con i contenuti online. La personalizzazione dei contenuti rende la navigazione del soggetto molto più interessante e piacevole. Di conseguenza, l'utente si sente maggiormente preso in considerazione dall'azienda e, soprattutto, si sente parte di una relazione bilaterale di scambio. La customizzazione può avvenire solo attraverso la predisposizione di determinate condizioni come per esempio la registrazione al sito internet della società o, anche, attraverso l'iscrizione alla newsletter della stessa. Attraverso l'accettazione di queste condizioni, il consumatore fornisce moltissime informazioni all'azienda come: dati anagrafici, sesso, zona di provenienza, interessi, durata della sessione di navigazione, numero di click, articoli che maggiormente interessano, spesa media, etc.

Queste informazioni sono rintracciabili automaticamente dall'impresa anche attraverso l'accettazione dei cookies.

- **Comunicazione:** Una volta rintracciati gli interessi dei consumatori che si interfacciano con i media dell'azienda, si può passare alla fase di comunicazione. Sempre nell'ambito della comunicazione online, questa può avvenire in tre modi differenti: broadcast, interattiva e ibrida.

Nella prima opzione la comunicazione è di tipo unilaterale; una volta individuato il target, il sito dell'azienda comunica direttamente con l'utente attraverso, per esempio, le newsletter.

Nella seconda opzione, al contrario, si viene a creare una comunicazione di tipo bilaterale tra l'impresa e il consumatore. Si viene quindi a configurare una relazione azienda-cliente.

Nel terzo ed ultimo tipo di comunicazione, ovvero quella ibrida, riscontriamo le caratteristiche di entrambe le prime due tipologie. Infatti nella comunicazione ibrida abbiamo un mix tra comunicazione broadcast e interattiva.

- **Connessione:** il modo più comune per connettere i soggetti con i web media dell'azienda sono i link. Anche nell'ambito della connessione possiamo trovare diversi modi per collegarli: outside link, framed link, pop-up e outsourced link. Gli outside link sono i link più comuni, che trasferiscono la navigazione da un sito all'altro, attraverso l'abbandono del sito di provenienza. Il secondo tipo trasferisce l'utente al

nuovo sito ma lasciando la possibilità di consultare il sito di partenza. Le finestre pop-up sono le insegne pubblicitarie, ai margini o in prima battuta, che appaiono nei siti e che, attraverso il click su di esse, avviene il trasferimento al sito aziendale. Questa tipologia di connessione è piuttosto in disuso vista la sua scarsa efficacia. La terza ed ultima tipologia di connessione, ossia gli outsourced link, sono quei link che ti permettono di raggiungere un nuovo sito senza però chiudere quello precedente.

- **Commercio:** essenziale per l'azienda è poi la predisposizione di un sito che permetta all'utente di portare a compimento in maniera facile e intuitiva l'acquisto del prodotto o del servizio. È necessario che il sito permetta all'acquirente di giungere e termine della transazione in maniera e rapida e agevole. Devono essere presenti diversi metodi di pagamento, sezioni dedicate agli acquisti, carrelli dove si possono visionare i prodotti che si ha intenzione di acquistare etc. Uno dei modi più efficaci per rendere agevole questa fase è la registrazione sul sito da parte del cliente. Come abbiamo già accennato, la registrazione permette all'azienda di avere molte più informazioni sul consumatore e personalizzare, non solo la sua esperienza di navigazione, ma anche quella di transazione.
- **Contenuto:** ultima, ma di certo non per importanza, anzi è la "C" che ai fini dell'elaborato, assume maggior rilievo, è il contenuto. Per contenuto si intende tutto ciò che l'azienda, in termini di file video, audio, immagini, testi, inserisce all'interno del sito web, per catturare l'attenzione del soggetto, interessarlo e spingerlo a continuare la navigazione fino, si spera, alla fase di acquisto.

In base all'analisi della letteratura si evince che i contenuti, parte ovviamente focale del content marketing, devono avere delle caratteristiche note, che facilitino l'interesse dell'utente al quale ci si rivolge. Queste caratteristiche sono quelle di unicità, significatività, dinamicità, rilevanza, valore e interesse per i clienti, trasmettere i valori aziendali e pro-attività. I primi di questa lista sono di facile comprensione; per quanto riguarda l'ultimo punto è necessario dire che i contenuti non possono essere statici ma devono, al contrario, modificarsi nel tempo, in base al continuo mutamento degli interessi dei consumatori; si devono adattare ai nuovi contesti, ai periodi, alle mode e alle situazioni.

I contenuti si differenziano in base alle caratteristiche di tipologia e lunghezza. La prima caratteristica fa riferimento alla diversità di modi con i quali si può presentare un contenuto. Questo può essere online, cartaceo o trasmesso oralmente. L'azienda dovrà individuare la modalità che meglio si adattano al suo target di riferimento per massimizzare l'impatto e la ricezione dello stesso.

Per quanto riguarda la lunghezza, possiamo dire che esistono tre diversi formati di lunghezza dei contenuti. Questi si possono configurare come lunghi (blog/articoli/studi), brevi (post, immagini, video di breve durata) e conversazionali (forum).

Un'altra peculiare caratteristica del content marketing è l'engagement. È possibile affermare che il content marketing basa il suo successo sul fatto che sia "customer-centric". Questo significa che l'azienda deve abbandonare le sue convinzioni rispetto ai consumatori e soprattutto deve abbandonare, almeno inizialmente, il suo interesse esclusivamente legato al profitto. I marketing manager per attirare i consumatori e, quindi, creare engagement, devono conoscere a fondo i propri potenziali clienti, devono pensare come loro, conoscere i loro interessi, le loro passioni, i loro obiettivi e i loro pensieri. Solo in questo modo sarà possibile, per l'azienda, creare contenuti di qualità che si adatteranno in maniera efficace al target di riferimento. In questo contesto, inoltre, non è necessaria esclusivamente una profonda conoscenza del consumatore, ma anche e soprattutto, un'interazione, un dialogo che, quindi, alla fine porterà a un rapporto bilaterale che faciliti una co-creazione di contenuti.

Sintetizzando dunque quello che abbiamo avuto modo di dire sino ad ora e, aggiungendo qualche tassello, possiamo dire che: il content marketing è molto diverso dal marketing tradizionale sotto diversi aspetti. Cambia l'approccio, cambiano i modi, cambiano i mezzi e cambia la concezione stessa di marketing.

Nel content marketing la comunicazione non è più indistinta e non si configura più come un approccio da uno a molti, bensì, in maniera progressiva, da uno a uno, fino ad arrivare ad una comunicazione da molti a molti. In quest'ultima fase, si crea dibattito, discussione, WOM e, quindi, condivisione e co-creazione di contenuti. Il soggetto al quale la campagna è rivolta non è più esclusivamente spettatore, ma elemento imprescindibile per la creazione della stessa; deve quindi partecipare attivamente e sentirsi coinvolto. Questo favorisce il nascere di contenuti che siano utili, stimolanti, di interesse e, come tali, incrementeranno l'attenzione, l'interazione e il rapporto impresa-cliente. Un altro elemento a favore di questa maggiore interazione è che, essendo i contenuti creati di maggiore interesse, non solo per un singolo, ma possibilmente, per un'intera comunità di consumatori, la condivisione degli stessi è favorita. Se un contenuto, per quanto sia legato alla sponsorizzazione di un brand, suscita il mio interesse e scatena i miei sentimenti, è più facile per me, membro di una comunità, sentire il bisogno o il piacere di volerlo condividere. È così che, se la mia campagna di content marketing risulta intrigante e quindi efficace, diventerà virale e, come tale, avrà maggiore probabilità di incrementare l'awareness della mia azienda.

Non è più semplice e sola pubblicità, è un modo nuovo di approcciarsi e di creare awareness, engagement e, quindi, vendite, attraverso la creazione di valore per il nostro target di riferimento. Le strategie di content marketing devono muoversi in simbiosi con le strategie generali dell'impresa; devono, oltre che adattarsi al soggetto con il quale ci si relaziona, condividere con esso i valori, le aspirazioni e gli obiettivi dell'azienda. Come molte altre tattiche e mezzi strategici, questo deve essere utilizzato in maniera continuativa e non una

tantum; gli obiettivi devono essere fissati e raggiunti su un arco temporale lungo e, perciò, non possono essere statici, bensì proattivi e aggiornati.

Uno degli elementi essenziali del content marketing, che abbiamo tralasciato nel corso di questo discorso, è la creatività. Questa però non può essere fine a sé stessa, deve avere l'obiettivo di comunicare qualcosa di rilevante sia per il consumatore, che per l'azienda.

A favore dell'implementazione di tale tipologia di marketing e dello sviluppo della stessa, sono stati e sono di cruciale importanza i nuovi mezzi di comunicazione. Nel marketing tradizionale i mezzi più utilizzati erano e sono la televisione, la radio, i cartelli pubblicitari; nel content marketing, grazie allo sviluppo degli stessi, troviamo nuovi mezzi come: i social network, i banner online, i siti internet, le newsletter, i blog, etc.



Figura 5: benefits del content marketing²³

²³ <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/content-marketing/>

Dall'immagine sopra riportata possiamo vedere alcuni degli obiettivi del content marketing. Più nello specifico possiamo ora ad elencarli e spiegarli:

- o Customer relationship/loyalty: aumentare la fidelizzazione della clientela attraverso la creazione di un rapporto azienda-cliente
- o Engagement: rendere i contenuti interessanti per aumentare il coinvolgimento del target
- o Brand Awareness: contenuti interessanti e di qualità favorisco la condivisione e quindi la conoscenza dell'azienda
- o Vendite
- o Customer evangelism: la creazione di contenuti e quindi di esperienze interessanti favorirà la condivisione degli stessi.
- o Lead generation: cercare di generare nuovi contatti/clienti
- o Lead nurturing: coltivare i rapporti nuovi che si sono creati e invogliarli all'acquisto
- o Upsell/Cross-sell: la prima cerca di offrire al consumatore un prodotto più costoso rispetto a quello inizialmente scelto. La seconda cerca di aggiungere prodotti oltre a quello già scelto
- o Leadership: cercare di affermare il Brand o l'azienda come leader del settore
- o Website traffic: aumentare il traffico sul sito

Parlando degli strumenti, abbiamo già accennato quali, grazie allo sviluppo tecnologico in atto, si adattano meglio al tipo di comunicazione che il content marketing si prefigge di portare a termine. Parlando più nello specifico, secondo una ricerca condotta dal Content Marketing Institute²⁴ questi mezzi sono, in ordine di utilizzo:

- o Newsletter (93%);
- o Social media (92%);
- o Blog (79%);
- o Eventi offline (56%);

²⁴ <https://contentmarketinginstitute.com/research>

o Webinar/Webcast/Eventi online (55%).

3.2 Il brand storytelling

Le aziende al giorno d'oggi, possono essere considerate come delle media company e i marketing manager, insieme ai brand manager, sono sempre più degli storyteller. Ci si è resi conto che creare una storia intorno al brand e poi raccontarla, facilita la connessione tra l'azienda e il consumatore, molto di più di una classica pubblicità nella quale viene sponsorizzato un prodotto o un servizio.

Nel marketing relazionale esiste un trinomio impresa-prodotto-consumatore e il brand fa da trait d'union tra questi tre. Come tale, esso ricopre un ruolo cruciale per il successo, non solo dell'azienda, ma anche del rapporto azienda-cliente che, come abbiamo visto, nelle strategie di marketing moderne risulta essenziale. Secondo Giorgino²⁵ “narrare è un'operazione complessa, grazie alla quale i due poli della comunicazione si proiettano nel racconto dopo averlo individuato come elemento semiotico in grado di favorire il reciproco riconoscimento, base legittimante della relazione medesima (...).”

Secondo questa definizione di narrazione, il rapporto e l'incontro tra l'azienda e i suoi clienti è favorita se alla base della condivisione di certi valori di un brand e, perché no, della promozione di un prodotto, c'è un racconto.

Ma perché la narrazione è dunque così efficace per la creazione e l'approfondimento di una rapporto? La risposta non è banale e, soprattutto non sarà possibile rispondere attraverso le poche righe sottostanti, bensì nell'intero paragrafo dedicato allo storytelling. Quello che, in prima battuta, è essenziale dire è che la narrazione e quindi i racconti, attraverso la loro naturale lunghezza e la possibilità di approfondimento, favoriscono l'inserimento di simboli, valori, sentimenti, aspirazioni nei quali, una volta riconosciuti e decodificati, il consumatore si può immedesimare, riconoscere e, perciò, attraverso anche l'antropomorfizzazione del brand, creare una relazione con lo stesso.

Esistono molteplici definizioni di brand storytelling, e, una volta lette ed analizzate, quello che secondo me va sottolineato è che lo storytelling è da considerarsi una vera e propria scienza; questa racchiude elementi della narratologia e della semiotica e, attraverso appunto, la narrazione di una storia, cerca di coinvolgere l'uditore e trasmettergli messaggi e valori fondati del brand.

²⁵ Giorgino, Mazzù, “Brand Telling” (2018), Egea

Ci sono due fattori che hanno agevolato lo sviluppo e la diffusione dello storytelling e sono²⁶:

- Lo sviluppo tecnologico: grazie a questo (sviluppo dei social networks, dell'Internet of things, della realtà aumentata etc.) è reso più facile sia lo sviluppo e la creazione della stessa, sia la trasmissione e la condivisione.
- antropomorfismo del brand: questo è da considerarsi un fattore endogeno e consiste nel dotare il brand di tratti umani. È stato dimostrato che i brand antropomorfizzati riscuotono maggiore successo in termini di fedeltà da parte dei consumatori. Questo perché favoriscono i rapporti orizzontali e non verticali, inclusivi e non esclusivi.

Continuando nella trattazione del brand storytelling, è necessario a questo punto identificare e spiegare le differenze tra STORY ed HISTORY.

Il racconto, ovvero la story, non è altro che un medium mentale e permette l'acquisizione della conoscenza della realtà e sulla realtà. La storia, ovvero la history, è un insieme di dati e fatti che si susseguono nello spazio e nel tempo. La storia è importante ma non sempre è interessante.

In una story ci può essere una history, dato che un racconto è fatto di dati, di realtà e di verità. Non si può dire lo stesso in situazione contraria, anche perché quando una history possiede aspetti della story diventa un racconto e non più una costruzione di cronaca. Per Fontana un elemento che collega la story e la history è la narrazione, poiché è un processo di sense making e anche un medium mentale.

Sempre secondo Fontana, esistono sei costanti applicative fisse dello storytelling, che sono:

- STORY-ARCHITECT: autore-architetto – content creator
- STORY-LISTENER: il pubblico al quale ci si rivolge con la narrazione. Più conosciamo la nostra audience, meglio è. Colui che ascolta.
- STORY: il racconto. Si parte da un concept iniziale di poche righe arrivando poi alla stesura del racconto.
- SET: qualsiasi racconto ha bisogno di un set, ovvero un contesto spazio-temporale dove lo script dispieghi la propria efficacia narrativa. Un esempio sono le piattaforme sociali. Fisico, sociale, ambientale e culturale.
- SHOW: la rappresentazione vera e propria
- STORYTELLER: colui che espone il racconto. Scegliere lo storyteller è una azione delicata e importante per poter realizzare il processo narrativo. A questo punto è necessario fare una distinzione tra

²⁶ Giorgino, Mazzù, "Brand Telling" (2018), Egea

storyteller nel personal storytelling e storyteller nel corporate storytelling. Nel primo caso c'è la probabilità che lo storyteller coincida con lo story-architect; nel secondo caso, invece, le due figure sono sempre diverse

- **STORYHOLDER:** figura che agisce quando il pubblico diventa co-creatore di racconti e, in questo caso, svolge una nuova funzione sia di story-architect sia di nuovo storyteller. In questo caso si tratta di una costante impazzita, in quanto, vi può essere un deragliamento del senso della storia. Quando si verifica lo story-listener diventa protagonista nella storia e quindi si può parlare di viralità.

3.2.1 Transmedia storytelling

La comunicazione transmediale, o transmedia storytelling, viene definita dal prof. Henry Jenkins come “un processo in cui elementi integrali di una storia si diramano sistematicamente attraverso molteplici canali con l'obiettivo di creare un'esperienza di intrattenimento omogenea e coordinata”.²⁷

Perché un progetto di brand storytelling abbia successo è necessario, anche e soprattutto, che questo si adatti bene sia al target di riferimento, sia al mezzo attraverso il quale il racconto viene riportato all'utente. Questo oltre che coinvolgere l'uditore e trasmettere sentimenti e valori del brand, deve scatenare la volontà di condivisione e co-creazione del contenuto da parte del soggetto al quale è rivolto. Affinchè quindi, il contenuto esprima tutte le sue potenzialità e sia facilmente condivisibile, bisogna analizzare e predisporre tutti i possibili mezzi comunicativi a disposizione del content creator. Non mi soffermerò nuovamente su quanto lo sviluppo tecnologico abbia moltiplicato e migliorato le possibilità di comunicazione e condivisione, ma appare evidente come una molteplicità di piattaforme renda necessario un adattamento del contenuto e uno studio approfondito del soggetto al quale questo è rivolto.

Lo storytelling transmediale è, sempre secondo Giorgino (2018), la dispersione sistematica di elementi narrativi su più media per creare esperienze di consumo unificate e coordinate.

Le aziende, per trasmettere contenuti ai propri clienti attuali e potenziali, hanno a loro disposizione strumenti quali televisione, radio, social networks, siti internet, realtà aumentata e realtà virtuale. Ognuno di questi mezzi ha delle peculiarità e, non solo, anche i soggetti che utilizzano l'una o l'altra hanno delle caratteristiche distintive. I content creator devono conoscere approfonditamente sia quali potenzialità ha ogni piattaforma, sia quali utenti utilizzano quelle determinate piattaforme. Un millennial, per esempio, sarà raggiungibile dalla campagna di brand storytelling, con una probabilità molto maggiore se il mezzo con il quale si decide di

²⁷ H. Jenkins, *Convergence culture*, New York University, NY, 2007, Confession of an Aca-fan, henryjenkins.org

comunicare è un social network; secondo lo stesso ragionamento un over 65 sarà molto più legato ai media tradizionali come TV e radio e, come tale, avrà molte più possibilità di venire a contatto con la campagna se l'azienda adatterà il contenuto della sua narrazione a queste piattaforme. Quindi, come nel marketing tradizionale, l'impresa dovrà segmentare e targettizzare i consumatori e, a questo punto, modulare la narrazione ai soggetti che si vuole raggiungere e ai mezzi che si decide di utilizzare.

Assume un'importanza notevole in questo contesto l'ipotesi di co-creazione dei contenuti. Naturalmente questa eventualità si adatterà meglio a degli utenti "web friendly" che non solo avranno più probabilità di visionare i contenuti, ma avranno anche maggiore dimestichezza nel contribuire alla modifica, all'adattamento e alla condivisione del contenuto. Risulta evidente che le aziende in un contesto di co-creazione dovranno mettere in preventivo una perdita parziale dei contenuti del proprio lavoro di storytelling e, come tale, un possibile fraintendimento del messaggio che si voleva inviare al target di riferimento. Questa possibilità è però compensata dalla possibile viralità che acquisirà il contenuto dello storytelling. Se questo risulterà di successo, coinvolgente per il pubblico e se toccherà gli interessi e soprattutto i sentimenti degli utenti che verranno a contatto con questo, sarà più probabile che, oltre alla sua modifica, si verifichi una sua condivisione. L'immagine che segue sintetizza bene i concetti sopra spiegati:

The 3 C's of Transmedia Storytelling

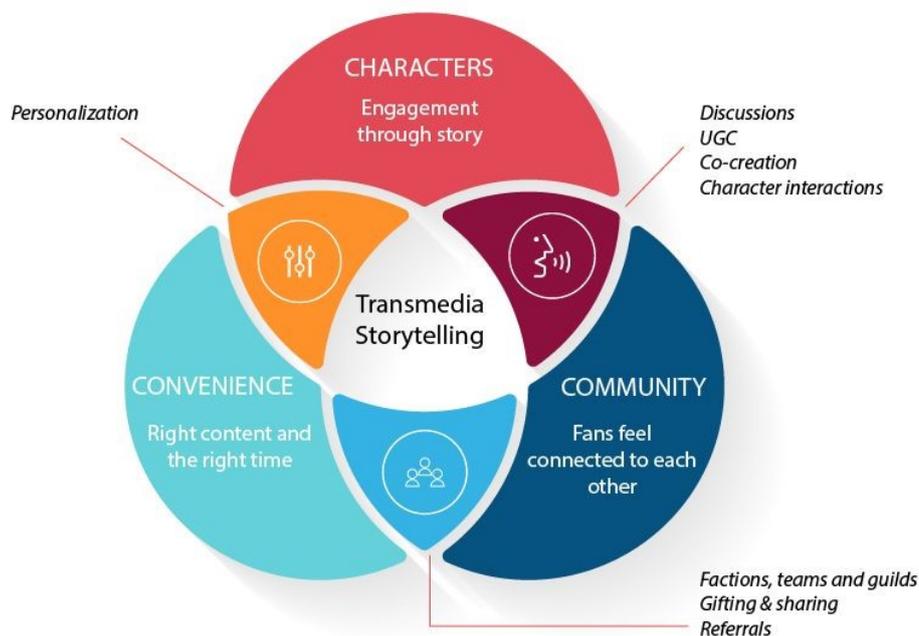


Figura 6: Le 3 c del transmedia storytelling²⁸

²⁸ <https://www.pinterest.it/pin/845128686304400183/>

“Una storia transmediale si sviluppa attraverso piattaforme medialie multiple, in cui ogni nuovo testo fornisce un contributo peculiare e prezioso per l'intero sistema. Nella forma ideale di narrazione transmediale ciascun mezzo fa quello che sa fare meglio - così una storia potrebbe essere introdotta in un film, ampliato attraverso la televisione, i romanzi e i fumetti [...] Ogni porta d'ingresso del franchising deve essere autosufficiente in modo che non sia necessario aver visto il film per godersi il gioco, e viceversa.”²⁹

Jenkins nei suoi studi ha riassunto il transmedia storytelling in 7 principi; che saranno elencati e spiegati di seguito:

1. *Spreadability vs drillability*: «*Spreadability si riferisce alla capacità del pubblico di impegnarsi attivamente nella circolazione dei contenuti medialie attraverso i social network e nell'espansione del loro valore economico e culturale*». Secondo questa definizione, sempre di Henry Jenkins, la *spreadability* è la propensione del pubblico a rendere virale un contenuto. Quando questo risulta coinvolgente, stimolante e di interesse, non solo per un singolo, ma per una comunità di persone, è possibile, nonché probabile, che questo venga fatto circolare, attraverso i mezzi più congeniali al pubblico. La *spreadability* ha le caratteristiche di: vasta diffusione, limitatezza temporale, basso investimento da parte degli utenti e alto riscontro da parte degli stessi.

La *drillability* è la predisposizione di un contenuto di essere approfondito e, quindi, in parte co-creato. (G. Xhaet). Le caratteristiche principali della *drillability* sono che, a differenza degli *spreadable media*, hanno una minore diffusione, richiedono un maggiore impegno di tempo ed energia per la loro creazione e, infine, una maggiore immersione e un maggiore approfondimento da parte degli utenti ai quali ci si rivolge.

2. *Continuity vs multiplicity*: «*La continuità narrativa viene talvolta intesa come una storia che progredisce nel tempo, tipico di una struttura lineare, ma in realtà ha un significato più complesso di questo. Qualunque sia la struttura della propria narrazione, continuità significa che la tua storia fa una progressione logica dall'inizio alla fine*». (K. Lawrence). Le caratteristiche che identificano una *continuity* sono: la creazione di un universo narrativo plausibile, le diverse parti della storia sono legate e formano un insieme coerente, i fan traggono soddisfazione da questa coerenza narrativa.

La *multiplicity* consiste nella replica e nell'adattamento di storie, personaggi e motivi su più piattaforme. I tratti salienti della *multiplicity* sono: la ripetizione o la creazione di versioni alternative della storia; la

²⁹ H. Jenkins, *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*, NYU Press, 2006

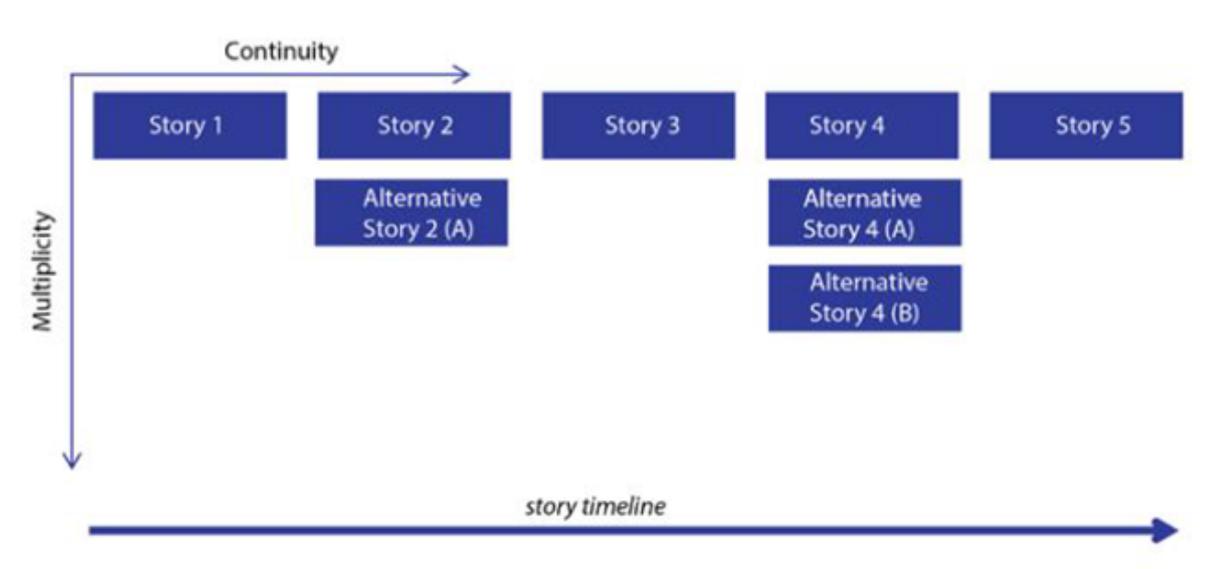


Figura 7: multiplicity e storytimeline

visione dei personaggi da prospettive differenti, la presenza di molti filoni narrativi, la possibilità di scelta da parte dei fan.

3. Immersion vs extractability: «Con l'*immersion* si intende guidare lo spettatore nell'esplorazione del mondo della fiction all'interno dell'universo creato, predisponendo vari punti d'entrata e di uscita in una sorta di continuum narrativo. L'*extractability* (estraibilità) fa riferimento a tutti quegli elementi della narrazione che possono essere estratti dall'universo e declinati in forme, piattaforme e modalità differenti». (S. Leonzi). Nell'immersione, quindi, si spinge lo spettatore ad entrare nella storia, eliminando l'incredulità al fine di ottenere un'adesione totale all'universo narrativo. Attraverso l'extractability, invece, lo spettatore fa suoi degli elementi che "porta fuori" dalla storia; questi possono prendere la forma di sentimenti, convinzioni, insegnamenti e passioni che, poi, potranno declinarsi in moltissime forme.
4. Worldbuilding: «Quando ho iniziato ti avrei detto di costruire una buona storia perché senza una buona storia, non avresti avuto un film. Più tardi, quando i sequel hanno iniziato a prendere il sopravvento, ti ho detto di costruire un personaggio perché un buon personaggio è in grado di supportare molteplici storie e, adesso, ti dico di costruire un universo perché un universo può supportare molteplici caratteri e molteplici storie su molteplici media » (Jenkins)
5. Seriality: sempre secondo H. Jenkins "la storia si riferisce alla nostra costruzione mentale di ciò che è accaduto. Ciò prende forma solo dopo aver assorbito tutti i pezzi di informazione disponibili. La trama si

riferisce alla sequenza attraverso la quale quei bit di informazione sono stati messi a nostra disposizione; un serial, quindi, crea pezzi di storia significativi e avvincenti per poi distribuire la storia su più canali.” La serialità, quindi, si concretizza nello sviluppo di una storia su più puntate e/o dello sviluppo della stessa attraverso più canali.

6. Subjectivity: la soggettività consiste nel raccontare una storia da più punti di vista, adattando, per esempio, quella dei diversi personaggi inseriti nella storia. Questo stratagemma non consente solo ai produttori di creare più storie derivanti da un unico copione, ma anche e soprattutto, di consentire agli spettatori un’immersione più efficace attraverso il punto di vista a loro più congeniale.
7. Performance: «Con la performance si intende il processo mediante il quale si invitano i fan ad “attivarsi”, in maniera esplicita o implicita, a compiere delle attività specifiche attorno alla narrazione transmediale. I produttori cercano di coinvolgere i fan e progettano spazi, luoghi, stimoli, per innescare una dialettica reciproca»³⁰.

Questa attività è di vitale importanza nel transmedia storytelling, in quanto, favorisce la diffusione e la rielaborazione dei contenuti attraverso l’attivazione diretta degli spettatori.

3.2.2 Lo storytelling trance experience

Secondo Fontana³¹, in qualunque atto comunicativo la priorità è quella di generare negli altri un ascolto memorabile. Gli spettatori non devono essere soltanto interessati, non devono essere solamente coinvolti dalla storia, devono ricordare e “fare loro” la storia; solo così, nell’ambito del brand storytelling, aumenteremo l’awareness e, di conseguenza, le vendite.

Nei suoi studi in materia Sturm³², identifica la cosiddetta “storytelling trance experience”; attraverso questa sequenza di fasi, viene spiegato come, dal primo ascolto o dalla prima visione della storia, sino alla conclusione della stessa, il soggetto si approccia alla storia e come, alla fine, questo tragga sensazioni, insegnamenti e sentimenti, una volta terminata. Le fasi sopra citate sono: contatto, familiarità, immersione, identificazione, emersione, distanziamento, trasformazione.

Andiamo ora a spiegarle più nel dettaglio:

³⁰ S. Leonzi, A. Andò, *Transmedia Storytelling e Audience Engagement. Strategie narrative e pratiche partecipative nell’era digitale*, Armando editore, Roma, 2013

³¹ A. Fontana, *Manuale di storytelling*, Milano, Etas Rizzoli, 2009

³² Sturm B., “the storylistening trance experience”, *Journal of American Folklore* 113(449) pp.287-304

1. Contatto: in questa prima fase vengo a contatto con la storia. Ascolto o vedo per la prima volta il contenuto dello storytelling, ma sono restio a farmi coinvolgere.
2. Familiarità: divento familiare con la storia, comincio a farmi coinvolgere e, quindi, comincio a sospendere i dubbi e l'incredulità. Concedo la possibilità a quel contenuto di "trasportarmi all'interno della storia"
3. Immersione: Solo una volta passati obbligatoriamente nella fase di "familiarità" è possibile immergersi completamente all'interno della vicenda. All'interno di questa fase vengo trasportato nel "dove" e nel "quando" narrativo e inizio a vivere in prima persona ciò che mi viene raccontato.
4. Identificazione: questa quarta fase è sicuramente la più importante sia per i fini esclusivamente narrativi, sia per quelli legati al marketing. In questa fase l'uditore diventa un tutt'uno con la storia; egli associa tratti del proprio carattere o aspetti della propria vita con personaggi e fatti inseriti all'interno della vicenda raccontata. Queste due ultime fasi descritte hanno una durata circoscritta ma sono essenziali ai fini del successo dell'atto narrativo
5. Emersione: in questa fase cessa l'immersione e l'identificazione e, di conseguenza, torno alla realtà. Più passa tempo dopo l'emersione più gli effetti che la storia ha suscitato sullo spettatore in termini di pensieri, sentimenti ed emozioni diventano più leggere sino a scomparire quasi del tutto.
6. Distanziamento: la fase di distanziamento è strettamente legata a quella di emersione e consiste, di fatto, in una continuazione dell'emersione. Lo spettatore si distacca del tutto dalla vicenda e ciò che questa ha suscitato in lui può diventare un ricordo, un bagaglio, che si porterà appresso, o anche nulla.
7. Trasformazione: è la fase finale di questo processo ed è anche quella nella quale si può verificare se la narrazione ha avuto successo e, quindi, se l'uditore ha tratto insegnamenti, ha creato in sé credenze e atteggiamenti consolidati di tipo conativo.



figura 8: fasi dello storytelling trance experience

Quello che abbiamo appena analizzato è l'approccio e le fasi che l'uditore della storia passa quando viene a contatto con la storia. Passiamo ora ad analizzare più in profondità la storia stessa, gli elementi e i livelli che la compongono.

Una narrazione ha degli elementi, dei simboli e delle dinamiche più visibili e altre meno visibili e individuabili solo attraverso una più scrupolosa analisi.

Come avevamo precedentemente accennato, lo storytelling prende spunto, nella sua costruzione, da materie quali la semiotica e la narratologia. Con questo presupposto possiamo efficacemente inserire i concetti e le intuizioni di Algirdas Julien Greimas³³. Greimas aveva ipotizzato diversi livelli di profondità all'interno di un racconto; ognuno di questi con diversi livelli di generazione di senso. Nello specifico, questi livelli sono quattro e vanno dal più emerso, detto appunto superficiale, a quello più profondo, detto anche assiologico, nel mezzo tra questi due opposti livelli, troviamo quello discorsivo e quello narrativo.

³³ Greimas A.J, Miti e figure, Bologna, Esculapio, 1995

Il primo livello assolve ai compiti di primo approccio con l'uditore e coincide con le fasi di contatto e familiarità esposte e spiegate nello storytelling trance experience. L'ultimo livello è quello all'interno del quale vengo riportati i simboli, i significati profondi e i valori che si vogliono comunicare.

I livelli intermedi, oltre che assolvere al compito di collegamento e intermediazione tra il livello superficiale e quello profondo, contengono i soggetti che assolvono a ruoli specifici, attanti, archetipi, sequenze e modalità semiotiche.

Nello specifico del livello narrativo, troviamo dei ruoli fissi individuabili in ogni racconto. Questi soggetti prendono il nome di attanti. Gli attanti non vanno confusi con gli attori presenti nel livello discorsivo/superficiale. Greimas³⁴ individua i seguenti attanti:

- **DESTINANTE**: da vita alla sequenza narrativa, rappresenta l'impulso.
- **SOGGETTO**: al quale viene affidata una missione o un compito preciso
- **OGGETTO DI VALORE**: la meta da raggiungere, l'obiettivo da conquistare
- **AIUTANTE**: è chi o cosa aiuta il soggetto in questa impresa
- **OPPONENTE**: è colui che si frappone tra il soggetto e l'oggetto di valore

Sempre nell'ambito del livello narrativo, assume rilevanza anche il quadrato semiotico, sempre di Greimas (1974). Questo si compone dalle seguenti fasi:

1. **MANIPOLAZIONE**, momento in cui il destinante convince il soggetto a compiere qualcosa
2. **COMPETENZA**, il soggetto si procura mezzi idonei per riuscire nell'impresa
3. **PERFORMANZA**, la prova principale che il soggetto deve superare per conquistare l'oggetto di valore
4. **SANZIONE**, nel caso in cui il compito assegnato al soggetto sia andato bene o meno

³⁴ Greimas A.J, Del senso, Milano, Bompiani, 1974

SCHEMA NARRATIVO CANONICO



Figura 9: schema narrativo canonico

Questo modello assume rilevanza anche in ambito pubblicitario, con un naturale adattamento; la spiegazione che seguirà sarà propedeutica per l'analisi degli spot riguardanti il caso oggetto di approfondimento di questo elaborato.

Nella pubblicità, la marca, il prodotto e, aggiungerei, anche i valori associati al brand, vengono collegati quasi sempre ai tre ruoli principali della sequenza narrativa di Greimas. Questi ruoli sono il soggetto, l'oggetto, l'aiutante e, talvolta anche il destinante. Affinchè i fini principali di una campagna pubblicitaria, ovvero la sponsorizzazione di un prodotto, la notorietà di una marca o la condivisione di valori, vengano assolti, è necessario che, come primo passo, l'azienda associ in maniera giusta ed efficace la marca o il prodotto all'attante più congeniale. Questa fase risulta più importante dell'invenzione, dell'interesse e dell'originalità della storia, per evitare che gli spettatori si concentrino prevalentemente sul racconto piuttosto che sulla marca. Il secondo passo è, appunto, la creazione di una storia avvincente e coerente che garantisca, non solo l'interesse del soggetto al quale è rivolta la narrazione, ma anche l'immedesimazione e il ricordo della stessa.

In questo ambito assume grande importanza lo studio di Fontana, Soranzo e Sasson³⁵, che cerca di valutare le risposte degli spettatori agli stimoli forniti da uno spot pubblicitario o da una storia in generale. In questo senso, sono stati predisposti degli indici di engagement cognitivo che sono:

³⁵ Fontana A., Sasson J, Soranzo R. (2011), Marketing narrativo, Milano, Franco Angeli

- Indice di attenzione (Ia): serve a misurare quanto lo spettatore sia attento nei confronti degli stimoli provenienti dalla pubblicità.
- Indice di memorizzazione (Im): misura in quale percentuale il consumatore manterrà elementi dello spot
- Indice emozionale (Ie): indica le caratteristiche non cognitive dello stimolo e quanto queste influenzano il consumatore

3.2.3 Emozioni e storytelling

È stato appurato che le persone pensano in maniera narrativa. Inseriscono loro stessi all'interno di vicende che hanno vissuto o che potrebbero vivere in futuro. Questo è confermato dallo psicologo Jerome Bruner che afferma che l'essere umano non elabora le proprie esperienze in termini logici o scientifici, bensì attraverso la forma narrativa. Lo stesso concetto è stato avvalorato negli studi di Woodside, Sood e Miller, che affermano che le persone pensano naturalmente attraverso schemi narrativi e non argomentativi. Appare chiaro, quindi, perché lo storytelling abbia così tanto successo; il meccanismo insito nello storytelling è lo stesso presente nella cognizione umana, e ciò, facilita l'immedesimazione e il ricordo della storia oggetto dello spot. Oltre a questa modalità di pensiero delle persone, queste sentono la necessità di credere in qualcosa da sempre e per sempre. In questo contesto e fatte queste premesse, assumono un'importanza rilevante le emozioni che vengono associate, estrapolate e vissute dagli spettatori nel momento dell'ascolto o della visione della storia o dello spot pubblicitario.

Suscitare emozioni nello spettatore, presuppone una sua immersione nella storia e facilita il ricordo della stessa. Il ricordo faciliterà, in seguito, l'inserimento del brand all'interno dell'Initial consideration set.

Secondo le ricerche, i due principali ormoni che vengono emessi dal nostro organismo durante l'ascolto o la visione di una storia sono: l'ossitocina e il cortisolo. Il primo dei due è l'ormone associato alla creazione di legami sociali, empatia e fiducia. Il cortisolo, al contrario, è l'ormone che viene sviluppato nel momento in cui il soggetto prova emozioni forti, come l'angoscia, o quando raggiunge un livello di attenzione molto alta su qualcosa. L'insieme di questi due ormoni garantisce una risposta emozionale forte durante l'esposizione della vicenda: più cortisolo viene prodotto e più aumenta l'attenzione e il sentimento di angoscia per la sorte destinata ai personaggi della storia e, al contempo, più ossitocina viene prodotta più aumenta l'empatia e l'interiorizzazione del messaggio della storia.

Come sappiamo ora, a differenza di ciò che si credeva prima, il consumatore porta a compimento i suoi acquisti spesso per via di un impulso emozionale, piuttosto che attraverso un razionale e distaccato ragionamento su i

pro e i contro di una transazione. Per le imprese è quindi fondamentale tener conto di questo aspetto per fare breccia nella mente del consumatore e portarlo a essere fedele al brand. Nello scenario di mercato attuale, infatti, sopravvivono solo quei brand che riescono a creare una connessione emozionale con i propri clienti. In tal caso lo storytelling si configura come uno strumento per instaurare questa connessione così importante.

3.2.4 Neural coupling

Il neural coupling, tradotto “accoppiamento neurale”, è quel fenomeno attraverso il quale, nel momento del racconto di una storia, i cervelli del narratore e dell’ascoltatore ragionano secondo schemi condivisi e temporaneamente allineati. Già secondo questa breve spiegazione è facile intuire quanto lo strumento dello storytelling faciliti il coinvolgimento e l’attenzione del consumatore nel momento dell’ascolto o della visione del contenuto narrato. Questo sottolinea, anche dal punto di vista biologico e cerebrale, l’efficacia di questo nuovo strumento di marketing e perché lo storytelling stia sempre di più prendendo il sopravvento su altre tattiche promozionali e comunicative.

Nello specifico di questa materia, è necessario citare lo studio del neuroscienziato dell’università di Princeton, Uri Hasson³⁶. Hasson, attraverso uno strumento che prende il nome di functional Magnetic Resonance Imaging (fMRI), ha monitorato l’attività cerebrale di alcuni soggetti nel momento dell’ascolto di una storia, da parte di un narratore. Il macchinario sopra citato ha evidenziato un’attività neuronale condivisa tra narratore e ascoltatori. Nello specifico, lo studio ha riportato che questo allineamento cerebrale aveva le seguenti caratteristiche:

- Era diffuso tra i partecipanti e andava a coinvolgere sia la corteccia uditiva, sia le aree extralinguistiche del cervello
- L’allineamento cerebrale era riscontrato sia tra la mente del narratore e quella degli ascoltatori, sia tra i cervelli degli stessi soggetti esposti alla narrazione.
- Veniva evidenziata dalla macchina esclusivamente nel momento della narrazione.

Un altro aspetto che va sottolineato, e che evidenzia ancora di più l’utilità dello storytelling, è che il neuronal coupling enfatizza l’elaborazione, la comprensione, l’assimilazione e la memorizzazione della storia. Una delle teorie associate a questo fenomeno è quella di Woodside; secondo lo studioso l’efficacia della narrazione è da

³⁶ Stephens G.J., Silbert J.L., Hasson U., “Speaker–listener neural coupling underlies successful communication”, Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 107(32), 2010, <http://www.pnas.org/content/107/32/14425.full>

associare alla naturale attività umana di collegare i fatti che gli vengono raccontati a situazioni ed esperienze personali, realmente vissute dagli spettatori/uditori. Altri studi³⁷, sempre inerenti alle neuroscienze e al contesto delle narrazioni, riportano come, nel caso appunto di contesti nei quali spettatori e ascoltatori assistono a un racconto, in essi e nei loro cervelli si attivino parti del cervello normalmente associate ad esperienze realmente vissute. Questo fenomeno conferma il perché, quando ci confrontiamo con una narrazione, ci sembra di vivere in prima persona le vicende raccontate e, soprattutto, avvalorare il percorso della già citata storytelling trance experience.

Per concludere questo paragrafo possiamo sottolineare ancora una volta il perché, lo strumento dello storytelling risulta tanto utile; questo è efficace perché favorisce la creazione di un legame, di un allineamento mentale tra i soggetti coinvolti nel racconto che, a sua volta, rende il racconto facile da assimilare e da ricordare.

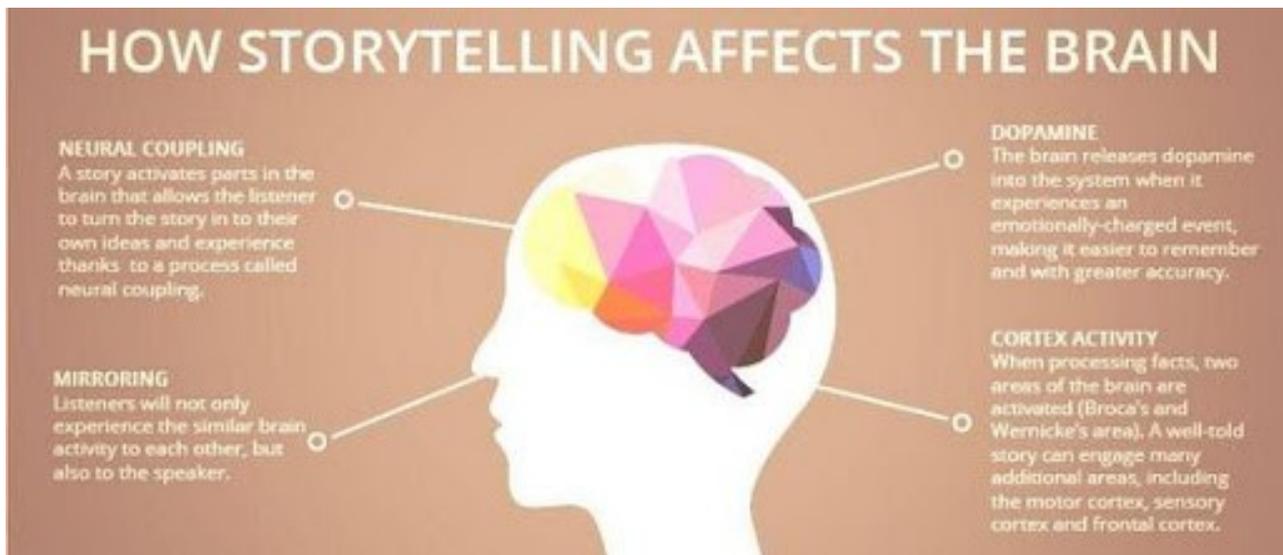


Figura 10: come lo storytelling influenza la mente³⁸

3.2.5 Funzioni dello storytelling

È possibile quindi affermare che lo storytelling assolve a tre funzioni principali:

1. La funzione di narrazione pubblica: la comunicazione pubblica attraverso lo storytelling consente di inserire il brand all'interno della sfera pubblica con un'identità chiara e trasparente e attraverso contenuti stimolanti, interessanti ed emotivi

³⁷ Gillet R., Why our brains crave storytelling in marketing, Fast Company, 6 Aprile 2014, <https://www.fastcompany.com/3031419/hit-the-ground-running/why-our-brains-crave-storytelling-in-marketing>

2. La funzione di narrazione individuale: si individua quando il creator e l'ascoltatore coincidono e si concretizza nell'auto-percezione di sé e di quale visione narrativa associa a me stesso.
3. La funzione relazionale: attraverso questa funzione lo storytelling legittima e facilita la creazione di relazioni interpersonali e, naturalmente di quelle consumatore-brand, grazie alle sue caratteristiche distintive di acceleratore nella creazione di legami, di strumento emozionale e di scambio di esperienze.

Attraverso l'utilizzo degli strumenti della narrazione pubblica e di quella relazionale si è legittimato e rafforzato il concetto di corporate storytelling. Questo perché lo storytelling produce degli effetti a breve e a lungo termine.

Per quanto riguarda gli effetti a breve termine, lo storytelling facilita la comprensione e il coinvolgimento rispetto a una situazione, a un evento, a un obiettivo e/o dei valori e dei progetti di un brand. Attraverso un'adeguata presentazione, si raggiunge un più alto livello emotività, di memorizzazione e, di conseguenza, una maggiore possibilità di engagement.

Per quanto riguarda gli effetti a lungo termine, abbiamo come conseguenza la prevedibilità, non del racconto ma dei fatti ed eventi che sono presenti, in modo da anticipare gli accadimenti; ma anche la continuità nella rappresentazione all'esterno del proprio universo di riferimento; la relazionalità, ossia una connessione che parte dalla condivisione del senso per arrivare il prima possibile alla creazione di una comunità rilevante sotto il profilo delle connessioni in atto.

Parlando più in generale e, in conclusione del discorso fatto sino ad ora sul brand storytelling, possiamo dire che, in un contesto nel quale gli utenti che si confrontano con le comunicazioni e le pubblicità delle imprese sono sempre più frettolosi e distratti, dove ci si sofferma sempre meno su un testo, non analizzandolo parola per parola ma cercando di arrivare nella maniera più semplice e veloce possibile al contenuto dello stesso (79% delle persone) e dove si pone sempre meno attenzione alle pubblicità, ignorando quelle che vengono considerate intrusive o non interessanti (82%), lo storytelling assume un'importanza strategica notevole per la sua capacità di coinvolgimento, carica emotiva e interesse³⁹. Inoltre, va sottolineato, che nel panorama del marketing attuale, moderno e modificato, dove le aziende hanno assistito al passaggio dal cosiddetto marketing 3.0 a quello 4.0, nel quale risulta essenziale la creazione di un rapporto bilaterale, continuativo e personalizzato tra aziende e clienti, lo strumento dello storytelling facilita, attraverso le sue caratteristiche peculiari, che enfatizzano valori e sentimenti condivisi, la creazione di questa relazione.

³⁸ <https://scottdistillery.medium.com/writing-and-the-creative-life-why-your-brain-loves-good-storytelling-part-1-1dba1a6a97e6>

³⁹ McStudio, Infografica, il potere dello storytelling <http://www.mc-studio.org/portfolio/infografica-il-potere-dello-storytelling>

4. Il brand e la sua comunicazione

4.1 Il Brand

Secondo la definizione dell'American Marketing Association "Il Brand è la combinazione di elementi quali nome, slogan, logo, comunicazione, storia aziendale e reputazione che funzionano come segno distintivo ed esclusivo di un'azienda. Il brand (o marca) racchiude in sé l'immagine e la notorietà aziendale che la differenziano dai competitor, determinando il rapporto con i clienti e gli altri stakeholder".

Alle origini, il brand aveva esclusivamente un ruolo identificativo verso il produttore di un certo bene; è solo con la prima metà del ventesimo secolo che inizia ad avere un ruolo di maggiore rilevanza. Con la nascita e lo sviluppo del brand management, infatti, è stato possibile per le marche acquistare un'importanza strategica sempre maggiore all'interno delle aziende, tanto da arrivare a raggiungere una propria autonomia decisionale e operativa all'interno delle stesse. Attualmente le marche non identificano più soltanto un prodotto o servizio e lo differenziano dai competitor, bensì portano ai consumatori valori, idee e appartenenza; tant'è che spesso si arriva a parlare di brand, non esclusivamente per beni di consumo, ma anche per quanto riguarda personaggi famosi come attori, sportivi, cantanti. Vista la concorrenza sempre più sviluppata, e anche la maggiore capacità del consumatore odierno di reperire informazioni, notizie, recensioni, fare confronti e portare a termine una scelta molto più accurata e ragionata, è diventato molto più difficile creare una marca di successo, gestirla, mantenerla ai vertici per un periodo prolungato e, soprattutto, promuoverla, visti gli ingenti costi pubblicitari e di distribuzione.

Il significato di brand è «tutto ciò che un prodotto o servizio rappresenta per i consumatori», come affermano Philip Kotler e Gary Armstrong nel libro "Principi di Marketing"⁴⁰, aggiungendo che questa è «la risorsa più durevole dell'impresa, che vive più a lungo dei singoli prodotti e delle strutture». Il brand fa parte del capitale aziendale come bene intangibile; è il motivo per cui un consumatore spende una cifra maggiore per un prodotto o un servizio rispetto ad un altro, a parità di qualità e attributi. Esso è una delle determinanti di un vantaggio concorrenziale dell'azienda rispetto ai competitor, senza che si ricorra a confronti inerenti la funzionalità e la qualità dello stesso e, inoltre, rappresenta il fulcro della relazione impresa-cliente. David Ogilvy ha identificato il brand come «la somma intangibile di attributi di un prodotto: il nome, il packaging, il prezzo, la storia, la reputazione e il modo in cui viene pubblicizzato». Walter Landor, pioniere ed esperto di branding, invece, ha

⁴⁰ Philip Kotler, Gary Armstrong, W. G. Scott, Principi di marketing, Pearson, 2009

messo ancor di più in risalto il concetto di intangibilità della marca con la celebre frase: «i prodotti sono creati nelle fabbriche, i brand sono creati nella mente».

Questa massima pone enfasi sull'idea di brand come insieme di associazioni che i consumatori fanno relativamente a un prodotto o un'azienda.

Come sostenuto dai già citati Kotler e Armstrong, comunque, le marche non si limitano a elementi come il nome, il logo o il design, ma rappresentano l'insieme di «percezioni e sensazioni dei consumatori rispetto a un prodotto e alle sue prestazioni».

I brand, ormai, rappresentano una parte rilevante della nostra vita, conviviamo con essi e, non solo, spesso diventano parte di noi stessi e di come ci rapportiamo con il mondo. Attraverso questi esprimiamo parte del nostro carattere, dei nostri sentimenti e dei nostri valori; li utilizziamo per identificarci con una certa comunità o con un determinato contesto sociale. È per tutti questi motivi che le aziende devono puntare molto su questo aspetto ed investire risorse economiche, di tempo e di conoscenza per creare non solo un brand forte, ma anche una brand image efficace e veritiera nella mente dei consumatori. Questi aspetti assumono ancora di più un'importanza cruciale in un contesto nel quale i consumatori hanno accesso rapido e continuativo non solo a molteplici brand, ma anche e soprattutto, a informazioni, recensioni, critiche e fatti inerenti il brand.

La costruzione di un brand forte, non solo facilita l'acquisto di un vantaggio competitivo rilevante, ma rassicura, rafforza e protegge l'azienda da crisi reputazionali (come approfondiremo in seguito), da crisi economiche e dal proliferare dei competitors.

Il brand rappresenta per i consumatori i seguenti vantaggi:

- Li aiuta ad identificare loro stessi e a identificarsi all'interno di una community. Facilita il loro inserimento all'interno di un contesto sociale, porta loro valori positivi e gratifica la loro persona aumentando l'autostima.
- Un brand forte rappresenta una scelta sicura che protegge il consumatore da scelte sbagliate. Garantisce una maggiore probabilità di riacquisto futuro e permette, perciò, un rapporto continuativo basato sulla fiducia e sull'affidabilità
- Velocizza il processo decisionale di acquisto perché porta immediatamente il consumatore ad associare ad esso informazioni, valori, garanzie.

Perché un brand abbia successo, è necessario che l'azienda supporti, attraverso processi manageriali attenti e continuativi, il rigore analitico e la creatività. Queste due caratteristiche, apparentemente antitetiche, sono in realtà le due facce della medaglia di un brand ben studiato, ben valorizzato e, soprattutto ben gestito. È necessario quindi lavorare su tre aspetti gestionali in maniera integrata:

1. Science: l'analiticità, la scientificità e il rigore sono essenziali nel momento di studio e identificazione sia del contesto, che del target di riferimento. È necessario analizzare in maniera approfondita i mezzi e i canali più efficaci per raggiungere i consumatori.
2. Art: la gestione della creatività e il suo direzionamento sono alla base del successo dell'obiettivo forse più importante del processo di creazione e gestione di un brand; la creatività porta contenuti di qualità, coinvolgimento, connessione, vendite, fedeltà e advocacy.
3. Craft: le capacità manageriali fanno da collante tra science e art. Permettono a questi due canali di lavorare insieme in maniera efficace, efficiente e di essere focalizzati sugli obiettivi aziendali, oltre che su quelli di marketing.

A questo punto del discorso non si può non menzionare la differenza tra brand identity e brand image:

- Brand identity: La brand identity indica il modo in cui un'azienda vuole essere percepita dal pubblico. Definisce i tratti peculiari e comunicativi di una marca e stabilisce come si vuole comunicare l'identità del brand sia ai consumatori che ai collaboratori, esterni e interni all'azienda stessa. È costituita da diversi elementi visivi, come il logo, i colori e i caratteri tipografici del nome, ad esempio, e racchiude i valori e gli obiettivi del marchio, proprio con l'intento di trasmetterli.

La brand identity è composta da una molteplicità di aspetti che, concatenati tra loro, vanno appunto a comporre un'identità della marca che sia il più possibile originale, accattivante e in linea con i valori che l'azienda vuole comunicare. Queste aspetti verranno di seguito elencati e spiegati:

- La cultura: è un insieme di idee, conoscenze, pratiche e informazioni che permeano lo spirito imprenditoriale che ha dato impulso alla nascita e al successivo sviluppo dell'azienda. Questo patrimonio intangibile di valori viene tramandato all'interno dell'impresa per tutto l'arco della sua esistenza e nei vari ambiti di operatività.
- Valori: sono ciò che contraddistingue un'azienda al di fuori della sua mera attività produttiva. Sono ciò che indirizza i comportamenti di tutti gli impiegati, in ogni loro ambito lavorativo. I clienti spesso non scelgono un prodotto o un servizio esclusivamente per il suo buon rapporto qualità/prezzo o per la sua affidabilità; spesso la scelta dei consumatori ricade sui brand dei quali condividono valori e codice di condotta. È per questo motivo che le aziende identificano chiaramente quale siano le aspettative dei propri stakeholders, anche e soprattutto da questo punto di vista
- La mission: rappresenta ciò che l'azienda si prefigge di essere o di diventare per se stessa e per i propri stakeholders. Questa esplicitazione di intenti deve essere chiara, raggiungibile e,

soprattutto, portata avanti da tutti i membri dell'organizzazione, proprio per evitare che diventi esclusivamente un manifesto di buone intenzioni senza nessun fine pratico.

- La personalità: è essenziale per i brand odierni creare tratti caratteriali propri degli individui; attraverso questo processo la marca viene personificata e ciò, permettere agli stakeholders una più agevole identificazione, interazione e creazione di un rapporto duraturo. Naturalmente questa personalità deve essere originale, si deve cioè, distinguere da quella di altri brand e deve, soprattutto essere coerente con le altri componenti della brand identity.
- Brand Image: spesso gli intenti comunicativi e di percezione che l'azienda si prefigge e che racchiude nella brand identity, non sempre sono percepiti nella maniera corretta dai consumatori. La brand image è l'immagine del marchio, cioè l'insieme di tutti gli aspetti specifici che definiscono il brand agli occhi delle persone. In pratica indica come il pubblico percepisce un marchio e i suoi prodotti. Qualità, valore e affidabilità arrivano ai clienti proprio tramite la brand image. In questo senso, l'immagine è in grado di suscitare sensazioni ed emozioni positive e influenzare le scelte degli utenti. La brand image nasce da percezioni soggettive, essendo legata alle reazioni del pubblico di fronte alle peculiarità del marchio. Quando è positiva riesce a far emergere le qualità di brand e prodotti, facendo risaltare l'unicità rispetto alla concorrenza.

Fatta questa dovuta distinzione, risulta scontato dire che le aziende dovranno cercare di far combaciare quanto più possibile i loro intenti comunicativi, quindi la brand identity, con la percezione, le convinzioni e le associazioni che del brand hanno i consumatori, quindi la brand image.

La capacità espressiva, di appeal e di coinvolgimento di un brand si basa su alcuni punti cardine:

1. L'identità (brand identity);
2. L'immagine (brand image);
3. Il posizionamento (brand positioning)⁴¹

.Le aziende gestiscono questi tre aspetti del brand, in base alle scelte strategiche, alle competenze, ai valori, alla visione e alla missione, per creare un mix unico, che attragga e detenga i potenziali clienti dell'azienda.

⁴¹ Pratesi C,A, Mattia G, Branding, McGraw-Hill, 2006



Figura 11: differenze tra brand identity e brand image

4.2 Il processo di branding

Il processo di costruzione e gestione del brand contiene al suo interno diverse attività strategiche e operative che permettono l'efficace creazione e gestione della marca. Questo processo non si sofferma esclusivamente sull'ideazione grafica del logo, dei colori e delle scritte, ma consiste, anche e soprattutto, nella comunicazione dei valori, della visione, della missione e dei benefit, tangibili e intangibili, che l'azienda si propone di garantire al consumatore, attraverso il proprio brand.

Il primo passo è delineare un'identità forte e distintiva. Un'identità permette al consumatore di associare immediatamente al brand, non solo i prodotti, ma anche i valori e la missione che l'azienda si prefigge; permette al momento dell'acquisto, di mettere il prodotto brandizzato in una posizione di rilievo rispetto ai competitors.

Il secondo passo del processo di branding è l'identificazione del target. Il target si concretizza nel cliente-obiettivo; quello verso il quale tutte le strategie di comunicazione e, naturalmente di vendita devono tendere. Lo studio e la scelta del target sono essenziali perché permettono all'azienda di capire meglio il contesto di riferimento, i bisogni, la strategie e le modalità di acquisto, nonché i valori che contraddistinguono i nostri futuri clienti. Conoscendo queste e molte altre informazioni, l'azienda potrà indirizzare meglio, non solo le strategie di branding, ma anche quelle di costruzione del prodotto e dell'utilizzo dei giusti canali comunicativi. In questo

contesto è anche essenziale monitorare i risultati che il brand ha ottenuto e sta ottenendo; in questo modo si potranno modificare, migliorare, o anche eliminare alcuni aspetti della strategia aziendale.

Un'altra fase cruciale di questo processo è il posizionamento. Definire strategicamente il posizionamento significa identificare e studiare i competitors, i prodotti e i brand che li caratterizzano, analizzare il mercato in termini di grandezza, bisogni, clienti potenziali e, infine, decidere come e se inserirsi all'interno dello stesso. Per ottenere un reale e continuativo successo è necessario avere una corporate identity forte, coerente e ben comunicata. Questo aspetto è di fondamentale importanza perché, attraverso questa, il consumatore riconosce, sceglie e crea una relazione con l'azienda.

A livello concreto il naming, il marchio e, in generale, tutti gli elementi distintivi del brand creano una comunicazione efficace con il potenziale cliente, rendono riconoscibili e memorizzabili i prodotti e i servizi dell'azienda ed esprimono i valori della stessa.

L'insieme di questi step, all'interno di questo processo, permette all'azienda un'efficace costruzione di un brand forte e immediatamente riconoscibile; questo, come abbiamo precedentemente detto, consente sia una più alta probabilità di scelta da parte dei consumatori, sia un protezione di lunga durata da crisi ed eventi inattesi.

4.3 Il brand diamond

Come abbiamo visto il brand porta valore sia al consumatore sia all'azienda. Questa creazione del valore avviene attraverso la cosiddetta "triade della creazione del valore"; che si concretizza in: posizionamento-

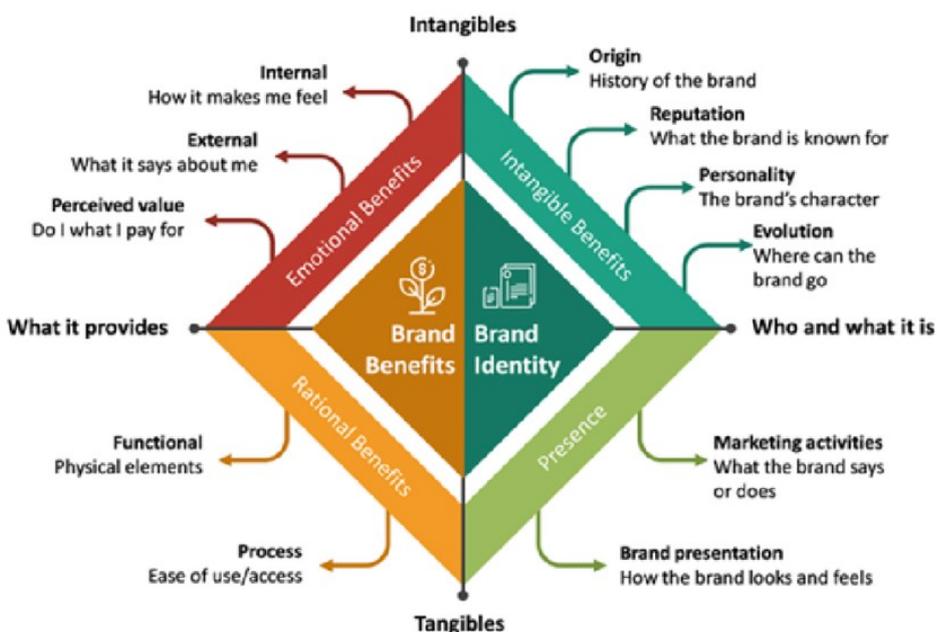


Figura 12: raffigurazione del brand diamond

identità-prodotto. Attraverso questo metodo l'azienda cerca di radicare in profondità nella mente del potenziale cliente il brand.

Un utile strumento di creazione per un power brand è il “brand diamond”; questo permette la mappatura dei primi tre elementi della triade. Il brand diamond permette di identificare gli elementi collegati all'immagine della marca attraverso quattro caratteristiche, che sono:

- Benefici emozionali: questi identificano, attraverso una visione interna ed esterna, come la scelta e l'utilizzo del brand fa sentire i consumatori, quali sentimenti suscita e cosa vogliono comunicare all'esterno.
- Benefici funzionali/razionali: raccolgono gli elementi collegati all'utilizzo, le caratteristiche fisiche, la convenienza e la facilità di utilizzo del prodotto brandizzato.
- Attributi tangibili: racchiudono le percezioni sensoriali associate all'utilizzo; cosa il brand comunica all'esterno attraverso i suoi attributi fisici.
- Attributi intangibili: sono collegati alla personalità del brand, al suo “character”, alla sua storia, a ciò che ha rappresentato nella sua storia e ciò che rappresenterà in seguito

Attraverso il brand diamond è possibile, per l'azienda, identificare e valutare tutte “le associazioni mentali” che sono collegate al brand stesso.

Attraverso lo studio di queste associazioni, di ciò che rappresenta per i consumatori, dei suoi punti forti e dei suoi punti deboli, della storia del brand e delle sue aspirazioni future, i brand manager possono efficacemente correggere il percorso di costruzione e mantenimento della forza del brand, cercando quanto più possibile di far combaciare la brand identity con la brand image.

Quanto più il processo di creazione del brand, anche attraverso l'utilizzo dello strumento del brand diamond, sarà chiaro nella mente dei brand manager e dei marketing manager, più alte saranno le possibilità che questo abbia successo presso i potenziali clienti, che avranno associazioni immediate e proveranno auto-gratificazione e identificazione nell'utilizzo. Rappresenta un efficace mezzo per raggiungere un vantaggio competitivo rilevante e di lunga durata.

4.4 Valore della marca

Il valore della marca si può sintetizzare all'interno di diversi componenti che, a seconda del loro valore, positivo o negativo per l'azienda, aggiungono o sottraggono valore al brand. Queste componenti sono:

1. **Qualità percepita:** la qualità percepita è uno dei quei componenti che aggiunge maggior valore alla marca. Essa rappresenta la percezione qualitativa che il consumatore ha del prodotto o del servizio dell'azienda. Spesso questa visione non è legata a caratteristiche effettive, ma solamente all'immagine che il consumatore ha nella sua mente. La qualità percepita indirizza in maniera rilevante le scelte e la fedeltà ad un brand soprattutto quando risulta difficile la comparazione con prodotti simili e di qualità assimilabile. Questo aspetto consente alle imprese di predisporre un prezzo maggiore rispetto a quello dei competitors e, quindi, guadagnare margini più elevanti da reinvestire per incrementare ulteriormente la qualità e il valore del marchio.
2. **Fedeltà alla marca:** uno dei motivi che spinge le aziende ad investire molto, in termini economici e di tempo, per la fidelizzazione i clienti, è la grande onerosità dell'acquisizione di nuovi consumatori rispetto al mantenimento di quelli già acquisiti. Questo risparmio, che si concretizza quando l'azienda decide di consolidare la propria base clienti piuttosto che attivando strategie di promozione e sponsorizzazione volte a incrementarla, avviene perché, da una parte recupera i costi di acquisizione, dall'altra perché, avendo dei fedeli clienti che faranno da portavoce dell'azienda, incrementerà comunque, anche se in maniera indiretta il proprio parco clienti. Avere dei consumatori fidelizzati rappresenta anche un grande disincentivo per i potenziali competitors e per le iniziative di quelli già presenti. Un parco clienti fedele dà all'impresa un forte potere nei confronti dei canali distributivi, i quali saranno "costretti" a tenere quella data marca, dato che, i clienti, si aspetteranno di trovarla nel punto vendita.

Esistono diversi livelli di fedeltà alla marca e sono esplicitati dall'immagine presentata nella pagina successiva (figura 13)

I livelli di fedeltà della marca



Figura 13: livelli di fedeltà alla marca



11

Figura 14: possibili azioni per aumentare la fidelity del consumatore

Nell'immagine sopra, sono riportate le diverse azioni che un'azienda può porre in essere per facilitare e incrementare la fedeltà alla marca. Questi saranno di seguito esplicitati e spiegati:

- Rispettare il cliente: alla base del rapporto azienda-cliente ci deve essere l'ascolto e il rispetto reciproco. L'azienda deve istruire e spronare i propri dipendenti ad ascoltare, capire e accogliere le esigenze e le critiche del consumatore. In questo modo il cliente si sentirà compreso e sarà più facile creare con lui un rapporto bilaterale di lunga durata e di duplice profitto.
- Essere vicini al cliente: mantenere un rapporto stabile e di vicinanza rende il cliente consapevole dell'attenzione da parte dell'azienda e ciò favorisce la sua fedeltà nel tempo.
- Misurare e gestire la soddisfazione del cliente: è essenziale per l'azienda monitorare la soddisfazione della sua clientela, attraverso indagini periodiche, per valutare la situazione ed eventualmente apportare modifiche alle strategie del brand
- Creare costi di cambiamento: spesso i clienti sono restii a cambiare i brand anche per via dei costi associati alla ricerca e alla predisposizione di un nuovo utilizzo. Per questo motivo, più l'offerta dell'azienda si adatterà bene ai bisogni dei consumatori, maggiori per loro saranno questi costi di cambiamento.

- Fornire qualche extra: alcune volte risulta molto efficace anche fornire piccoli extra; dei servizi o dei prodotti omaggio, piccoli gesti inattesi per far cambiare l'atteggiamento di un consumatore, migliorando il rapporto azienda-cliente.
3. Notorietà del nome: un brand con una forte notorietà, che ovviamente si evincerà del nome dello stesso, ha una maggiore credibilità per i consumatori e rappresenta una scelta sicura tra differenti opzioni di acquisto, per via della sua maggiore qualità percepita. Quest'ultimo aspetto assume maggiore rilevanza soprattutto in quei contesti ad alta concorrenzialità (per esempio nell'ambito del largo consumo), dove, per ovvie ragioni, sono presenti per i consumatori una vasta gamma di scelte.
 4. Risorse esclusive della marca (brevetti, marchi registrati, canali distributivi esclusivi): Queste risorse comprendono canali distributivi esclusivi, marchi registrati e brevetti; tanto più riescono ad impedire l'erosione del valore della marca e della fedeltà dei nostri consumatori, tanto più saranno barriere efficaci, quindi di alto valore, nei confronti dei nostri concorrenti attuali e potenziali.
 5. Altri valori associati alla marca: Il valore intrinseco del nome di un brand è molte volte basato su un'associazione particolare: può riguardare uno stile di vita, un'associazione ad un personaggio famoso; questo può modificare la visione che i consumatori hanno e la loro esperienza d'uso. Un'associazione forte rappresenta una barriera di protezione rispetto alla concorrenza, la quale, avrà grosse difficoltà ad attaccare la marca su quel fronte.

4.5 Il brandTelling

Le strategie associate al brandtelling, quella branca del marketing che mira a creare e accrescere il valore del brand di una azienda, non possono essere casuali e basate su approcci intuitivi e approssimativi. È necessario, infatti, che i marketing e i brand manager, per evitare incidenti di percorso, posizionamenti sbagliati, risultati non linea con le aspettative o ambigui, basino il loro operato su un processo di sviluppo e gestione del brand ben strutturato.

È richiesto quindi, ai responsabili di questo comparto aziendale, di progettare una serie di azioni strategiche di branding e storytelling che partino da una reale comprensione dell'attuale stato del brand, della sua storia, della posizione strategica dell'impresa, per poi correggere, rinnovare o gestire il percorso comunicativo del brand.

L'approccio di brandtelling poggia su cinque step fondamentali e su un meccanismo continuo di feedback loop⁴².

⁴² Giorgino F., Mazzù M,S, BrandTelling, Egea, 2018

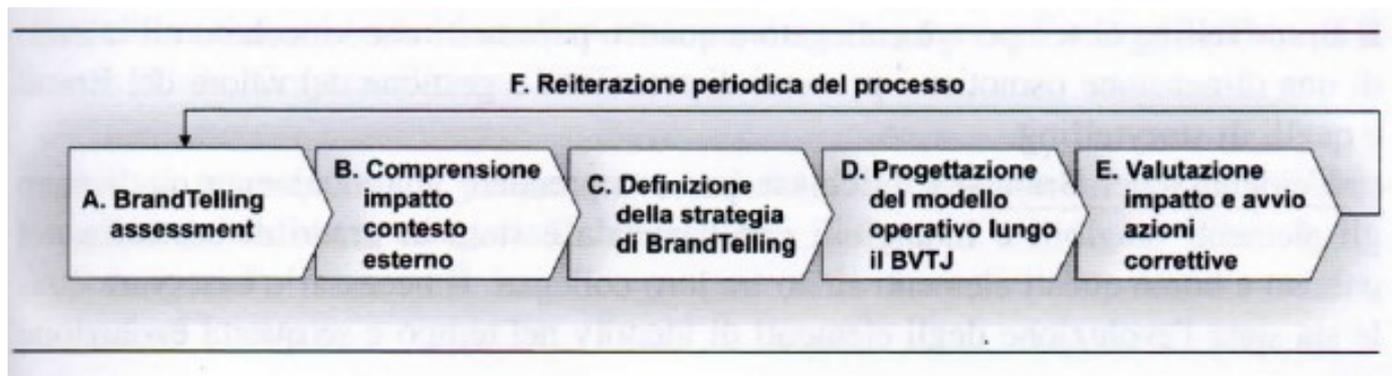


Figura 15: fasi del BrandTelling⁴³

Nella fase di BrandTelling assessment, l'azienda analizza la situazione di partenza del brand, le sue azioni di storytelling e studia la competitività dell'attuale processo di Brand Value Telling Journey. Attraverso queste analisi preliminari sarà possibile studiare il futuro sviluppo del brand.

Lo strumento pensato per condurre questa analisi della situazione di partenza del brand prende appunto il nome di "BrandTelling Assessment", ed è così composto:

1. Identity del Brand: in questo primo passaggio vengono analizzati gli elementi tangibili e intangibili dell'azienda e come questi siano stati comunicati nel tempo per creare riconoscibilità, valore, distintività e vantaggio competitivo nei confronti dei competitors; vengono inoltre elencati i punti di forza e di debolezza del brand identification system. L'obiettivo è capire cos'è stato e cos'è il brand per i propri clienti, per poi poter efficacemente costruire una strategia di sviluppo.
2. Autenticity del brand: è la capacità del brand di comunicare la propria essenza, i suoi valori e i suoi attributi attraverso una storia sincera. Ciò che il brand è attualmente e cosa era nel passato, possono essere trasformati in valore attraverso lo storytelling e il brand delivery.
3. Heritage del brand: rappresenta la storia del brand e dell'impresa in generale (cosa ha fatto, quali valori ha comunicato, chi sono stati i suoi leader etc.) e si basa su cinque elementi:
 - I. Track record: azioni storiche e degne di nota dell'impresa, riconosciute e ricordate dai suoi stakeholders
 - II. Longevità

⁴³ Giorgino F., Mazzù M,S, BrandTelling, Egea, 2018

- III. Valori fondanti
 - IV. Costruzione dell'identità aziendale per mezzo della propria storia
 - V. Simbolismo
4. Legacy di comunicazione e utilizzo dei touchpoints: identifica i mezzi con i quali l'azienda si è messa in contatto con i propri clienti e potenziali tali, lungo il customer decision journey per comunicare il proprio storytelling.

Nella fase iniziale di analisi della situazione del brand, è necessario per i manager dotarsi di alcuni strumenti di valutazione. Uno di questi strumenti è il quoziente di BrandTelling (QBT) che serve, appunto, a identificare il valore di partenza del brandtelling, per poi costruire le strategie future e valutare il loro impatto. Per stimare tale quoziente sono state pensate una serie di domande che vanno appunto a valutare la forza del brand e l'efficacia della comunicazione intorno allo stesso. Verranno riportate qua di seguito degli esempi di domande:

Aree di BrandTelling assessment	Quoziente di BrandTelling: Esempio di domande
<p>1 Identity del Brand</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'azienda ha uno statement chiaro della Brand Identity ▪ Gli elementi del Brand Identification System sono riconoscibili, «memorabili», differenzianti, e non «controversi» ▪ Gli elementi del Brand Identification System sono codificati in un apposito manuale ▪ La Brand Identity è conosciuta e comunicata all'interno dell'organizzazione ▪ Gli elementi della Brand Identity sono stabili, si sono evoluti in maniera chiara, «consistent» e non controversa nel tempo ▪ Brand Identity ed Image coincidono per i consumatori target, pur nella circolarità del rapporto tra marca e utenti ▪ I prodotti nel portafoglio del Brand presentano un chiaro Dna narrativo che li collega all'identità del Brand ▪ L'azienda conosce il potenziale narrativo dei suoi Brand (narrability) ▪ L'azienda ha avviato un piano di attivazione dei fattori abilitanti allo storytelling (tellability) ▪ ...
<p>2 Authenticity del Brand</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I consumatori e gli stakeholder giudicano il Brand Autentico ▪ I consumatori e gli stakeholder giudicano il Brand onesto, aperto e trasparente nel modo in cui si racconta e racconta ▪ L'eventuale evoluzione passata di posizionamento o di identità non ha influito negativamente sulla percezione di autenticità del Brand ▪ L'azienda non ha mai effettuato compromessi sui valori e principi fondamentali della stessa ▪ L'autenticità del Brand ha rappresentato da sempre un punto di forza e di differenziazione ▪ Il comportamento organizzativo nei confronti dei consumatori, dei propri dipendenti e degli altri stakeholder è sempre associabile ad elementi di autenticità ▪ L'atteggiamento del Brand non è artificiale ▪ L'azienda comprende e misura il quoziente di narrability come parte integrante dell'energia potenziale complessiva del Brand ▪ L'azienda ha consapevolezza nella tellability del rapporto «fattori oggettivi vs soggettivi» ▪ Il Brand fa ciò che promette ▪ ...

Figura 16: esempi di domande⁴⁴

⁴⁴Giorgino F., Mazzù M,S, BrandTelling, Egea, 2018

Aree di BrandTelling assessment	Quoziente di BrandTelling: Esempio di parametri
<p>3 Heritage/storia del Brand e dell'azienda</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'heritage dell'azienda è chiaro e valorizzabile a livello di storytelling ▪ La proprietà (o il management) passata è parte dello storytelling dell'azienda ▪ L'azienda non ha subito crisi reputazionali rilevanti collegate alla proprietà, al management, ai suoi luoghi fisici, ai suoi dipendenti, ai suoi consumatori e ad altri stakeholder rilevanti ▪ Il Brand possiede alcuni prodotti iconici che raccontano parte della storia dell'azienda stessa e contribuiscono al rafforzamento del Brand ▪ La reputazione del Brand è positiva e chiara ▪ La qualità dei prodotti dell'azienda è sempre stata ineccepibile rispetto al suo «value-for-money» dichiarato ▪ L'azienda ha individuato le «top stories» per raccontare il proprio passato ▪ L'azienda ha individuato il valore prospettico e metaforico di queste storie ▪ L'external corporate storytelling identifica realmente le aspettative dei consumatori ▪ Lo storytelling passato dell'azienda è ben riconoscibile e «memorable» ▪ ...
<p>4 «Legacy» di comunicazione e touchpoints</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'azienda utilizza tutti i touchpoints rilevanti per la costruzione del proprio BrandTelling ▪ Il BrandTelling si estende a tutte le fasi rilevanti del Customer Decision Journey ▪ I touchpoints sono utilizzati in maniera sinergica per il BrandTelling: ogni elemento ha un chiaro ruolo ed è un «mattoncino fondamentale» per la costruzione ▪ L'azienda ha consapevolezza di quali elementi di storytelling l'hanno indebolito o rafforzato ▪ I luoghi fisici dell'azienda non contribuiscono a raccontare la storia del Brand ▪ L'azienda non ha luoghi «emblematici» ed evocativi per il proprio BrandTelling ▪ Esistono prodotti e servizi che non hanno una marcata narrability ▪ Il BrandTelling è gestito a livello di Top Management ▪ Esiste un chiaro processo interno di gestione del BrandTelling e una chiara accountability ▪ Il Brand è in grado di garantire esperienze uniche valorizzate nel suo BrandTelling ▪ Il Brand ha costruito solide relazioni con i propri consumatori, che contribuiscono attivamente al BrandTelling aziendale ▪ Elementi negativi di BrandTelling passato sono sostituibili ed eliminabili con facilità ▪ ...

Figura 17: esempi di parametri ⁴⁵

Oltre all'analisi di partenza del brand, di ciò che ha rappresentato per tutti i propri stakeholders, dei suoi punti di forza e dei suoi punti deboli, è di vitale importanza studiare l'impatto potenziale del contesto di riferimento in cui opera l'impresa. Quest'ultimo punto è fondamentale per capire quanto un settore, e tutti gli elementi che lo contraddistinguono, quindi consumatori, livello di competitività, maturità, numero e tipologia di consumatori, etc., possa influenzare le strategie di branding di un'azienda e la loro efficacia.

Lo studio parte dalla valutazione del "fit del Brand", ossia dell'analisi degli avvenimenti sia interni all'impresa, sia esterni; ciò serve per intuire le opportunità sulle quali puntare.

Come abbiamo visto, tutto parte dalla valutazione al tempo t_0 della situazione del brand; da questo punto di partenza e, attraverso l'analisi delle spinte interne ed esterne provenienti dall'evoluzione del contesto di riferimento, i brand manager possono sviluppare efficacemente un iter strategico.

Le spinte interne possono essere:

- Pressione ai risultati economici

⁴⁵ Giorgino F., Mazzù M,S, BrandTelling, Egea, 2018

- Crisi reputazionali
- Cambi nella struttura organizzativa e di gestione
- Basso QBT
- Altro

Diversamente le spinte esterne all'azienda possono essere le seguenti:

- Cambiamenti evolutivi dei consumatori o dell'intera società (valori, bisogni, priorità)
- Avanzamenti tecnologici
- Struttura e "condotta" del settore di riferimento
- Altro

Sicuramente, per quanto riguarda le spinte interne, le crisi reputazionali sono l'evento che maggiormente mette in difficoltà le strategie di gestione di un brand. Come vedremo nel corso dell'elaborato, anche brand considerati molto forti e con una storia gloriosa, possono essere intaccati, alle volte anche in maniera irreversibile da crisi reputazionali. Naturalmente, più un brand è radicato nella mente dei consumatori e più questi hanno una concezione positiva dello stesso, minore sarà la possibilità di un crollo totale dell'azienda. È per questo motivo che, come abbiamo visto in precedenza, uno delle motivazioni che spinge le aziende ad investire ingenti quantità di risorse per creare e gestire un brand forte, è proprio quello di proteggere l'azienda da eventi di questo tipo o da altri.

4.5.1 Strategie di BrandTelling

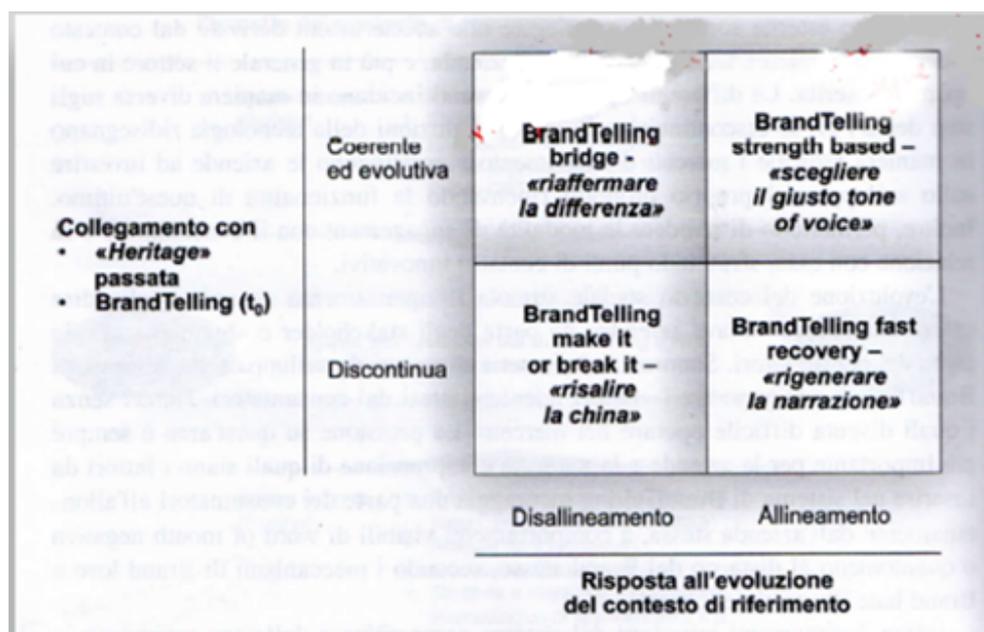


Figura 18: strategie di BrandTelling

Per far fronte alle diverse situazioni che, nel corso della sua storia, un'azienda e il brand ad essa associato, si trovano ad affrontare, sono state appunto identificate quattro diverse strategie. Queste sono riportate e spiegate di seguito:

1. BrandTelling bridge – “riaffermare la differenza”: questa prima strategia viene utilizzata quando l'azienda detiene un brand forte, con una comunicazione e uno storytelling che, nel tempo, si è mostrato chiaro ed efficace, detiene una storia duratura e di successo ma, d'altra parte, non riesce a seguire lo sviluppo del contesto di riferimento; per esempio, quando si viene a creare nel settore di riferimento un forte e repentino sviluppo tecnologico oppure cambiano i bisogni dei consumatori. La strategia in analisi prevede uno sviluppo del brand che si ponga nella scia dei cambiamenti contestuali senza però, perdere le caratteristiche distintive del brand e del suo storytelling, che ha permesso e permetterà, una forte distintività e identificazione nella mente dei consumatori.

In questa strategia, si potrebbe partire configurando un'azione preventiva di difesa, anticipando gli attacchi da parte dei competitors o l'evoluzione dei bisogni dei propri clienti adattando la propria offerta o, addirittura, implementando una strategia di diversificazione che permetta all'azienda di spostare la competizione in altri settori. Nella fase seguente è necessario creare o rafforzare il valore che l'azienda già detiene per aumentare ulteriormente il “vantaggio cumulativo”. Se la fase precedente è stata terminata con successo e, probabilmente, si sono accumulati fondi sufficienti per nuovi investimenti, è necessario rafforzare lo storytelling, i processi di BVT collegati alla loyalty e portare avanti stringenti monitoraggi, in particolar modo sugli elementi di discontinuità inseriti rispetto al passato.

2. Strength-based – “scegliere il giusto tone of voice”: in questo caso l'azienda non solo ha un brand forte, con uno storytelling chiaro, una storia di successo e una probabile posizione dominante sul mercato che gli permetta di creare e gestire un efficace posizionamento nella mente dei consumatori, ma ha anche le capacità manageriali, finanziarie e organizzative per affrontare i cambiamenti e gli sviluppi del contesto di riferimento. In questo caso l'obiettivo dell'azienda è di creare un “vantaggio cumulativo” e cercare di distanziare ancora di più i propri competitors. La scelta che risulta di maggiore efficacia sarà quella di allinearsi con il proprio contesto di riferimento, continuando a gestire, rafforzare e migliorare le proprie azioni di BrandTelling. Insieme a questo iter gestionale della situazione, è opportuno per l'azienda moderare il proprio “tone of voice”, in quanto, un'intonazione eccessivamente aggressiva potrebbe creare forme di distorsione tra l'impresa e i propri competitors e, inoltre, cambiare la sua percezione; al contrario, un tone-of-voice troppo debole potrebbe dare la possibilità a quest'ultimi di guadagnare posizioni nella mente dei consumatori.

In questa strategia di BrandTelling, l'iter operativo è simile al precedente punto. Nella fase di identificazione del valore è necessario valutare la possibile estensione del mercato di riferimento, l'incremento del numero dei target selezionati e lo sviluppo di una strategia di difesa preventiva nei confronti di prodotti sostitutivi. Discorso analogo a quello precedente per le fasi di creazione del valore, e di estrazione del valore. La solidità manageriale, organizzativa e finanziaria permette poi all'azienda di incrementare, migliorare e ottimizzare la comunicazione attraverso i diversi touchpoints disponibili, consentendogli anche la possibilità di sperimentarne di nuovi.

3. Fast recovery – “rigenerare la narrazione”: è il caso in cui un'azienda si trova nella situazione di dover obbligatoriamente modificare la propria strategia di storytelling e di comunicazione, magari per un'evoluzione del contesto di riferimento o in seguito a gravi crisi reputazionali. Va sottolineato comunque, che in questo caso specifico le imprese sono dotate delle capacità finanziarie e manageriali per poter efficacemente far fronte alla situazione di criticità. Questo contesto fornisce inoltre l'opportunità ai brand di svilupparsi e rinnovarsi, dando linfa nuova alle strategie di brandtelling.

La decisione strategica iniziale lungo il BVTJ, sta nel rendersi conto se risulta necessario modificare il mercato di riferimento. In caso affermativo, nella fase seguente, è d'obbligo una riprogettazione della “triade del valore”; innovando le linee di prodotto per rendere evidente la discontinuità rispetto al passato e/o incrementando o modificando gli elementi del brand identification system. Naturalmente, se sarà possibile, l'azienda manterrà elementi forti e “storici” del brand, limitandosi a modificare quelli che non sono più ritenuti opportuni. Toccherà poi al management la giusta “estrazione del valore” in linea con il nuovo posizionamento.

4. Make-it or break-it – “risalire la china”: l'ultima situazione nella quale si può trovare un'azienda e i propri brand manger, è quella in cui si trova a dover riprogettare completamente il proprio storytelling, avviando una radicale discontinuità rispetto al passato. Il contesto di riferimento o le vicende che si sono venute a verificare, mettono l'impresa in una situazione di grave crisi e, per di più, la stessa non è fornita dei mezzi economici e gestionali tali da poter efficacemente porre fine alle criticità.

Gli unici mezzi a disposizione di queste aziende sono porre in essere azioni a basso costo ma con un'elevata visibilità e creare uno storytelling forte ed efficace che rappresenta “l'ultima ancora di salvezza” per il brand.

I primi step in questa strategia sono l'identificazione delle priorità nelle aree di identificazione del valore, la razionalizzazione del target e la focalizzazione delle risorse. Si prosegue con la revisione generale “della triade di creazione del valore”, semplificando il portafoglio e scegliendo quali elementi distintivi e

forti del brand identification system mantenere; così da avere la possibilità di intraprendere una comunicazione più snella, efficace e, naturalmente, meno costosa. La generale razionalizzazione porta poi ad una conseguente revisione del sistema di pricing.

Le poche risorse a disposizione limitano il numero dei possibili touchpoints e, per questo motivo, la scelta degli stessi dovrà essere accurata ed efficace, identificando e, quindi, mantenendo esclusivamente quelli che si adattano meglio alle fase più rilevanti del customer decision Journey.

Una volta identificata la giusta scelta strategica, i marketing e i brand manager devono inserirla operativamente all'interno del processo di Brand Value Telling Journey.

4.6 Reputazione della marca

La brand reputation è la considerazione che i consumatori hanno della marca in base, non solo alla sua capacità di allineare aspettative dei clienti con le caratteristiche e le funzionalità del prodotto o del servizio, ma anche alle iniziative, all'immagine, agli atteggiamenti, ai valori e ai servizi non direttamente collegati al bene principale oggetto dell'offerta, è al loro mantenimento nel tempo.

La reputazione del brand ha avuto, come del resto molti aspetti della gestione aziendale, una modifica con lo sviluppo dei mezzi di comunicazione, di internet e con l'avvento dei social network. Oggi, essendo le persone interconnesse e raggiungibili in tempi rapidissimi da qualsiasi tipo di informazione e notizia, è diventata molto più difficile e delicata la gestione di questo aspetto aziendale. Le imprese devono monitorare costantemente ciò che di loro si dice, gli eventi potenzialmente destabilizzanti, le critiche e le recensioni.

Si evince, quindi, che la reputazione della marca non è esclusivamente legata all'azione comunicativa dell'impresa, alla creazione e alla gestione della stessa e alla brand identity che l'azienda si prefigge di portare avanti; ma è frutto di un insieme di fattori concatenati e comprendenti, anche e soprattutto, l'amministrazione, il controllo e la risposta ad eventi che rechino cattiva luce, e quindi danno, all'immagine del brand.

Sempre di più oggi, per i motivi sopra riportati, di sviluppo generale di internet e dei mezzi di comunicazione, viene associata la brand reputation a ciò che sul web si dice dell'azienda; secondo alcune definizioni⁴⁶, infatti, la brand reputation viene descritta così: La brand reputation online si riferisce al modo in cui il brand viene valutato sul web. È una sommatoria derivante da tutto ciò che viene detto riguardo alla marca e che ne riassume l'opinione diffusa presso i vari pubblici.

⁴⁶ Etter M., Ravasi D., Colleoni E., social media and the formation of organizational reputation, 2019

Quest'ultimo fenomeno è sintetizzato dal lavoro di Etter et al. "social media and the formation of organizational reputation" nel quale viene coniato il termine "media reputation" intendendo la valutazione complessiva di un'impresa nei media, e hanno ampiamente studiato come la reputazione dei media contribuisca alla formazione di giudizi collettivi sulla reputazione. Sulla base di questi studi, i ricercatori hanno sostenuto che i media, pur non essendo l'unica fonte di influenza dei giudizi sulla reputazione, condizionano in modo importante il modo in cui le persone valutano le organizzazioni, soprattutto quando non hanno un'esposizione diretta ai loro prodotti o servizi. Anche quando i loro giudizi differiscono da quelli offerti dai media, gli individui possono essere riluttanti a contraddire pubblicamente questi autorevoli "valutatori", accettando implicitamente la validità delle loro valutazioni.

Il processo di formazione della reputazione dei media (utilizzerò questo termine rendendo in italiano "media reputation"), in questo caso dei media tradizionali, è un processo "top down"; cioè attuato attraverso una modalità di diffusione (da una a molte) in base alla quale relativamente pochi media diffondono valutazioni sulle organizzazioni tra un vasto pubblico. Quello che risulta dagli studi e dalle evidenze empiriche è che le valutazioni delle organizzazioni rese pubbliche dai media (sostanzialmente tradizionali) influenzino molto un'opinione pubblica solitamente restia a contraddire fonti di informazioni considerate autorevoli. In realtà, i giudizi espressi da questi soggetti sono influenzati da una molteplicità di fattori tali da renderle non sempre autentiche o comunque non totalmente. È inoltre riscontrabile una notevole uniformità dei giudizi da parte di questi media. Tutto questo perché, l'accesso privilegiato alle notizie proviene molto spesso proprio dalle stesse organizzazioni (comunicazioni aziendali); e i media per motivi politici, economici e per paura di azioni legali e di perdere questo accesso privilegiato alle notizie, sono solitamente scoraggiati nel diffondere una versione diversa e negativa dell'organizzazione in questione. I media che producono contenuti che proiettano un'organizzazione sotto una luce negativa, tendono a farlo solo quando gli eventi sono già di dominio pubblico, come nel caso di catastrofi o indagini penali e, di solito, offrono ai portavoce dell'organizzazione un possibilità di commentare l'evento.

Tutto il discorso appena esposto cambia quando si cominciano a diffondere i social media e le nuove fonti di informazione. Collettivamente, post, tweet, recensioni e così via, contribuiscono a un processo attraverso il quale milioni di persone sono esposte alle valutazioni prodotte dai loro colleghi e altri attori. Una prima importante implicazione di questo cambiamento è che le singole valutazioni possono ora ottenere ampia attenzione, indipendentemente dallo stato e dalla posizione strutturale del mittente. In studi precedenti sulla reputazione dei media, gli studiosi hanno ipotizzato che l'impatto delle valutazioni diffuse dai media dipendesse dalla relativa autorevolezza del mittente ed era proporzionale alla sua portata. In una certa misura, questo è

ancora il caso nel panorama mutato. Mentre alcuni utenti dei social media godono di posizioni strutturali analoghe ai più importanti mezzi di informazione a causa dell'enorme numero di "follower" che ricevono abitualmente informazioni da loro, un'ampia maggioranza dei contenuti divulgato da altri utenti raggiunge direttamente solo pochi coetanei prossimi. Una seconda importante conseguenza è che i social media ora consentono a un vasto pubblico di fungere sia da mittente che da destinatario di valutazioni e facilitano l'impegno collettivo nella coproduzione di tali valutazioni. I social media consentono alle informazioni di fluire orizzontalmente attraverso reti su larga scala di relazioni sociali interconnesse. In tal modo, coinvolgono efficacemente gli utenti nella coproduzione di valutazioni pubblicamente disponibili, poiché altri lettori sono contemporaneamente esposti alle valutazioni originali e alle risposte del pubblico. Sui social media, le informazioni sulle organizzazioni spesso si presentano sotto forma di "narrazioni in rete", che sono thread di post, forum di discussione e così via, in cui gli utenti commentano, aggiungono, collegano e / o "mescolano" il contenuto delle narrazioni esistenti, sfidando, rafforzando o elaborando le valutazioni originali. Il contenuto di queste narrazioni diventa quindi "ri-sequenziato, alterato, personalizzato o ri-narrato" mentre si propaga, offuscando la distinzione tra autore e pubblico mentre attori multipli si impegnano nella sua coproduzione. Le nuove tecnologie digitali facilitano il processo di coproduzione attraverso collegamenti ipertestuali che consentono l'accesso diretto ad altri contenuti disponibili online. Poiché questi collegamenti vengono costantemente creati e modificati, le reti sono aperte a un numero illimitato di aggiunte da più fonti e il loro contenuto e le configurazioni possono evolversi in modi imprevedibili. Spesso gli utenti dei social media tendono a percepire gli altri utenti che diffondono i contenuti associati alle esperienze personali come fonti affidabili di informazioni sulle organizzazioni e sui loro prodotti, a causa della loro "credibilità esperienziale".

FIGURE 1
Current Assumptions About Media Reputation and Its Influence on Collective Judgments

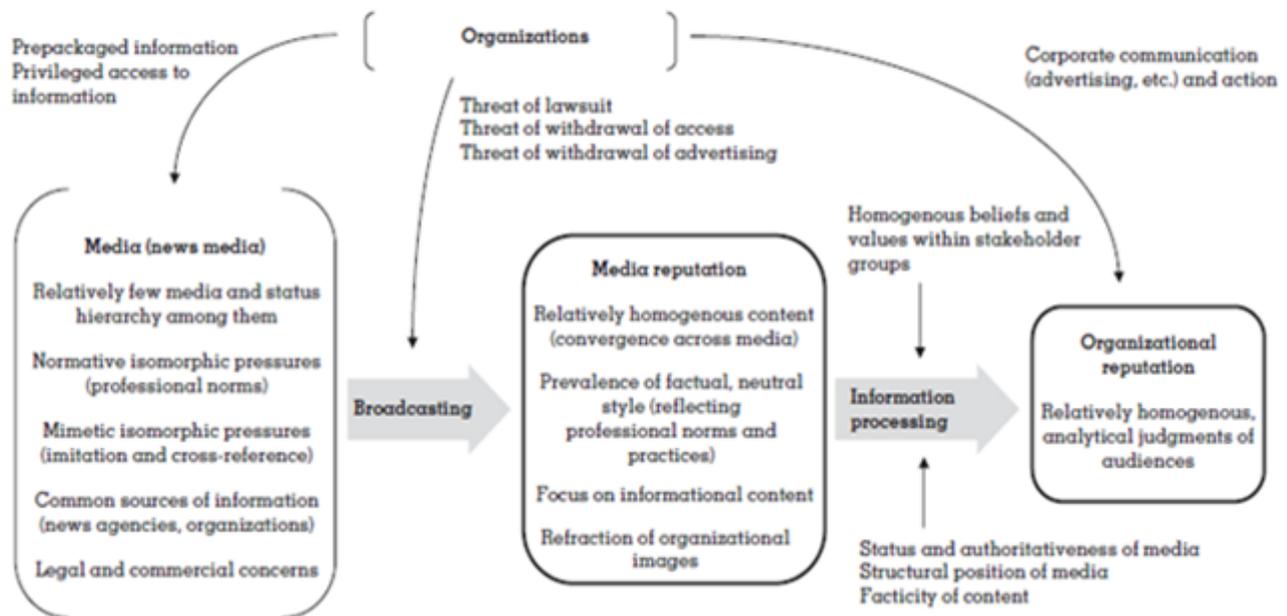


Figura 19: sviluppo nella formazione della reputazione delle aziende⁴⁷

Mentre il supporto dei blogger e di altre celebrità alle organizzazioni può essere considerato non sincero; gli utenti ordinari vengono percepiti come più affidabili perché sono indipendenti dagli "interessi corporativi". L'affidabilità percepita del contenuto diffuso attraverso i social network è inoltre rafforzata dalla particolare relazione tra il mittente e il destinatario, per via dell'omofilia, ossia la tendenza degli individui ad associarsi e legarsi con gli individui che sono simili a loro.

Può anche capitare, spesso, che la diffusione di giudizi su pratiche, fatti ed esperienze legati alle organizzazioni siano prodotti e condivisi sui social media da soggetti (personaggi, persone comuni, ONG) per motivi di autoaffermazione di se stessi o della propria iniziativa. L'eterogeneità delle valutazioni delle organizzazioni rese disponibili sui social media è ulteriormente aumentata dal fatto che molti utenti non sono né limitati da norme professionali che raccomandano il controllo dei fatti e la verifica delle fonti, né temono di perdere l'accesso privilegiato alle informazioni o di essere legalmente responsabili della diffusione e condivisione di

⁴⁷ Etter M., Ravasi D., Colleoni E., social media and the formation of organizational reputation, 2019

informazioni imprecise. In effetti, sono possibili azioni legali contro gli utenti dei social media, ma non sono sempre consigliabili, se portate avanti dalle aziende poiché, queste, tendono a provocare reazioni accese da parte di altri utenti dei social media e, alla fine, potrebbero causare ulteriori danni alla reputazione. Gli utenti liberi da questi vincoli diffondono spesso contenuti privi di sostanziali basi fattuali purché siano strumentali all'espressione di un'identità personale o sociale desiderata o al rafforzamento dei legami sociali. Allo stesso modo, attivisti e ONG possono offrire rappresentazioni unilaterali di organizzazioni ed eventi per raggiungere i loro obiettivi e mobilitare altri soggetti i loro obiettivi.

4.7 Umorismo e diffusione dei giudizi

Sempre secondo la già citata ricerca⁴⁸, un altro fenomeno che favorisce la diffusione di giudizi, notizie, recensioni etc. è l'uso dell'umorismo; quante volte ci sarà capitato di apprendere notizie, eventi e comportamenti, anche legati a brand famosi, da vignette satiriche o, anche e soprattutto, da meme ironici, diventati virali? Questo fenomeno ha anch'esso una spiegazione; sui social media gli utenti possono usare l'umorismo per aumentare la loro visibilità e popolarità all'interno di una comunità online. In effetti, l'uso creativo dell'umorismo ha dimostrato di provocare risposte emotive che stimolano la ricerca, la discussione e la condivisione di informazioni. Le osservazioni umoristiche sui social media spesso assumono la forma di jamming culturali manifestate, ad esempio, nell'alterazione creativa del materiale aziendale (loghi, slogan, pubblicità, ecc.); per esprimere critiche a politiche aziendali o decisioni, evidenziando contraddizioni tra le immagini che proiettano e la realtà delle loro azioni.

Mentre in passato gli studiosi hanno ipotizzato che la fattibilità e la neutralità del contenuto fossero importanti per le valutazioni offerte dai media per influenzare i giudizi collettivi, oggi la mancanza di equilibrio e accuratezza non sembra impedire la diffusione e l'impatto dei social media; al contrario, i resoconti sbilanciati e imprecisi possono ricevere più attenzione e diffondersi a un vasto pubblico quando sono espressi in modo creativo o divertente.

⁴⁸ Etter M., Ravasi D., Colleoni E., social media and the formation of organizational reputation, 2019

4.7 Contenuti emotivi e diffusione dei giudizi

Negli studi condotti sino ad ora, si associa la diffusione di notizie e la formazione della reputazione aziendale, quasi esclusivamente giudizi informativi e con toni analitici, oggettivi e distaccati, ignorando però, l'efficacia dell'emotività nell'appeal delle notizie e dei commenti⁴⁹

La carica emotiva che permea e che spinge gli utenti a creare e condividere opinioni sulle organizzazioni, spesso eccessive e imprecise, è un fenomeno largamente diffuso sui social e sul web in generale e, per questo è diventato fenomeno di studio, approfondimento e attenzione. La creazione delle valutazioni e la loro conseguente diffusione sui social media sono spesso innescate da forti emozioni, come rabbia e frustrazione, sorpresa ed eccitazione, shock e disgusto, o gioia. La forza di queste emozioni motiva e spinge milioni di utenti sul web a condividere, sia le proprie esperienze di acquisto e utilizzo dei prodotti o i servizi delle aziende, che siano positive o negative, sia i loro giudizi su fatti e azioni legate alle imprese che suscitano in loro scalpore o contraddicono i loro valori.

Molto spesso questi giudizi, queste valutazioni e queste notizie vengono accompagnate da immagini e file video, che completano l'esperienza di fruizione e di apprendimento dei fatti, da parte di altri utenti sul web. Questo facilita ancora di più la formazione di giudizi collettivi sulle aziende, che siano positivi o negativi. Ma perché l'emotività dei giudizi e i toni accesi legati agli stessi facilita l'attenzione e la diffusione di queste opinioni e di queste notizie? La prima cosa da dire è che i contenuti dotati di una carica emotiva rilevante vengono elaborati (visti, analizzati, evitati o ricordati) in maniera preferenziale rispetto a quelli che non lo sono⁵⁰, facilitando quindi, un'attenzione selettiva e una maggiore circolazione della notizia. I contenuti emotivi inoltre, spronano i soggetti al ragionamento, alle inferenze logiche e all'uso dell'euristica⁵¹ e inducono gli utenti a condurre ulteriori ricerche di informazioni e l'elaborazione più sistematica.

Sintetizzando quindi ciò che è stato esposto sino ad ora, possiamo dire che l'utilizzo di toni, espressioni, immagini e video nella diffusione delle notizie e delle opinioni, che facilitino la risposta emotiva, anche se imprecise e/o incomplete, avrà maggior riscontro e successo nell'attenzione e nella diffusione delle stesse rispetto a valutazioni analitiche e precise che fanno appello alla ragione.

⁴⁹ Zavyalova, A., Pfarrer, M. D., Reger, R. K., & Hubbard, T. D 2016. Reputation as a benefit and a burden? How stakeholders' organizational identification affects the role of reputation following a negative event. *Academy of Management Journal*, 59: 253–276.

⁵⁰ Bucy, E. P., & Newhagen, J. E. 1999. The emotional appropriateness heuristic: Processing televised presidential reactions to the news. *Journal of Communication*, 49(4): 59–79.

⁵¹ Blanchette, I., & Richards, A. 2010. The influence of affect on higher level cognition: A review of research on interpretation, judgement, decision making and reasoning. *Cognition & Emotion*, 24: 561–595.

Questo fenomeno può essere spiegato in parte dall'attenzione selettiva e dall'elaborazione discusse sopra. Inoltre, i contenuti che evocano forti emozioni, come divertimento, felicità, rabbia, paura, disgusto o sorpresa, sono condivisi più spesso dei contenuti meno eccitanti, sia online che offline⁵², perché l'eccitazione emotiva mobilita uno stato di esaltazione che spinge le persone a condividere notizie o informazioni con gli altri. Questi contenuti hanno facilità di circolazione perché si crea, tra comunicatore e ricevente, una convergenza nello stato d'animo.

4.8 Esposizione selettiva e Audience resonance

I social media stanno cambiando il modo in cui la reputazione nei media sta modellando i giudizi collettivi facilitando l'esposizione selettiva più o meno consapevole degli utenti alle fonti di valutazione. Studiosi di media e comunicazione hanno osservato che i social media e le tecnologie di Internet stanno "sempre più dando agli utenti la capacità di" filtrare "informazioni e interazioni e, quindi, " auto-selezionare "ciò a cui desiderano essere esposti. Alla luce della crescente eterogeneità delle fonti e dei contenuti, queste scelte possono essere altamente consequenziali per le valutazioni a cui sono esposte e, quindi, per la formazione dei loro giudizi di reputazione.

È possibile individuare cinque ragioni riconducibili all'intervento degli individui alla base della manifestazione del fenomeno:

1. riduzione della dissonanza cognitiva: gli individui, in presenza di messaggi non coerenti con le preesistenti attitudini, possono «sottrarsi» agli stessi messaggi.
2. ricerca del sostegno informativo: Prevalenza di scelta per l'informazione congeniale rispetto a quella già posseduta per due ragioni: difesa (difendere le proprie posizioni) e accuratezza (pervenire a un'idea più articolata della questione trattata)
3. riduzione del costo dell'elaborazione delle informazioni: Il costo più contenuto connesso all'elaborazione di informazioni coerenti con quelle già possedute risulta utile per un risparmio di energie cognitive
4. attribuzione di un giudizio di qualità ad alcuni media outlet: Giudizio negativo nei confronti dei «media» considerati di parte e poco attendibili nella costruzione della loro offerta informativa.

⁵² Dobele, A., Lindgreen, A., Beverland, M., Vanhamme, J., & Van Wijk, R. 2007. Why pass on viral messages? Because they connect emotionally. *Business Horizons*, 50: 291–304.

5. ricerca di una consonanza con l'audience: desiderio di dare vita a una «media audience homophily» tramite «identity marker» che segnalano la nostra identità sociale.

Gli individui tendono naturalmente a cercare informazioni che confermano le credenze precedenti e ignorano le informazioni che contraddicono i propri giudizi⁵³⁵⁴. Quando si confrontano con eventi aperti a molteplici interpretazioni, gli individui tendono a selezionare quello che consente loro di preservare una "considerazione di sé coerente e positiva"⁵⁵. Per questi motivi, gli utenti possono piuttosto esporsi selettivamente a fonti e valutazioni che rischiano di "risuonare" con le loro opinioni e aiutarli a preservare l'integrità del loro concetto di sé. Possono ignorare le preoccupazioni relative all'accuratezza e alla fattibilità purché il contenuto che ricevono possa essere utilizzato, come discusso in precedenza, per esprimere identità personali o rafforzare i legami sociali. L'esposizione selettiva, a questo proposito, intensifica l'influenza sui giudizi collettivi di un fenomeno noto come risonanza dei fotogrammi, che si riferisce al grado in cui il contenuto della comunicazione viene percepito come "credibile e convincente" all'interno di un pubblico perché allineato alle particolari credenze— "cornici" — che usano per interpretare le informazioni. L'esposizione selettiva intensifica questo effetto nella misura in cui varie caratteristiche tecnologiche consentono agli utenti di massimizzare l'esposizione al contenuto in risonanza dei fotogrammi e, al contrario, di ridurre al minimo l'esposizione al contenuto che potrebbe sfidare i fotogrammi attuali.

Dal punto di vista del sistema dei media, le trasformazioni tecnologiche intervenute sono alla base del ripensamento necessario circa la natura delle audience, dei messaggi e delle delivery technologies:

- aumento dell'offerta informativa
- frammentazione dell'audience
- fine dell'esposizione casuale
- partigianeria dell'esposizione da parte dei soggetti

Il 39% degli utenti dei social media afferma di aver cambiato le proprie impostazioni per filtrare post politici o bloccare determinati utenti nella propria rete. Questa rappresenta la volontà di autocollocarsi in una propria camera dell'eco e allo stesso tempo di attivare forme di espressione che rendono inefficaci gli automatismi degli algoritmi (Duggan e Smith, 2016)

⁵³ Nickerson, R. S. 1998. Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2: 175–198.

⁵⁴ Wason, P. C. 1960. On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 12: 129–140.

⁵⁵ Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in organizations*. London: Sage.

Uno dei principali effetti negativi delle “echochambers”, ovvero delle camere di risonanza, dove appunto vengono convalidate e promosse notizie e giudizi in linea con il proprio, è la diffusione delle fake news. Queste echocahambers finiscono per diventare dei centri di aggregazione online polarizzanti, nelle quali molte opinioni, spesso radicali e con nessuna attinenza con la realtà dei fatti, vengono condivise da una molteplicità di soggetti e, per questo, spesso credute reali.

Sunstein⁵⁶, inoltre, delinea le camere di risonanza come ambienti ad alto rischio di propaganda e manipolazione politica. Un altro esempio, simile e, se vogliamo peggiore di quello delle echochambers, di esposizione selettiva è quello coniato dall’attivista di internet Eli Pariser nel 2011⁵⁷ con il nome di “filter bubble” (bolla di filtraggio). Questo fenomeno consiste nel risultato del sistema di personalizzazione dei risultati di ricerche su siti che registrano la storia del comportamento dell'utente. Questi siti sono in grado di utilizzare informazioni sull'utente (come posizione, click precedenti, ricerche passate) per scegliere selettivamente, tra tutte le risposte, quelle che vorrà vedere l'utente stesso. L'effetto è di escluderlo da informazioni che sono in contrasto con il suo punto di vista, isolandolo così, nella sua bolla culturale o ideologica. Esempi importanti sono la ricerca personalizzata di Google e le notizie personalizzate di Facebook.

1. il processo centrifugo operato dai filtri porta a isolarsi nel perimetro delle proprie selezioni e a creare un contesto iper-personalizzato;
2. invisibilità selettiva: a differenza delle scelte prodotte nel contesto mediale caratterizzate da una consapevolezza dell’orientamento di scelta, non ha criteri trasparenti. L’utente ignora le ragioni per cui ha trovato alcuni risultati al posto di altri.
3. ingresso passivo nella bolla: ci ritroviamo all’interno di un contesto determinato al di là di nostre scelte consapevoli, condizionato da logiche di filtraggio.

La differenza principale quindi tra le echochambers e il filter bubble sta nella volontà e nella consapevolezza di venire a contatto con fatti, notizie, giudizi e contenuti in linea con il nostro. Nel primo caso c’è una sostanziale adesione dell’utente a questa cassa di risonanza, mentre nel secondo caso il soggetto soggiace alle pratiche, alle volontà e agli algoritmi delle principali piattaforme web.

⁵⁶ Sunstein, C. R. 2017. Republic: Divided democracy in the age of social media. Princeton, NJ: Princeton University Press.

⁵⁷ Pariser, E. 2011, The Filter Bubble: What The Internet Is Hiding From You, 2001

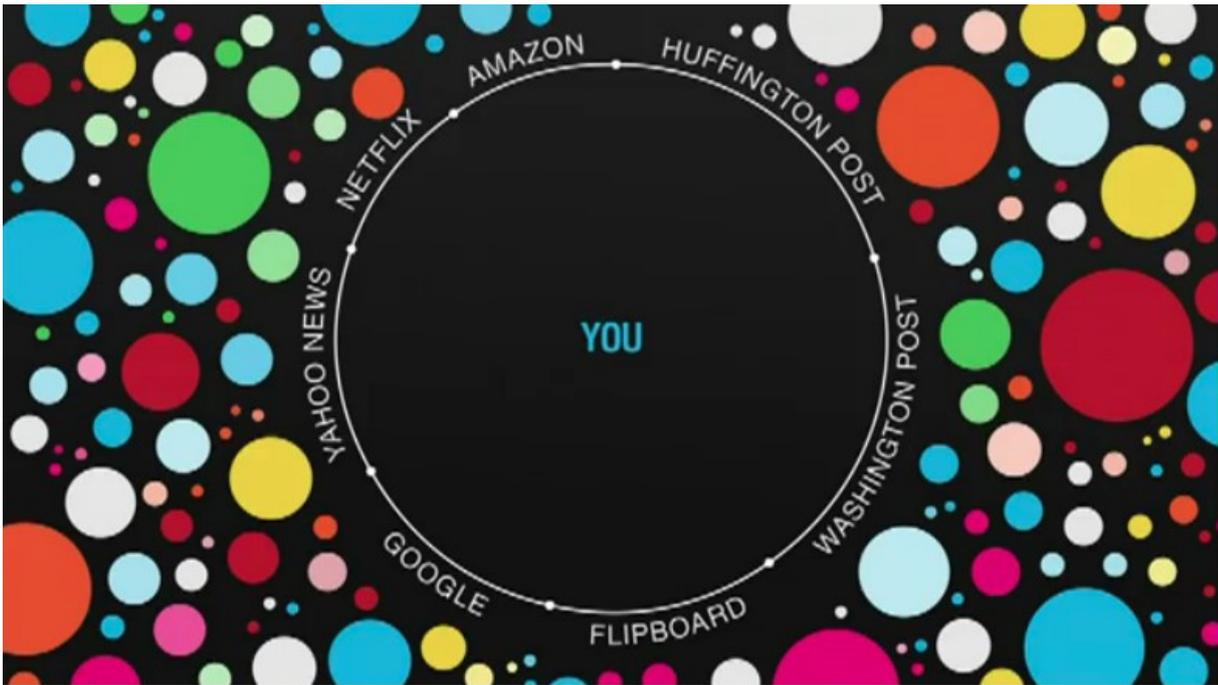


Figura 20: fase 1 “filter bubble”

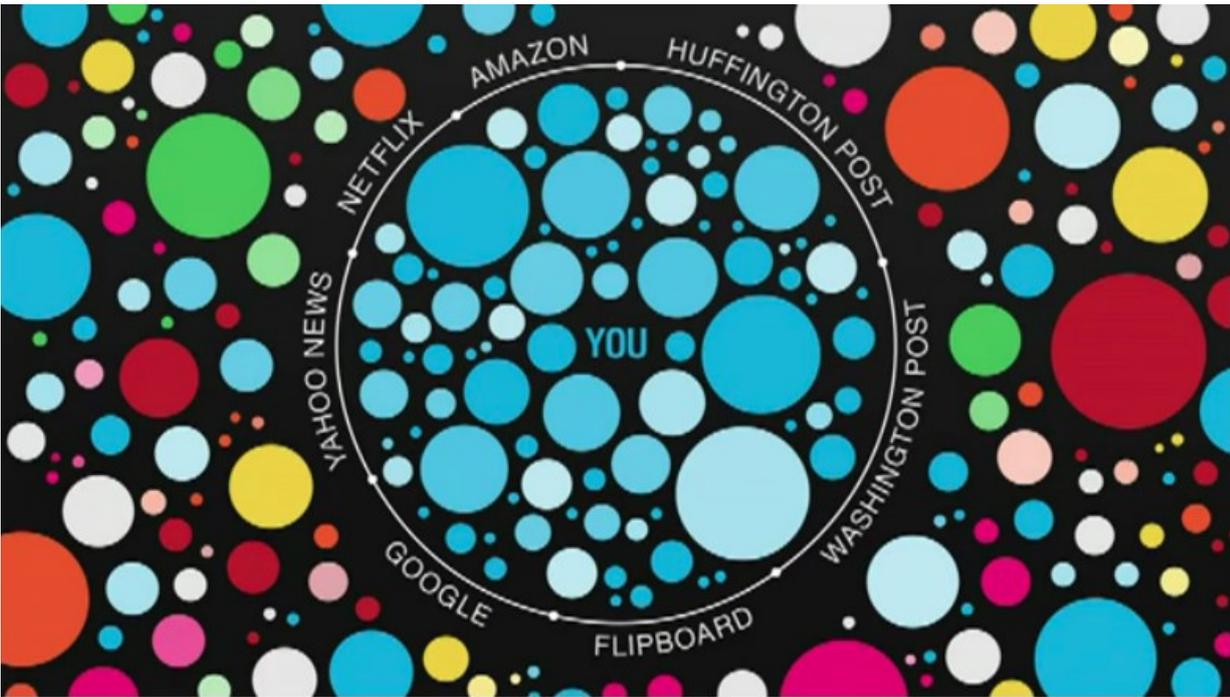


Figura 21: fase 2 “filter bubble”



Figura 22: fase 3 “filter bubble”

5. Il caso dieselgate-Volkswagen

5.1 Storia ed evoluzione

La Volkswagen, in tedesco letteralmente “vettura del popolo”, vide la sua nascita durante la dittatura nazionalsocialista di Adolf Hitler, nel 1937, per volere di quest’ultimo.

Hitler voleva infatti, negli anni trenta, che l’industria tedesca realizzasse un’automobile che consentisse al popolo tedesco di muoversi con facilità e a costi contenuti. L’idea, e il conseguente progetto, della realizzazione di un’auto del popolo fu affidata all’ingegnere Ferdinand Porsche che, all’epoca era già titolare dell’omonima casa automobilistica. L’incarico da parte del governo nazionalsocialista all’ingegnere tedesco prevedeva la realizzazione di un’auto compatta, economica, semplice, robusta e che consentisse una rapida e facile produzione in serie.

Nel 1936 Porsche presentò a Hitler tre prototipi (due berline e una cabriolet). Quest’ultimo, dopo aver chiesto di identificare il luogo adatto dove far sorgere la fabbrica, diede il via alla produzione delle automobili. La sede della Volkswagen venne eretta nel luogo nel quale, in concomitanza della costruzione della stessa, venne anche creata una nuova città, che prese il nome di Wolfsburg e che si trova in Bassa Sassonia.

La cerimonia di posa della prima pietra, presieduta da Hitler, si svolse nel 1938, ma poco tempo dopo, lo scoppio della Seconda guerra mondiale costrinse a convertire il progetto Typ 1 da civile a militare. Nacquero così le Kübelwagen (auto-tinozza), usate come mezzo di trasporto leggero dagli ufficiali della Wehrmacht e la "Schwimmwagen" (l'auto che nuota, ovvero anfibia).

Terminato il conflitto, grazie all’iniziativa di Ivan Hirst, maggiore dell’esercito inglese, e di Ferdinand Anton Porsche (figlio di Ferdinand), la fabbrica della Volkswagen venne riaperta. La direzione fu affidata a Heinz Nordhoff, ed il modello progettato nell’anteguerra, opportunamente aggiornato, entrò finalmente in produzione e fu immesso sul mercato con il nome commerciale di Volkswagen 1200, meglio conosciuto come Maggiolino (oppure Käfer, Beetle o Coccinelle, a seconda della lingua dei paesi di commercializzazione). Il successo fu letteralmente immenso.

Attualmente, il marchio Volkswagen è una delle maggiori aziende di produzione automobilistica al mondo. La Volkswagen, infatti, detiene stabilimenti produttivi in 14 paesi nei quali porta avanti la produzione di veicoli che poi verranno venduti in più di 150 stati. Volkswagen Passenger Cars ha prodotto la cifra record di 6,3 milioni di veicoli in tutto il mondo nel 2018 (+ 0,5%).

La visione del brand tedesco è "Spostare le persone e guidarle in avanti". Con la formulazione di questo intento la Volkswagen si prefigge l'obiettivo sia di rappresentare una delle case automobilistiche maggiormente apprezzate dai consumatori, sia quello di essere costantemente tecnologicamente all'avanguardia e di proiettare le persone nel futuro del mondo automobilistico.

In linea con quest'ultima affermazione con la strategia "TRANSFORM 2025+" Volkswagen mira, attraverso una strategia di carattere globale, a un'impostazione incentrata sull'innovazione, la tecnologia e la qualità nel segmento dei volumi. Al Salone Internazionale dell'Automobile (IAA) di Francoforte, il marchio Volkswagen Passenger Cars ha svelato il suo nuovo design del brand che intende creare una nuova esperienza del marchio. Questo si concentra su un nuovo logo, che ha un design piatto bidimensionale ed è ridotto ai suoi elementi essenziali, per un utilizzo più flessibile nelle applicazioni digitali. Con il suo nuovo design, Volkswagen si presenta come più moderna, più umana e più autentica. segna una nuova era per la casa automobilistica, che si impegna per un futuro elettrico, totalmente connesso e con un bilancio di CO₂ neutro.

Questo segna l'inizio di una nuova era per Volkswagen che si impegna per un futuro elettrico, totalmente connesso e con un bilancio di CO₂ neutro. Il prodotto, che rappresenta il primo modello della linea ID., cioè quell'insieme di prodotti, a emissioni zero altamente efficiente e completamente connessa si basano sul Modular Electric Drive Toolkit (MEB), con il quale si affaccia al futuro è rappresentato dall'ID.3, appunto completamente elettrico è stato presentato nel 2020. Volkswagen ha reso noto nel 2019 che intende rendere disponibile il suo, già citato MEB, anche ad altri produttori.

La T-Roc Cabriolet orientata allo stile, ha ampliato questa popolare gamma di modelli crossover nell'anno in esame. Per più di quattro decenni, la Golf è stata l'auto europea di maggior successo. L'ottava generazione del bestseller lanciata alla fine dell'anno di rendicontazione: digitalizzata, connessa e intuitiva da utilizzare. Non meno di cinque versioni ibride stanno elettrizzando la classe compatta. La guida assistita è disponibile fino a una velocità di 210 km / h.

La nuova immagine del brand vale sia per le autovetture Volkswagen sia per i Veicoli Commerciali. New Volkswagen diventa così visibile e vivibile nel design dei veicoli, nel contatto con i clienti e nella presentazione aziendale.

Il Responsabile del Design Volkswagen Klaus Bischoff è stato notevolmente coinvolto nello sviluppo della nuova identità aziendale: "Con la nuova immagine del brand abbiamo creato un'autentica piattaforma di comunicazione per la presentazione emozionale dell'elettromobilità. Con i motti 'digital first' e 'no filter' mostriamo la Volkswagen del futuro".

Le fondamenta strategiche della nuova immagine del brand non sono state sviluppate da agenzie esterne, ma da un team Volkswagen formato da Designer e Marketing managers. L'attuazione è avvenuta attraverso il coinvolgimento di tutti i reparti dell'azienda in nove mesi di lavoro, utilizzando un "power house concept" sviluppato dalla Volkswagen appositamente per questo scopo. In totale, sono state coinvolte 19 squadre interne e 17 agenzie esterne.

Il nuovo logo è un simbolo e un marchio registrato. Si presenta più moderno, più chiaro e più semplice. È stato ridotto ai suoi elementi essenziali e presentato con un nuovo design bidimensionale. Consentirà un uso più flessibile e sarà estremamente riconoscibile sui media digitali. Finora il logo è stato bianco e blu; ora la scala cromatica è stata aumentata con un altro tono di blu e permetterà in futuro ulteriori varianti di colore.

Al posto del claim pubblicitario, la Volkswagen avrà per la prima volta un logo audio, che renderà il brand inconfondibile dal punto di vista acustico, sia nelle vetture sia nella comunicazione.



Figura 23: evoluzione del marchio Volkswagen



Figura 24: nuovo marchio Volkswagen e modello ID.3

5.2 Lo scandalo

Lo scandalo Diesalgate rappresenta uno degli esempi più emblematici di Greenwashing. Prima di questo avvenimento, infatti, Volkswagen si presentava al pubblico come una delle aziende automobilistiche maggiormente attente al tema ambientale. Questa attenzione si poteva evincere per esempio dall'iniziativa "Think blue" e dalle intenzioni direttamente espresse dall'azienda tedesca; infatti in uno degli ultimi report sulla sostenibilità pre-scandalo veniva affermato quanto segue: «Noi di Volkswagen non vogliamo soltanto costruire vetture ecocompatibili, intendiamo anche sviluppare nuovi prodotti e tecnologie. Infatti, crediamo che impegnarsi per l'ambiente richieda anche nuovi modelli comportamentali, oltre ad innovazioni ecocompatibili. Per le nostre auto e per la nostra vita quotidiana. Con Think Blue vogliamo promuovere uno stile di vita più rispettoso dell'ambiente.».

La Volkswagen quindi, stando ai loro comunicati, intendeva portare avanti una politica di produzione incentrata sull'ecocompatibilità e non solo, voleva che i propri clienti condividessero con l'azienda questa attenzione per l'ambiente, non esclusivamente attraverso la scelta di auto "green", ma anche attraverso l'adozione di comportamenti attenti alla salvaguardia del pianeta, in auto, come in tutti gli altri contesti della loro vita.

Con l'iniziativa "Think Blue", citata nel comunicato di Volkswagen, si intendeva promuovere uno stile di guida che favorisca l'efficienza delle autovetture senza però perdere d'occhio il piacere della guida. Sempre con "Think Blue" l'azienda di Wolfsburg, si prefiggeva di portare avanti un sorta di educazione dei propri clienti che avesse l'obiettivo di educarli, attraverso anche semplici gesti e comportamenti, ad uno stile di guida maggiormente sostenibile attraverso, anche e soprattutto, la riduzione dei consumi e degli sprechi per aiutare l'azienda nel suo intento di diventare una casa automobilistica "green" e aiutare il pianeta.

Think Blue era suddiviso in:

1. Blue Mobility: attraverso questa prima appendice del "Think blue" l'azienda promuoveva la sua linea di macchine elettriche denominata E-mobility. Gli esempi di maggior successo di questa nuova linea erano sicuramente la versione elettrica della Golf, l'Up e la XL1. La prima delle tre è, come tutti sappiamo, la versione più famosa della Volkswagen. Attraverso l'elettrificazione di questo modello di successo, l'azienda intendeva ampliare ancora di più le vendite ma, allo stesso tempo, rimanendo in linea con gli intenti di "Think Blue". La Golf elettrica si presentava come un'auto ancora più potente ma che, comunque, rispettasse l'ambiente. Discorso assimilabile per la Volkswagen Up che, nella sua nuova versione, intendeva assicurare potenza, guida veloce e fluida ma con propulsione elettrica. Leggermente diverso era l'ultimo esempio, rappresentato appunto da XL1 che, al contrario delle precedenti, era costruita con motore ibrido (benzina-elettrico) ma che, attraverso un'eccezionale risparmio di carburante, riusciva a percorrere oltre 100 km con un solo litro di carburante. Queste nuove o aggiornate versioni erano poi immesse sul mercato correlate con molteplici servizi aggiuntivi (come per esempio una garanzia delle batterie molto estesa) che invogliano ancora di più i consumatori all'acquisto.
2. Blue Behaviour: era un manuale creato da Volkswagen per i propri clienti che aveva l'obiettivo di istruire le persone ad una vita maggiormente sostenibile, non solo alla guida, ma in molteplici occasioni della giornata e della vita. 33.
3. Blue projects: è forse la parte più fantasiosa, divertente e coinvolgente del progetto per i clienti. Attraverso alcuni progetti e alcune iniziative Volkswagen mostrava alla persona quanto potesse essere divertente adottare comportamenti che salvaguardassero l'ambiente. Questo progetto fu introdotto e portato avanti in moltissimi paesi, da i più industrializzati a i più poveri. L'obiettivo comune di tutti questi era quello di spingere le persone ad adottare comportamenti ecocompatibili ma, ognuno di questi con iniziative diverse che puntassero a sorprendere e divertire. Un esempio emblematico lo troviamo a Stoccolma dove, a delle normali scale mobili, vennero sostituiti degli scalini colorati che, una volta toccati dal piede, suonavano come dei tasti di un vero pianoforte. L'obiettivo di questa iniziativa era

spingere le persone ad evitare le scale mobili che, attraverso la loro continua attività, producevano ingenti consumi di energia. È stato stimato che questa azione della campagna “Think Blue” di Volkswagen ha portato ad una diminuzione nell’uso delle scale mobili del 66%.

Fino al 2014 quindi, l’immagine di Volkswagen come azienda ecosostenibile e attenta alla salvaguardia del pianeta era molto vivida e forte nella mente degli stakeholders e dell’opinione pubblica e, per questo motivo, nessuno si aspettava che succedesse quello che racconterò di seguito.

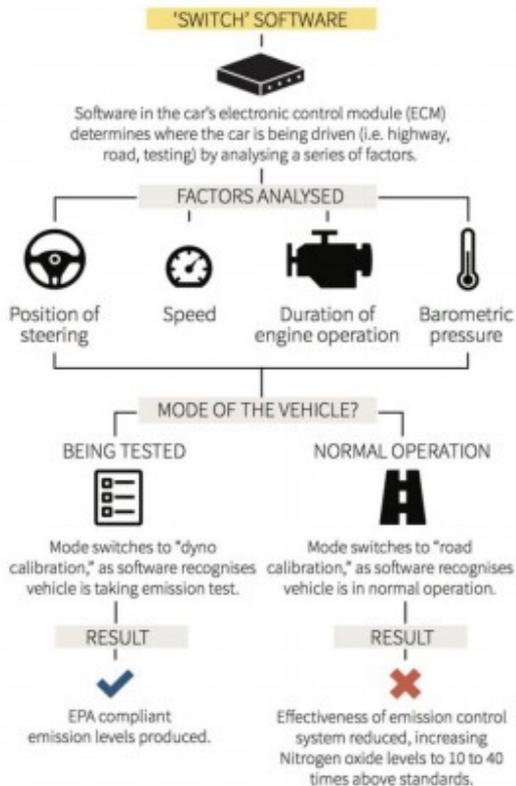
Facendo una premessa, è necessario rendere presente che le aziende automobilistiche e non solo, hanno l’obbligo di sottoporsi a controlli periodici sulle emissioni delle auto che vengono messe in commercio.

Molte ricercatori, prima dello scoppio dello scandalo in questione, avevano avanzato ipotesi e condotto ricerche (poi abbandonate) per sottolineare la mancanza di congruità dei test sulle emissioni condotti in laboratorio e su strada. Uno di questi ricercatori è Per Kågeson, uno scienziato svedese che già nel 1998 aveva criticato gli standard europei delle emissioni (NEDC - New European Driving Cycle) adottati in quel periodo, visto che basavano i rilevamenti su stili di guida teorici e poco attinenti con la realtà di tutti i giorni. Il ricercatore svedese avanzò inoltre teorie su come tale differenza potesse essere appianata. Anche l’EPA (United States Environmental Protection Agency) aveva istituito un programma (ROVER) alla fine degli anni ’90 per rilevare le emissioni su strada ma, nonostante i primi risultati dimostrassero come i valori rilevati fossero diversi rispetto a quelli ottenuti in laboratorio, venne chiuso nel 2001⁵⁸.

All’inizio del 2014 un’organizzazione indipendente senza scopo di lucro che fornisce analisi tecnico-scientifiche alle autorità di regolamentazione ambientale, che prende il nome di Independent Council on Clean Transportation (ICCT), ha condotto uno studio delle emissioni su tre modelli Volkswagen. Il seguente rapporto, consegnato poi alla US Environmental Protection Agency (EPA) e al California Air Resources Board (CARB), ha evidenziato che le valutazioni inerenti gli inquinanti, nello specifico gli ossidi di azoto (NOx), non combaciavano con quelli scaturenti da una reale situazione di guida su strada. Le agenzie sopra citate alle quali sono stati forniti i dati hanno immediatamente avviato delle indagini nel maggio dello stesso anno. Nello specifico, i successivi test condotti con il supporto dei ricercatori della West Virginia University, hanno mostrato che, in particolare un modello dei tre, ovvero la Volkswagen Jetta, produceva una quantità di ossidi 35 volte superiore a quelli consentiti dalle regolamentazioni ambientali in merito. Successivamente a queste rilevazioni la US Environmental Protection Agency ha preso contatti e affrontato direttamente Volkswagen; quest’ultima ha dichiarato che le misurazioni distorte dipendevano da problemi tecnici. Per questo motivo, a

⁵⁸ GEUSS M., 2017. Volkswagen’s emissions cheating scandal has a long, complicated history. *Ars Technica*, 24 settembre [online]. Disponibile su <<https://arstechnica.com/cars/2017/09/volkswagens-emissions-cheating-scandal-has-a-long-complicated-history/>>.

How Volkswagen's defeat device works

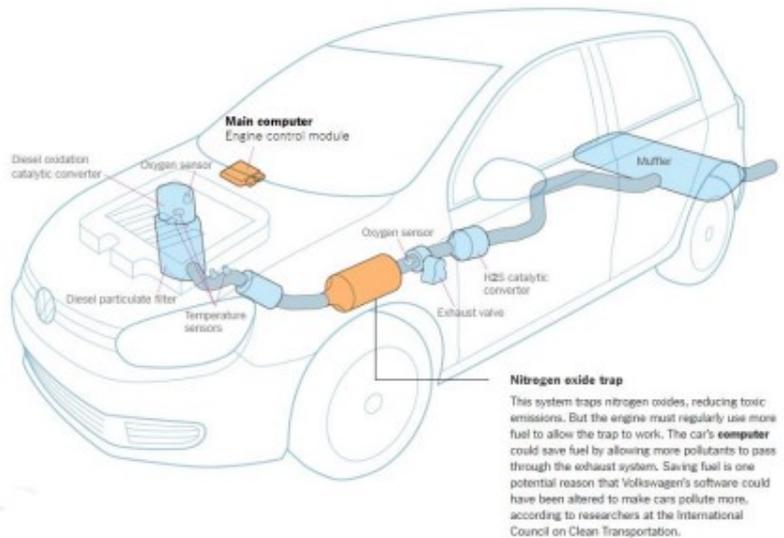


Source: U.S. Environmental Protection Agency

J. Wang, 22/03/2015

REUTERS

Fonte: Selin, 2015



Fonte: GATES et al., 2017

Figura 25: funzionamento del dispositivo illegale di Volkswagen

Dicembre, l'azienda ha condotto autonomamente un aggiornamento del software di misurazione; a seguito di tale aggiornamento, i risultati non in linea con le regolamentazioni in atto sono stati evidenziati anche nei test CARB.

È interessante analizzare come il dispositivo illegale funzionasse: Nel corso dei test la centralina "truccata" consentiva al motore di generare un quantitativo di ossido di azoto inferiore a discapito del consumo di carburante e delle prestazioni dell'automobile. Su strada invece, in condizioni di guida normale, il veicolo riacquistava le normali doti di consumo e di prestazione a discapito però, questa volta, delle emissioni di ossido azoto. Su strada quindi le emissioni nocive dell'auto tornavano ad essere al di sopra dei limiti consentiti dalla

legge. In sintesi quindi, la Volkswagen riusciva attraverso questo software a contenere il quantitativo di emissioni ma esclusivamente nel momento e nel luogo dei test.

Lo scandalo Diesegate è esploso effettivamente nel settembre 2015 quando, in seguito alla scoperta da parte dell'EPA della presenza di "defeat device" che permetteva alle auto Volkswagen in prova nei test di limitare molto le emissioni e perciò di "truccare" le rilevazioni di CO₂, la casa automobilistica di Wolfsburg ha ammesso di aver installato il software in questione su quasi 500.000 auto con motore diesel, vendute negli Stati

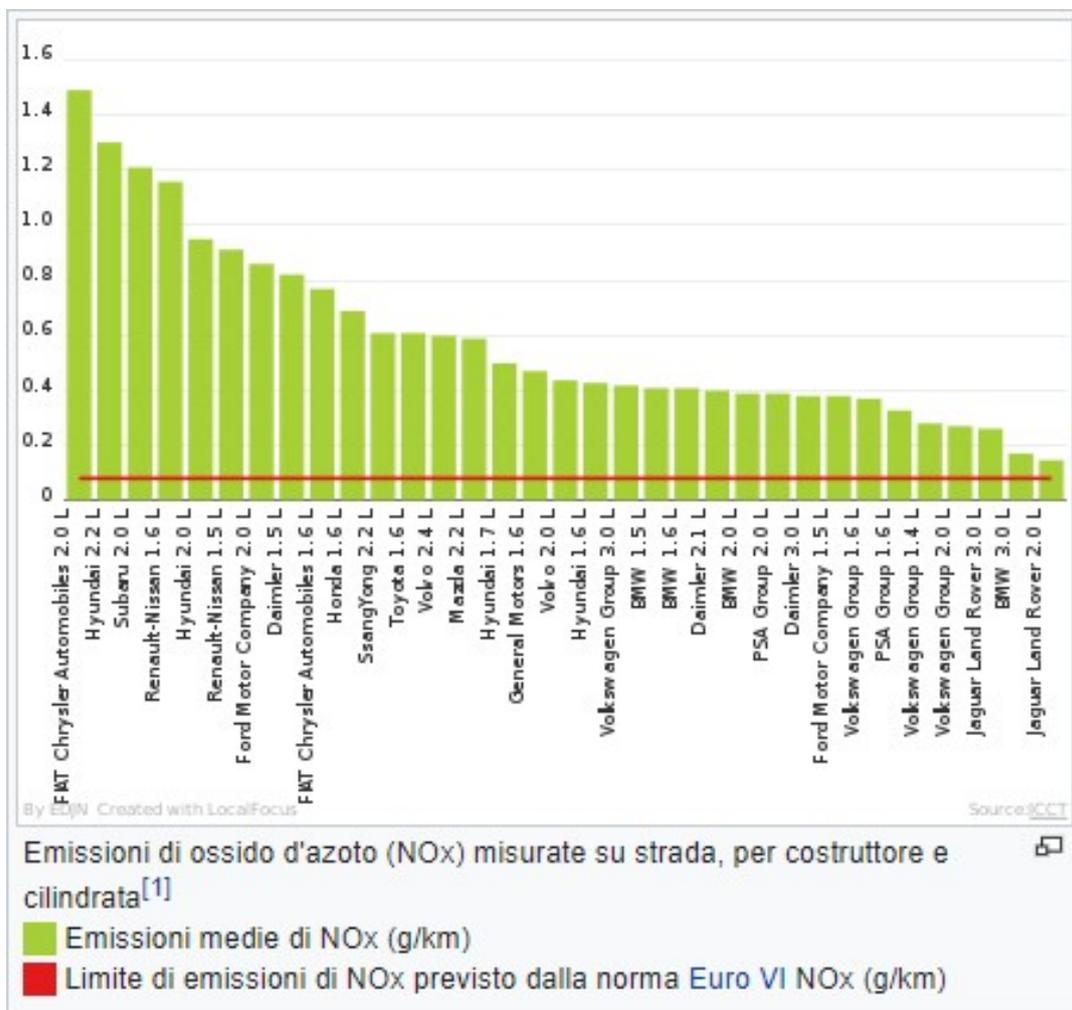


Figura 26: modelli con relativo quantitativo di emissioni e limite consentito

Tabella 1 - Emissioni ossido di azoto dei 2 modelli VW analizzati

Auto	EPA (Stati Uniti)			Euro5		Euro6
	Limite	Dyno*	Misurazione WVU	Limite	Misura 2011	Limite
Volkswagen Jetta	0,043 g/km	0,022 g/km	0,61-1,5 g/km	0,18 g/km	0,62 ± 0,19 g/km	0,08 g/km
Volkswagen Passat	0,043 g/km	0,016 g/km	0,34-0,67 g/km		0,62 ± 0,19 g/km	

Fonte: si veda ANON., 2019. Volkswagen emissions scandal

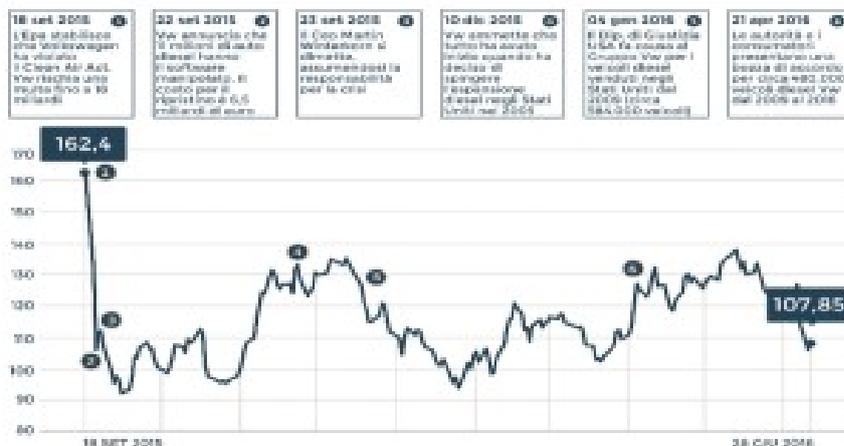
* la sigla "Dyno" indica i test svolti in laboratorio

Figura 27: analisi delle emissioni di due modelli Volkswagen

Subito dopo lo scandalo, la Volkswagen ha annunciato il ritiro dal mercato dei modelli che montavano il motore diesel a quattro cilindri e, nello specifico, non solo vetture marchiate Volkswagen, ma anche delle automobili facenti parte dello stesso gruppo, come Audi, Skoda e Seat. All'inizio il numero di macchine che si pensava venissero ritirate si attestava intorno alle 800.000 unità ma, successivamente, il numero crebbe moltissimo, arrivando solo in Italia al ritiro di 700.000 automobili.. Naturalmente il CEO dell'azienda tedesca di dimise.

Gli effetti del Dieseldate furono tragici e crebbero in modo esponenziale nei mercati finanziari, dove le azioni della Volkswagen sono crollate, in un giorno, del 22% alla Borsa di Francoforte, segnando il peggior crollo finanziario dal 2008 e provocando una perdita di quasi 13 miliardi in quattro giorni. Nelle specifico le azioni Volkswagen scesero sotto la soglia dei € 100 per azione, registrando il valore più basso dei quattro anni antecedenti al Dieseldate. In un anno (novembre 2014 – novembre 2015) il titolo Volkswagen perse il 24.7% nel mercato statunitense. Inoltre, come detto in precedenza, non è stato il singolo marchio a pagarne le conseguenze ma l'intero settore automobilistico:

- BMW perse il 4.9%
- Daimler il 5.8%.
- Nel resto dei mercati i titoli hanno registrato leggere flessioni. Dello scandalo risentirono anche altre aziende automobilistiche (Fiat, BMW etc.), che assisterono inermi anche al crollo dei loro titoli azionari.



Fonte: Malan, 2016

Figura 28: andamento del titolo Volkswagen

Non solo il titolo azionario, ma anche le vendite post-dieselgate subiscono una contrazione consistente (così come si può evincere dalla figura sottostante). Già nel novembre 2015 le vendite registrarono un calo del 25% negli Stati Uniti e del 2% nella stessa Germania⁵⁹.



Fonte: Statista (2018b)

figura 29: andamento vendite

⁵⁹ WELCH J., 2019. The Volkswagen recovery: leaving scandal in the dust [online]. Emerald Publishing Limited. Disponibile su <<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/JBS-04-2018-0068>>.

I danni reputazionali che Volkswagen dovette sopportare furono della stessa portata, se non peggiori di quelli economici. Questo perché, come detto in precedenza, la casa automobilistica tedesca si presentava al pubblico come attore estremamente attento alle questioni ambientali e ciò era supportato, oltre che da comunicazioni e promozioni, anche e soprattutto, da azioni pratiche come eventi ed iniziative. Per questo motivo gli stakeholders dell'azienda insieme con tutta l'opinione pubblica si sentirono presi in giro e traditi. I dati raccolti dalle interazioni sul web di seguito evidenziano tale disappunto:

- Il 74.3% dei commenti legati alla ricerca della parola Volkswagen era negativo
- Il 43% delle conversazioni aveva come termine di base “dieselgate”
- Il 91% di queste avevano accezioni negative

La questione dieselgate fu così rilevante e negativa che compromise i rapporti tra Germania e Stati Uniti e spinse il governo di quest'ultima ad avviare un'azienda legale contro il colosso automobilistico tedesco.

Il 10 gennaio 2017, Volkswagen dopo essersi appunto dichiarata colpevole rese noto che avrebbe pagato 4,3 miliardi di dollari per chiudere la vertenza per lo scandalo; ciò provocò gravi ripercussioni alle vendite della casa tedesca nel corso del 2016. La cifra sborsata dal gruppo di Wolfsburg si aggiunge ai 15 miliardi di dollari con cui, a giugno del 2016, la casa tedesca aveva chiuso le class action istituite negli Stati Uniti, portando il totale a sfiorare i 20 miliardi di dollari, l'equivalente di 18 miliardi di euro.

La vicenda Dieselgate che ha coinvolto Volkswagen non ha generato esclusivamente danni finanziari e pessime ripercussioni a livello di immagine per il gruppo e per l'intero settore automobilistico, ma ha comportato anche ingenti costi esterni. Le sostanze inquinanti emesse oltre i livelli consentiti negli Stati Uniti e in Europa hanno infatti comportato un peggioramento della qualità dell'aria, in particolar modo nelle aree urbane in cui le emissioni sono state più concentrate, con costi sociali collegati all'aumento della morbilità e, in alcuni casi, della mortalità. Per questo motivo sono state condotte nel tempo diverse ricerche per tentare di quantificare l'ammontare dei danni economici e sociali.

Dal momento dello scandalo, Volkswagen avviò immediatamente campagne comunicative, pubblicitarie e promozionali per restaurare il rapporto con i propri stakeholders, riconquistare la fiducia degli stessi e riassetare la propria immagine di azienda leader, non solo in ambito automobilistico, ma anche nell'attenzione all'ambiente. Per farlo, una delle iniziative strategiche che decise di portare avanti fu quella di riprogettare in chiave moderna il celebre furgoncino, tanto amato dalla clientela hippie negli anni sessanta e settanta, rendendolo completamente elettrico, con uno stile moderno e capace di connettersi con molteplici dispositivi.



Figura 30: la reinterpretazione del furgoncino Volkswagen

La risposta che Volkswagen ha dato alla situazione critica fu immediata e, a posteriori, di successo. Come detto da Welch (2019), la risposta della casa automobilistica tedesca può essere suddivisa in quattro momenti: la modifica della leadership, i cambiamenti interni dell'azienda, il riassetto della strategia e la creazione di una nuova immagine del brand.

Subito dopo le dimissioni del CEO Martin Winterkorn, pochi giorni dopo la comunicazione dell'EPA, Volkswagen dovette scegliere una nuova guida per il proprio gruppo. Venne incaricato Matthias Muller, ex CEO Porsche, che da subito si impegnò in una politica di riduzione dei costi aziendali.

Con il descritto cambiamento ai vertici del gruppo, conseguentemente si modificò anche la vision dell'azienda e, con essa, la sua struttura organizzativa. Mentre il CEO pre-scandalo sponsorizzava una visione della gestione aziendale prettamente accentrata, Martin Winkerton, ha portato un radicale cambio di rotta, promuovendo una gestione decentrata del gruppo, con maggiore autonomia decisionale in capo ai singoli marchi facenti parte dello stesso⁶⁰. Un'altra importante azione del nuovo gestore del marchio Volkswagen fu quella di semplificare e snellire i processi decisionali e, con essi, anche attraverso la riduzione del numero dei manager, il taglio di quasi 30 mila posti di lavoro considerati superflui, la riduzione dei compensi dei top manager e la creazione di 9 mila

⁶⁰ MCGEE P., 2018. Volkswagen, storia di una ristrutturazione di successo. Il Sole 24 Ore, 20 gennaio [online]. Disponibile su <<https://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2018-01-20/volkswagen-storia-una-ristrutturazione-successo-165634.shtml?uuid=AEBhx9ID>>.

nuovi incarichi lavorativi riuscì ad abbattere i costi aziendali, portando all'azienda tedesca un risparmio di circa 4 miliardi.

Fu inoltre necessario rigenerare la strategia del gruppo e modificare quelle relative ai singoli marchi differenziandole in base ai mercati di riferimento. Il nuovo piano d'azione dell'intero gruppo venne suddiviso in tre diverse fasi:

- 2016-2020: riorganizzazione del proprio business dopo il Dieseldate;
- 2020-2025: investire nella ricerca e ottenere maggiori margini di profitto;
- Dal 2025 in poi: sfruttare i risultati delle proprie ricerche per imporsi a livello globale.

Nonostante la situazione finanziaria post-scandalo fosse critica, i vertici di Volkswagen hanno progettato una serie di ingenti investimenti per il presente e per il futuro che facesse tornare il marchio ai vertici. La maggior parte di questi investimenti sono e saranno incentrati sull'elettrificazione delle autovetture del gruppo. Per rendere tale strategia sostenibile a livello economico, il colosso tedesco ha concluso importanti alleanze nel campo dell'elettricità e in quello dell'automotive in generale.

Immediatamente dopo aver onorato le prime multe negli Stati Uniti, Volkswagen pianificò una strategia per i processi di elettrificazione dei propri veicoli attraverso diversi piani di investimento; questo "primo disegno" è stato aggiornato nel 2018, nel momento in cui è stata presentata la nuova "*Roadmap E*" che prevedeva l'introduzione sul mercato di 50 nuovi modelli totalmente elettrici entro il 2025.

I piani di Volkswagen appaiono ambiziosi: inserire sul mercato 3mln di auto elettriche già nel 2025, prevedendo inoltre 80 nuovi modelli alimentati, parzialmente o completamente, a energia elettrica e avere una versione ecocompatibile per ognuno dei 300 modelli in catalogo entro il 2030⁶¹. Per portare a termine dei piani così ambiziosi, Volkswagen si è assicurata un'ingente fornitura di batterie attraverso alleanze strategiche con produttori delle stesse in Cina, Corea e in Europa per un giro d'affari che si aggira intorno ai 20 miliardi di euro. Oltre a questo, ha previsto investimenti per poter contare, entro il 2022, su 16 stabilimenti sparsi per il mondo che producano unicamente veicoli elettrici o ibridi (nel 2018 ne possedeva solo 3).

L'ammontare degli investimenti previsti dalla casa automobilistica tedesca tra il 2018 e il 2023, è di 90 miliardi di euro (il più grande tra tutte le case automobilistiche del mondo). Di questi 20 sono già stati impiegati per

⁶¹ BARLAAM R., 2018b. Volkswagen accelera sull'elettrificazione e fa il pieno di batterie. Il Sole 24 Ore, 13 marzo [online]. Disponibile su <<https://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2018-03-13/volkswagen-la-nuova-roadmap-e-accelera-elettrificazione-173800.shtml?uuid=AEyDAHGE>>.

l'efficientamento dei motori tradizionali, 14 miliardi che saranno utilizzati per creare e migliorare le tecnologie della guida autonoma e di mobilità condivisa e, ulteriori 20 per l'e-mobility (McGee, 2018).

Secondo Patrick Hummel, analista di UBS, entro il 2025 la Volkswagen sarà il primo produttore mondiale di veicoli elettrici. Stando alla proiezione di Hummel la Tesla, che attualmente è l'azienda da superare nel settore delle auto elettriche, rimarrà un player di nicchia.

Le proiezioni e le strategie di Volkswagen stanno per ora avendo successo. Il gruppo Volkswagen si sta infatti assestando come un player mondiale dell'auto elettrica. Non solo, la volontà della casa di rompere definitivamente con il passato è l'annuncio della cessazione della produzione di massa dei motori a combustione interna, che coinciderà con il 2026.

L'obiettivo dell'azienda tedesca non è esclusivamente quello di produrre auto elettriche e quindi eco-compatibili, bensì quello di produrle a prezzi accessibili e in linea con quelli delle auto tradizionali. Per fare ciò VW ha introdotto la piattaforma MEB (Modular Electric Toolkit) che di fatto apre la strada alla produzione di massa di un'auto elettrica a prezzi accessibili. L'azienda di Wolfsburg immagina infatti che la sua ingente potenza produttiva unita alle economie di scala che scaturiranno, le consentiranno di raggiungere un vantaggio competitivo tale da riuscire a costruire e commercializzare auto elettriche che costeranno come una comune Golf, ossia circa 20.000 euro.

La visione futuristica di Volkswagen e le sue strategie hanno, anche se indirettamente, reso necessaria la revisione strategica anche di tutte le altre aziende automobilistiche. Fino ad oggi infatti, i competitors tradizionali di VW hanno portato avanti come obiettivo principale quello di commercializzare e fare profitto con le auto endotermiche aggiungendo, nello stesso tempo, vetture con trasmissione elettrica od ibrida, così da ottemperare alla legislazione cogente in materia di inquinamento atmosferico, divenuta sempre più restrittiva. Nonostante le vendite delle automobili elettriche e delle ibride sono in crescita, fino ad ora i consumatori hanno preferito evitare l'acquisto delle stesse soprattutto per via del costo maggiore, dell'autonomia e della mancanza di una capillare distribuzione di colonnine di ricarica.

Le case automobilistiche non sono ancora in grado di produrre e vendere in serie veicoli elettrici in modo profittevole, soprattutto a causa del costo proibitivo delle batterie, che rappresentano una voce di spesa che oscilla tra il 30% ed il 50% dell'interno costo dell'auto elettrica. Ad esempio, una batteria che consente un'autonomia di 500 km con una singola ricarica ha un costo indicativo di 20.000 dollari (18mila euro). All'elevato costo dell'accumulatore dobbiamo aggiungere altri 2mila dollari (1.800 euro) per il motore elettrico e l'inverter. Se confrontiamo questo costo con quello di un motore endotermico, che indicativamente ha un

costo di produzione di 5mila dollari (4.500 euro), la differenza di prezzo al pubblico tra le auto tradizionali e quelle elettriche diventa ancora più ampia. L'auto elettrica che attualmente ha un'autonomia di 500 km è la Model 3 che ha un prezzo base in Italia di circa 60mila euro.

Per queste ragioni la Volkswagen ha progettato la piattaforma modulare MEB che, secondo i piani, consentirà a lei e la altre aziende del gruppo, di produrre 15 milioni di veicoli elettrici, facendo affidamento anche e soprattutto sull'enorme capacità produttiva degli impianti cinesi.

Secondo gli analisti di Deloitte ormai sono le autorità di regolamentazione e i legislatori, piuttosto che i clienti, a dettare il tipo di veicoli che possono essere commercializzati. Stando alle previsioni degli analisti l'industria automobilistica potrebbe produrre 14 milioni di auto elettriche per le quali non c'è una domanda da parte dei consumatori. Dello stesso parere Arndt Ellinghorst, analista di Evercore ISI, il quale sostiene che scommettere sui veicoli elettrici potrebbe essere rischioso perché i clienti non sono ancora pronti. Secondo Ellinghorst le normative sulle emissioni dell'Ue e della Cina hanno reso inevitabile l'adozione dei veicoli elettrici, quindi essere un pioniere del settore come VW potrebbe essere un grosso vantaggio.

6. Comunicazione Volkswagen

6.1 Comunicazione Volkswagen nel tempo - BrandTelling Assesment

Come abbiamo avuto modo di vedere, con lo scandalo Dieseldgate, Volkswagen ha dovuto affrontare una crisi senza precedenti nella sua storia; combattendo contro i risvolti estremamente negativi che hanno coinvolto non solo i suoi conti e la sua situazione economico-finanziaria, ma anche con il pessimo ritorno d'immagine e la perdita di credibilità e fiducia che il colosso tedesco vantava nei confronti dei suoi stakeholders.

In questa sezione dell'elaborato analizzerò, appunto, come VW abbia costruito, nel corso di più di mezzo secolo, un rapporto di fiducia e una forte credibilità con i suoi clienti e potenziali tali, attraverso la sua comunicazione.

1960: il copy Lemon e la nascita del Maggiolino



Lemon.

This Volkswagen missed the boat. The chrome strip on the glove compartment is blemished and must be replaced. Chances are you wouldn't have noticed it; Inspector Kurt Kröner did.

There are 3,389 men at our Wolfsburg factory with only one job: to inspect Volkswagens at each stage of production. (3000 Volkswagens are produced daily; there are more inspectors than cars.)

Every shock absorber is tested (spot checking won't do); every windshield is scanned. VW's have been rejected for surface scratches barely visible to the eye.

Final inspection is really something! VW inspectors run each car off the line onto the Funktionsprüfstand (car test stand), tote up 189 check points, gun ahead to the automatic brake stand, and say "no" to one VW out of fifty.

This preoccupation with detail means the VW lasts longer and requires less maintenance, by and large, than other cars. (It also means a used VW depreciates less than any other car.)

We pluck the lemons; you get the plums.

figura 31: manifesto maggiolino 1960⁶²

⁶² <https://www.ninjamarketing.it/2015/10/09/dieseldgate-brand-reputation-volkswagen/>

In questa prima campagna di comunicazione, VW afferma per la prima volta uno dei suoi intenti strategici nei confronti dei potenziali clienti “Noi siamo la prima macchina perfetta per i vostri ragazzi”. All’epoca la casa tedesca non poteva avere l’appeal di macchine potenti come la Ford, o con la classe delle Cadillac; per questo motivo, l’intento comunicativo dietro alla frase sopra citata era quello di sottolineare la sicurezza, la concretezza, l’affidabilità e il prezzo accessibile delle auto VW; che le rendeva appunto, perfette per essere la prima auto delle nuova generazione di automobilisti degli anni ’60.

Con questo messaggio Volkswagen si è imposta negli anni successivi non solo come un brand sicuro e affidabile, ma anche come l’azienda automobilistica dei giovani. È infatti celebre il furgoncino VW divenuto simbolo di giovinezza, spensieratezza e, ovviamente, del movimento hippie.



Figura 32: esempio di furgoncino Volkswagen durante il periodo hippie⁶³

Attraverso la produzione cinematografica, uno dei principali medium comunicativi dell’epoca, dal 1968 in poi la Volkswagen è entrata ancora di più nell’ambito familiare, conquistando persino il pubblico dei più piccoli, con il film “Herbie il Maggiolino tutto matto” e i suoi sequel.

⁶³ <https://www.ninjamarketing.it/2015/10/09/dieselgate-brand-reputation-volkswagen/>

La grandezza della comunicazione di VW in quel periodo stava nell'unione di tratti tipici delle produzioni tedesche, come forza, affidabilità e sicurezza, con elementi più coinvolgenti, divertenti e positivi tipici della cultura pop.

Dalla tv alla generazione digitale: lo storytelling virale 2.0

Sullo stesso filo conduttore, ma con qualche modifica, si inseriscono le campagne comunicative successive.

A partire dagli anni 80, i ragazzi sono sempre di più cresciuti consumando grandi quantità di fumetti, anime, cartoni e film; per questo motivo, la comunicazione incentrata sul coinvolgimento delle nuove generazioni attraverso elementi di loro interesse, andava continuata ma, allo stesso tempo aggiornata. È con questi presupposti che il maggiolino Herbie diventò Bumblebee, un noto personaggio dei "Transformer". Attraverso questo nuovo accostamento VW continuava, seppur rendendo il concetto simpatico e di interesse per i giovani, a comunicare affidabilità, forza e sicurezza delle proprie autovetture, accostandole alla possente figura di un robot gigante trasformabile.

Giunti nell'era del digitale, nel 2011, esce un nuovo spot che si inserisce perfettamente nel filo conduttore degli anni precedenti; questa volta però, diventando anche virale grazie allo sviluppo dei nuovi mezzi di comunicazione. Lo spot del brand tedesco fa di nuovo affidamento sulle passioni cinematografiche degli utenti, questa volta utilizzando una delle saghe più famose e di successo della storia del cinema, che ha unito intere generazioni: Star Wars. Nello spot un bambino travestito da Darth Vader (il cattivo della saga) cerca di spostare gli oggetti con l'aiuto della "forza" non riuscendoci; alla fine del video arriva il papà a bordo della sua Volkswagen e, una volta uscito e raggiunto dal bambino; apre la macchina da lontano con il suo telecomando, facendo credere a quest'ultimo di essere stato lui attraverso i suoi poteri. Lo spot in questione ha riportato numeri eccezionali (oltre 60 milioni di visualizzazioni su YouTube) diventando, come già detto, virale.

L'espedito utilizzato è quello di mettere a confronto due generazioni, unite, non soltanto dalla passione per la saga di star wars, ma anche dall'utilizzo di una Volkswagen come macchina familiare, contraddistinta da sicurezza, cura dei particolari e prezzo accessibile. (figura 33 nella pagina successiva)



Volkswagen-Darth Vader 2011 Super Bowl Commercial

Figura 33: spot Volkswagen Super bowl Commercial⁶⁴

Abbiamo avuto modo di vedere fino a qui come, nel corso di mezzo secolo, la comunicazione di Volkswagen si è mantenuta stabile nei messaggi che intendeva comunicare e, naturalmente di successo.

Il filo conduttore e l'intento che ha unito tutte le campagne pubblicitarie e comunicative dell'azienda tedesca è stato quello di far emergere la sicurezza, l'affidabilità, il prezzo competitivo e il fatto di essere un'auto sia per giovani, che per famiglie; tutto questo unito alla volontà di coinvolgere, attirare e divertire attraverso spot che facessero affidamento su elementi della cultura pop.

6.2 Il post Dieselgate

Arriviamo dunque allo scandalo del 2015. L'evento fu così destabilizzante, sotto molteplici aspetti, da mettere a repentaglio, non solo 50 anni di comunicazione eccellente e di successo, e di conseguenza l'immagine positiva che VW ha costruito nel tempo, ma l'intera attività.

⁶⁴ Screenshot spot - <https://www.youtube.com/watch?v=eGZNocni6zE>

Possiamo dire, a posteriori, che la strategia comunicativa post-dieselgate, anche se con una partenza non felicissima, ha contribuito, insieme al radicale cambio di rotta verso una totale elettrificazione dei modelli, a far risollevarsi l'azienda di Wolfsburg.

Il primo spot dopo lo scandalo



Volkswagen Companion. Il primo spot dopo il Dieselgate.

Figura 34: il primo spot Volkswagen dopo lo scandalo Dieselgate⁶⁵

Lo spot con il quale VW ha risposto allo scandalo non è stato molto efficace. È apparso come un timido tentativo di riaffermare i valori che avevano caratterizzato la casa tedesca fino allo scoppio di Dieselgate. Nello spot si vede un bambino che, all'interno di diversi veicoli, ma tutti Volkswagen, cresce e percorre tutte le tappe tipiche e più importanti della vita di un uomo, da quando era solo un piccolo passeggero nell'auto dei genitori, passando per le uscite in auto con gli amici da adolescente, fino ad arrivare al matrimonio e alla famiglia. La frase conclusiva dello spot afferma "è più di una semplice auto, è una compagna di vita". Sempre all'interno dello stesso spot, le diverse auto che si susseguono, affrontano stagioni e condizioni climatiche differenti, anche molto impervie, accompagnando il protagonista in tappe della sua vita, anche molto importanti e delicate, come accompagnare la moglie in travaglio all'ospedale. Tutti gli elementi sottolineati sino ad ora

⁶⁵ Screenshot spot - <https://www.youtube.com/watch?v=hiVFKk-mMjM>

vogliono continuare a comunicare l'affidabilità, la sicurezza e la familiarità delle auto Volkswagen. Secondo il parere di chi scrive, VW avrebbe dovuto, in questo suo primo spot post scandalo, tagliare i ponti con la comunicazione precedente e instaurare fin da subito un nuovo tipo di valori e di obiettivi che, appunto, si accompagnassero con gli intenti di maggiore eco-compatibilità ed elettrificazione dei veicoli.

Quest'ultimo concetto è rafforzato anche dal fatto che l'intento comunicativo dell'azienda in questo spot sembra essere quello di restaurare il rapporto con i suoi vecchi clienti, ribadendo la volontà di essere l'auto che li accompagnerà per tutta la vita. Non c'è nessun riferimento al caso né al caso Dieseldate, né ad intenti di attenzione ambientale ed è, per questo motivo, che non appare evidente nessun obiettivo di restauro dell'immagine dell'azienda verso quei soggetti che non fanno parte della "grande famiglia Volkswagen".

Pare che Volkswagen abbia voluto fare un viaggio nel tempo e tornare alle sue radici, parlando a un automobilista arcaico, che annovera ancora fra i suoi bisogni quello della sicurezza. È un debole ritorno ai bisogni primari della piramide di Maslow⁶⁶. È una strada involutiva che non è sbagliata, ma che resta, appunto, involutiva.

Il primo cambio di rotta a livello comunicativo arriva solo nel 2019. Durante tutto l'anno il brand ha creato una comunicazione talmente efficace e carica emotivamente da far nuovamente innamorare il pubblico di un brand che dopo lo scandalo del dieseldate non godeva proprio di ottima reputazione.

Come ci è riuscita

- chiedendo scusa
- promettendo in grande
- lavorando sui suoi punti deboli
- sfruttando gli anniversari per rinnovare e rinsaldare i legami con il suo pubblico
- raccontando grandi storie che già esistono senza bisogno di inventarsele
- comunicando con straordinari video

Volkswagen Usa per il 2019 contatta e si affida all'agenzia creativa JohannesLeonardo. In seguito a questa unione, a giugno 2019 il brand lancia il primo video firmato dall'agenzia. È lo spot "Hello light" e fa parte della campagna chiamata "Rebirth" Rinascita.

⁶⁶ <https://www.ninjamarketing.it/2015/10/09/dieseldate-brand-reputation-volkswagen/>

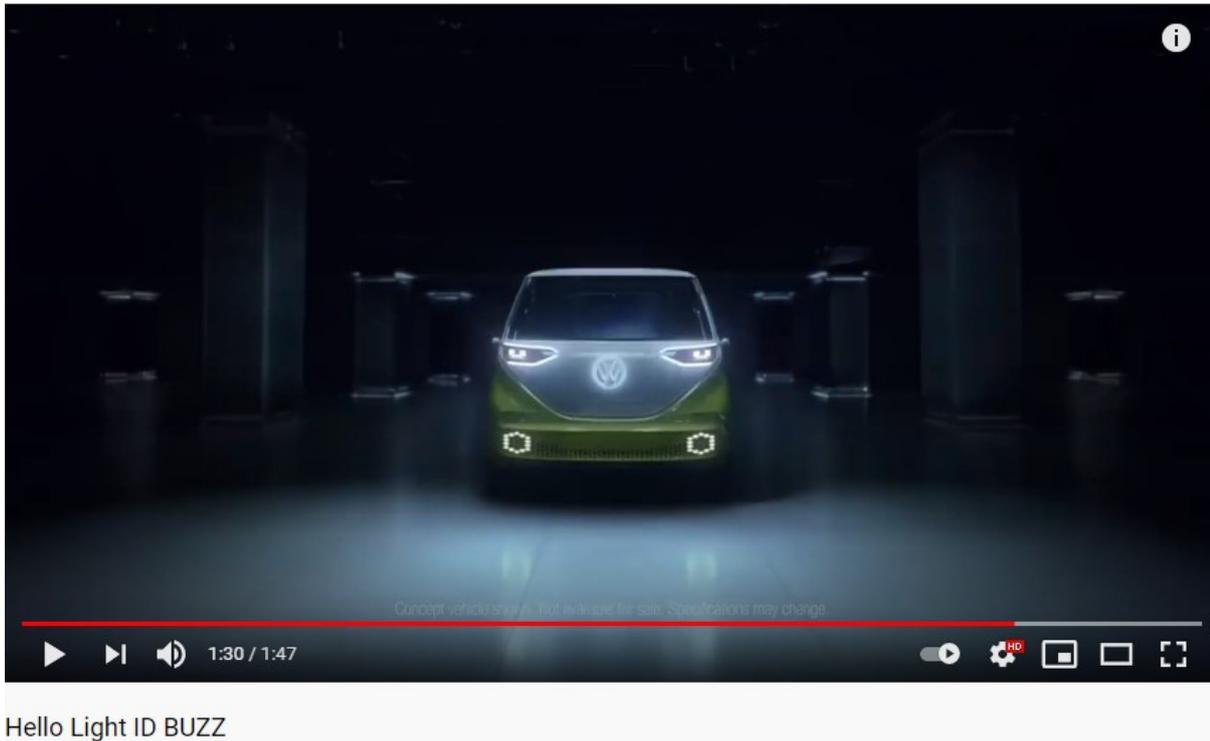


Figura 35: Spot “Hello Light”⁶⁷

Nello spot possiamo vedere un designer Volkswagen, apparentemente senza idee e immerso in uno studio buio e solitario. In sottofondo, all’inizio del video, si sente il rumore di una televisione o di una radio accesa che racconta i fatti dello scandalo Dieselgate. La partenza di questo spot ci fa immergere immediatamente in un contesto di crisi (sottofondo, ambiente buio, dipendente senza idee) ma con voglia di rivalsa e di rinascita. A sottolineare l’atmosfera appena descritta, gli ideatori del video hanno pensato di unire una canzone che effettivamente evidenziasse questo momento buio, e la canzone scelta è “the sound of silence” di Simon & Garfunkel. Continuando con la visione dello spot, possiamo vedere come, sfogliando i vecchi progetti del celebre furgoncino VW, al designer venga in mente la riprogettazione dello stesso ma in chiave moderna e “green”. Subito dopo l’idea, inizia la costruzione, seguita dall’arrivo del nuovo furgoncino elettrico e, infine, le scritte in dissolvenza “In the darkness, we found the light. – introducing a new era of electric driving”.

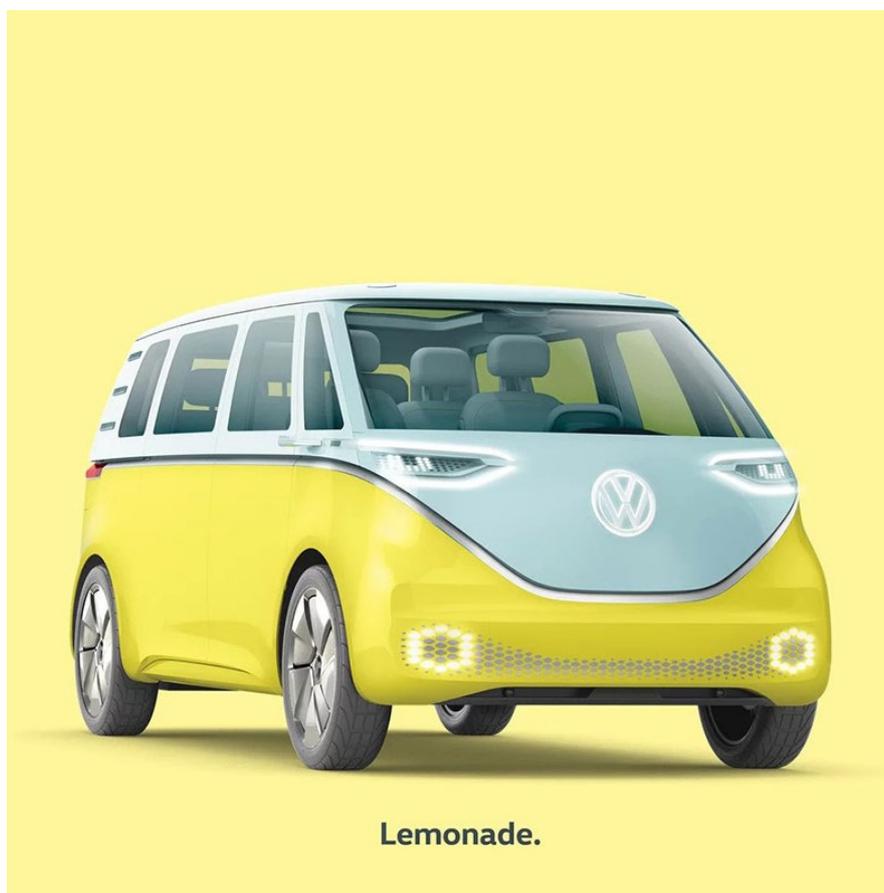
Una delle chiavi di lettura è quella di leggere le immagini che si susseguono quasi in maniera religiosa; partendo un contesto buio associato al peccato (scandalo Dieselgate), a uno luminoso associato alla redenzione (cambio di rotta verso l’elettrificazione dei veicoli e attenzione all’ambiente).

⁶⁷ Screenshot spot: <https://www.youtube.com/watch?v=wMbPINvLp-I>

Il brand umanizzato, compagno di tante vicende della vita e amico storico del cliente, deve riconquistare la fiducia di quest'ultimo, pentendosi e riscattandosi dagli errori commessi.

L'intento dello spot è chiaramente quello di partire da una storia forte, distintiva e di successo che non si vuole abbandonare (rappresentata dallo storico furgoncino) ma procedendo verso un futuro più in linea con le aspettative degli stakeholders e con le esigenze di eco-compatibilità (rappresentata dall'elettrificazione del mezzo e dalle scritte finali in dissolvenza). Proprio in linea con quest'ultimo concetto, l'azienda tedesca e la sua agenzia creativa hanno voluto riproporre in chiave moderna, non solo il famoso furgoncino, ma anche la struttura storica dei manifesti che abbiamo avuto modo di vedere nelle sezioni precedenti.

Figura 36:
locandina del nuovo
furgoncino WV



It's the best thing to make of a lemon. And a small reminder that even the sourest situation can be turned into something sweet. So that's exactly what we did.

We went back to the drawing board and built an electric car from the inside out. Suddenly, we had an entirely new framework for creating a vehicle. One that not only makes electric cars accessible to more people, but also allows for more legroom.

It's part of our plan to make cars that charge faster and take you further than any of our electric cars have before. But that's not going far enough. So we've set a goal to be carbon neutral globally by 2050.

You see, every negative has a positive. It's not rocket science. But it is, well, battery science. Which is exactly what we put into our all-electric fleet. Sweet, huh?



©2019 Volkswagen of America, Inc. Concept vehicle shown. Not available for sale. Specifications and expected vehicle delivery timing may change.

Nel luglio del 2019, con l'inizio della campagna "drive bigger" e con il lancio del primo spot della serie, Volkswagen, sottolinea ancora una volta e con più forza, l'intento di rinnovarsi come azienda ecocompatibile.

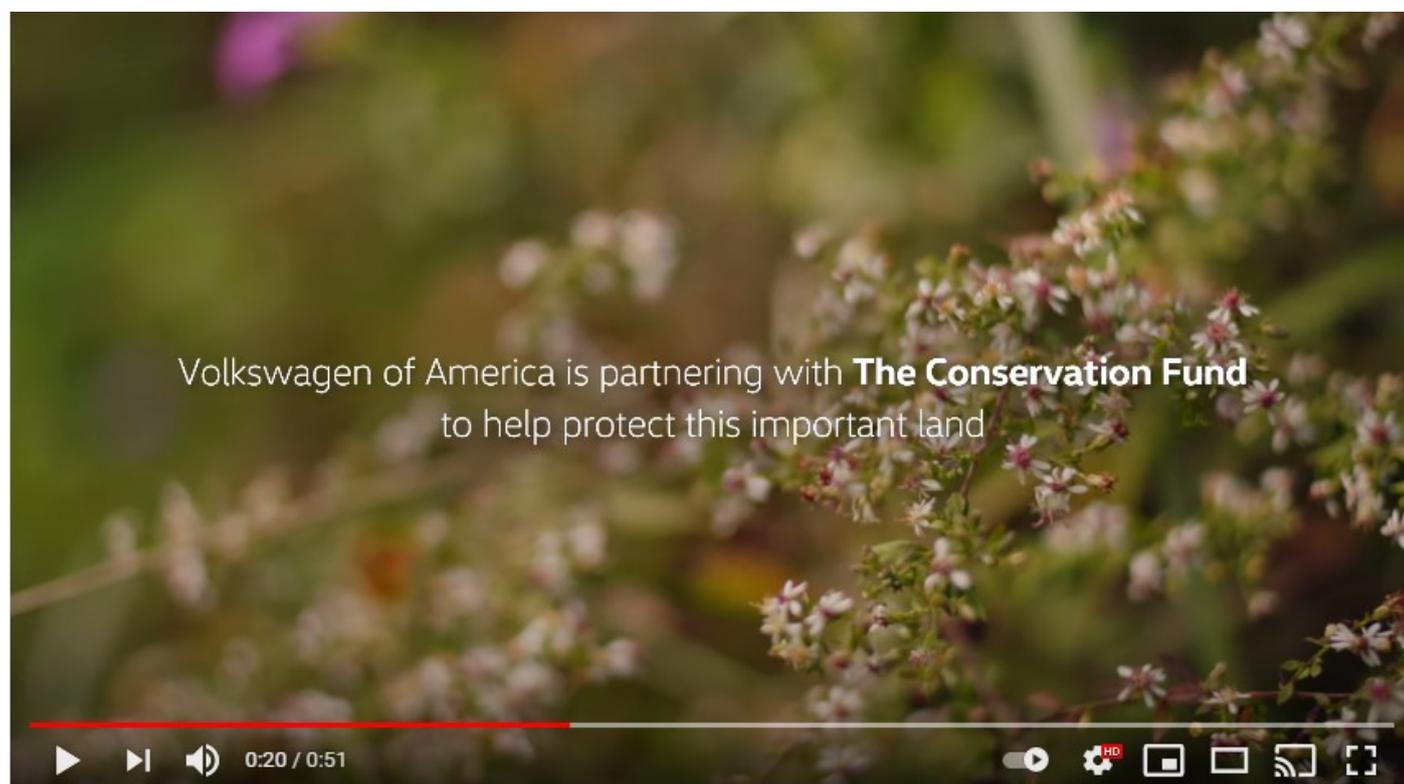


Figura 37: spot "something big" della campagna "drive bigger"⁶⁸

Nello spot in questione VW contrappone a ,coppie di due, diversi tipi di immagini e filmati mettendoli in relazione con le frasi "big" e "bigger". I diversi filmati proposti mostrano molteplici comportamenti e situazioni contrapposti a contesti, azioni e vicende in un'accezione più positiva, appunto "bigger". Per esempio, come appare nello screenshot riportato sopra, nel susseguirsi di queste contrapposizioni, viene prima mostrato il video di una grande balena che nuota nell'oceano e, subito dopo, quello di una persona che raccoglie una bottiglia di plastica dal mare. Il senso della pubblicità sta nel sottolineare come la grandezza non risieda nelle dimensioni ma nell'importanza e nella qualità delle azioni e dei gesti che compiamo. Un altro esempio emblematico nel video è l'immagine di un reticolo di autostrade dalle ingenti dimensioni unito alla parola "big" e, immediatamente dopo, il filmato di un bambino in bici con la parola "bigger". Ovviamente il tema di sottofondo

⁶⁸ Screenshot spot: <https://www.youtube.com/watch?v=njJY3dwhmu8>

di tutto il video è l'attenzione all'ambiente, valore che, come abbiamo già avuto modo di vedere, ora viene incarnato e condiviso dall'azienda tedesca. Ancora una volta, alla fine del filmato, viene riproposto il nuovo, ed elettrico furgoncino Volkswagen, ormai utilizzato come simbolo di rinascita del brand.



VW x The Conservation Fund | Drive Bigger

Figura 38: spot "the conservation Fund" di "Drive bigger"⁶⁹

Ancora di più, con lo spot "VW x The conservation Fund", l'azienda tedesca si inserisce in quel contesto del "green marketing" nel quale l'azienda, non solo condivide i valori ecologisti dei propri stakeholders, ma si attiva in prima battuta, con azioni concrete, per la salvaguardia del pianeta.

Infatti nella pubblicità in questione, viene raccontato l'impegno di Volkswagen, attraverso la partecipazione ad un fondo appositamente creato, per la tutela e la salvaguardia della Cherokee National Forest.

A differenza dei precedenti spot, non viene menzionata o mostrata nessuna autovettura del marchio o tipologie particolari di promozioni, ma viene solamente evidenziato e raccontato l'impegno che Volkswagen ha deciso di

⁶⁹ Screenshot spot: <https://www.youtube.com/watch?v=TB9gNR6tdbE>

portare avanti, con la speranza, riportata nella conclusione del video, che i suoi clienti possano mostrare la stessa attenzione e adoperarsi per le medesime cause, concentrandosi magari sui siti che sono nelle loro vicinanze. Attraverso questo espediente, i creativi e i marketing manager dell'azienda di Wolfsburg, hanno, non solo voluto ribadire l'intento di diventare a tutti gli effetti un'azienda "green", ma hanno, anche e soprattutto, voluto creare, attraverso l'incitamento ad una mobilitazione comune e la condivisione degli stessi importanti valori, un rapporto con i propri clienti.

Ultimo esempio, ma non per importanza, della campagna "drive bigger" è lo spot "A new mission". Lo stesso tipo di coinvolgimento valoriale e pratico viene riportato, in maniera se possibile ancora più accentuata, in questa nuova pubblicità targata Volkswagen.



A new Mission - Volkswagen (2019, US)

Figura 39: spot "A new mission" di Drive bigger⁷⁰

In questo video il coinvolgimento verso il pubblico sembra essere ancora più accentuato in quanto viene messa in relazione l'unione planetaria che, nel 1969, ha tenuto col fiato sospeso e ha spinto l'uomo a conquistare lo

⁷⁰ Screenshot spot: https://www.youtube.com/watch?v=xul8q_zXeIc

spazio e la luna, con la nuova missione che unisce i cittadini di tutto il mondo, di porre fine all'inquinamento e salvaguardare il nostro pianeta dagli effetti catastrofici che quest'ultimo potrà comportare. VW quindi, con quest'ultimo spot, invita tutta l'umanità ad unirsi per una causa che coinvolge, non solo noi cittadini odierni, ma anche le generazioni future.

Nel filmato vengono presentate diverse immagini, alcune effettivamente scattate nell'epoca in questione e per la causa sopra citata, altre non direttamente collegate ai fatti storici, nelle quali si vedono persone in ogni parte del pianeta, riunite davanti ad uno schermo, in attesa dei risvolti della spedizione lunare. In sottofondo la canzone "space oddity" di David Bowie. In conclusione del video, Volkswagen si assume l'incarico di primo attore nella missione di salvaguardia del pianeta, riportando, attraverso le classiche scritte bianche su sfondo nero in dissolvenza, gli obiettivi in merito che l'organizzazione si ripromette di raggiungere, ossia:

1. invest 50 billion worldwide by 2023 toward an electric future
2. introduce 70 new all-electric models globally by 2028
3. invest 800m to expand our Chattanooga to build EVs
4. to go carbon neutral globally by 2050

Per chiudere il cerchio di questa trattazione sulle strategie comunicative pre e post scandalo Dieselpgate, non potevo non riportare lo spot nel quale Volkswagen "manda in pensione" il famosissimo maggiolino. Non concludo questo discorso con il seguente video solo perché avevo iniziato la discussione proprio con la vettura in questione, ma anche perché, attraverso questo ritiro dalla scena del maggiolino, VW chiude un'epoca per affacciarsi, con maggiore forza e determinazione, verso un futuro nuovo, fatto di valori ambientalisti e di elettricità.



#TheLastMile

The Last Mile | Beetle

Figura 40: spot “The last mile/ Beetle”⁷¹

Il video in questione si intitola “the last mile”. All’interno di questo, in maniera simile al primo spot successivo allo scandalo, viene accostata una vettura VW all’intera vita di una persona, dalla sua infanzia all’età adulta. Lo stile delle immagini è quella propria delle animazioni dei cartoni. A differenza però dello spot “volkswagen companion”, all’interno, e soprattutto alla fine di questo, vengono riportati riferimenti ai temi ambientalisti. Come detto, il video ripercorre tutta la vita del protagonista, da quando da bambino vedeva il papà tornare a casa a bordo del maggiolino, passando per quando il genitore gli insegna a guidare, arrivando poi fino al matrimonio e, infine, alla vecchiaia. Una volta giunto all’anzianità, si vede il nostro protagonista accanto al veicolo guidato fino sopra una collina da dove, in lontananza si scorgono delle pale eoliche, primo simbolo della nuova attenzione ambientale. A questo punto il maggiolino si accende e parte da solo, senza più avere il proprio padrone, ormai anziano, alla guida; una volta partito il veicolo passa attraverso folle acclamanti, che rappresentano l’insieme delle generazioni presenti e passate che hanno vissuto e amato questa automobile

⁷¹ Screenshot spot: <https://www.youtube.com/watch?v=uKuYXNLGIoc>

legendaria. Tra tutte queste persone il maggiolino incrocia prima il nostro protagonista da bambino e, alla fine, lo stesso da anziano; i due si salutano definitivamente e l'auto continua per la sua strada fino a trasformarsi in un insetto volante che spicca il volo verso il cielo (ultimo riferimento ambientalista dello spot).

Attraverso il susseguirsi di queste immagini, i creativi di Volkswagen, hanno voluto da una parte rendere omaggio a uno dei simboli della gloriosa storia del brand, ripercorrendo i tratti tipici delle loro pubblicità, ossia l'affidabilità, la sicurezza e la familiarità del marchio, dall'altra continuare la loro proiezione di futura azienda leader non solo nell'ambito automobilistico, ma anche e soprattutto, nell'ambito dell'attenzione e della salvaguardia del pianeta.

Quest'ultimo concetto è sottolineato dalla frase conclusiva del video che recita: ““When one road ends, another begins.” (Quando una strada finisce, ne inizia un'altra).

Attraverso questa serie di spot e di proclamazioni d'intenti, possiamo tranquillamente affermare che, nel giro di pochi anni, in effetti solo 5, Volkswagen non è solo uscita dalla grave crisi d'immagine nella quale lo scandalo Dieselgate l'aveva immersa, ma è anche riuscita a riacquistare la fiducia dei clienti e, in generale, di tutti i suoi stakeholders, che, a causa dei fatti raccontati nel corso dell'elaborato, si erano sentiti traditi e avevano perso fiducia nell'organizzazione. L'azienda di Wolfsburg, ha utilizzato, per sfuggire alla crisi d'immagine che l'aveva coinvolta, la strategia di Fast Recovery – “rigenerare la narrazione”, spiegata nei capitoli precedenti; attraverso la quale è stata in grado di rigenerare il brand e di dotarlo di valori che fossero sia nuovi, sia in linea con quelli passati e che, allo stesso tempo, dessero nuova linfa e maggiore appeal per il presente e per il futuro. In effetti, l'unica strategia comunicativa che avrebbe portato questi risultati, non solo per riscattarsi dallo scandalo, ma anche per essere in linea con gli interessi, i valori, i trend di mercato e, naturalmente, le nuove regolamentazioni, non poteva che essere quella che sottolineasse gli intenti di salvaguardia del pianeta e di trasformazione in azienda “green”.

Conclusione

Eccoci giunti alla conclusione di questo elaborato. Nel corso della trattazione sono stati affrontati diversi temi: sono stati analizzati i nuovi strumenti di marketing, come per esempio lo storytelling che, in linea non solo con lo sviluppo di un contesto tecnologico fatto di immediatezza, velocità, connessione globale, comunità online e social network, ma anche con l'evoluzione dei bisogni e dei valori dei consumatori odierni, permettono alle aziende di porre in essere strategie comunicative che siano appositamente pensate per molteplici contesti, usi, utenti e che, naturalmente, siano efficaci ed efficienti. Attraverso l'esposizione del concetto di green marketing, dei suoi usi e dei suoi obiettivi, è stato poi introdotto il tema del greenwashing e delle green fake news; due fenomeni sempre più comuni in un presente nel quale, sempre più persone, organizzazioni e imprese si professano portatori di valori quali ambientalismo, ecologia, ecocompatibilità ma, allo stesso tempo, non sono in grado o non intendono attivarsi in maniera concreta per azioni in linea con i temi e i valori professati.

All'interno di quest'ultimo discorso si è inserito perfettamente il caso dello scandalo Dieseldate, che ha coinvolto una delle più famose e potenti case automobilistiche della storia, ossia Volkswagen, generando un enorme danno economico e, soprattutto d'immagine. Per condurre un'analisi più accurata della situazione in cui si trovava il brand in questione e di come poi ha reagito a livello comunicativo per rigenerare il marchio sono state presentate e spiegate le diverse strategie di BrandTelling utili per i differenti contesti e situazioni nelle quali si può trovare un'azienda nel corso della sua storia.

Per rendere più interessante, coinvolgente ed esplicativa la storia delle strategie comunicative del brand Volkswagen, sono state riportate, attraverso una sorta di analisi di BrandTelling assessment, i diversi manifesti, i diversi spot e le molteplici iniziative che il marchio tedesco ha posto in essere praticamente dall'inizio della sua storia, passando per il caso Dieseldate, per arrivare sino ad oggi.

È stato interessante, esplicativo, ma soprattutto emozionante constatare come i valori fondanti di un brand e di un'azienda si siano mantenuti saldi per oltre mezzo secolo, come questi, abbiano sostanzialmente protetto il brand nel momento di grave crisi reputazionale, siano stati poi utilizzati come filo conduttore e come solida base dalla quale partire per costruire un brand moderno, fatto di valori e progetti nuovi che siano in linea con i bisogni, gli interessi e gli ideali della società attuale.

Questo ci fa capire come, in un contesto in continuo mutamento e rinnovamento, dal punto di vista sociale, valoriale, economico e competitivo, sia di vitale importanza per le aziende investire risorse per dotarsi di un brand forte che sia, non solo in grado di acquisire un vantaggio competitivo rispetto ai competitors e di raccogliere le preferenze di più consumatori, ma soprattutto di proteggere queste da situazioni di crisi.

Bibliografia

- A. Fontana, *Manuale di storytelling*, Milano, Etas Rizzoli, 2009
- A.M. Finisterra do Paco, M.L. Barata Raposo, and W.L. Filho, 2009, “Identifying the Green Consumer: A Segmentation Study,” *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 17/1: 17-25
- Atkinson, Rosenthal “Signaling the Green Sell: The Influence of Eco-Label Source, Argument Specificity, and Product Involvement on Consumer Trust”.
- BĂLĂȘESCU M., “Image crisis - an approach using marketing and communication tools”
- Baldassarre F, Campo R., “Sustainability as a marketing tool: to be or to appear to be?”
- Blanchette, I., & Richards, A. 2010. The influence of affect on higher level cognition: A review of research on interpretation, judgement, decision making and reasoning. *Cognition & Emotion*, 24: 561–595.
- Bowena M., et al. “Effect of Perceived Crisis Response on Consumers' Behavioral Intentions During a Company Scandal
- Bucy, E. P., & Newhagen, J. E. 1999. The emotional appropriateness heuristic: Processing televised presidential reactions to the news. *Journal of Communication*, 49(4): 59–79.
- Commissione delle Comunità Europee. Bruxelles, Libro Verde, 2001, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese (presentato dalla commissione)*, 366 definitivo, p.7
- Crivellaro M., Vecchiato G., Scalco F., “Sostenibilità e rischio greenwashing: Guida all’integrazione degli strumenti di comunicazione ambientale”
- Dobele, A., Lindgreen, A., Beverland, M., Vanhamme, J., & Van Wijk, R. 2007. Why pass on viral messages? Because they connect emotionally. *Business Horizons*, 50: 291–304.
- Etter M., Ravasi D., Colleoni E. (2017) “Social media and the formation of organizational reputation”. *Academy of Management Review*
- Fontana A., Sasson J, Soranzo R. (2011), *Marketing narrativo*, Milano, Franco Angeli
- Gillet R., Why our brains crave storytelling in marketing, *Fast Company*, 6 Aprile 2014
- Giorgino F., Mazzù M,S, *BrandTelling*, Egea, 2018
- Greimas A.J, *Del senso*, Milano, Bompiani, 1974
- Greimas A.J, *Miti e figure*, Bologna, Esculapio, 1995
- H. Jenkins, *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*, NYU Press, 2006
- Barlaam R., 2018b. Volkswagen accelera sull’elettrificazione e fa il pieno di batterie. *Il Sole 24 Ore*

- Geuss M., 2017. Volkswagen's emissions cheating scandal has a long, complicated history. *Ars Technica*, 24 settembre
- Held M., et al., "Current challenges for sustainable product development in the German automotive sector: A survey based status assessment"
- Iraldo, Fabio & Melis, Michela. (2012). GREEN MARKETING Come evitare il greenwashing comunicando al mercato il valore della sostenibilità
- J. Grant, 2008, Green marketing. Il manifesto
- Jaworski Bernard J. - Rayport Jeffrey F., 2002, "E-commerce", McGraw-Hill
- Jim Motavalli, A History of Greenwashing: How Dirty Towels Impacted the Green Movement, in *Daily Finance*, 11 febbraio 2011.
- Joe Pulizzi, *Content Inc.: How Entrepreneurs Use Content to Build Massive Audiences and Create Radically Successful Businesses*
- Kotler P., Keller "Marketing per manager", Pearson, 2018
- Li L., et al., "Industry-wide corporate fraud: The truth behind the Volkswagen scandal"
- Mcgee P., 2018. Volkswagen, storia di una ristrutturazione di successo. *Il Sole 24 Ore*, 20 gennaio
- Nickerson, R. S. 1998. Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2: 175–198.
- P. Rajan Varadarajan and Anil Menon; *Journal of Marketing*; Vol. 52, No. 3 (Jul., 1988), pp. 58-74
- Pariser, E. 2011, *The Filter Bubble: What The Internet Is Hiding From You*, 2001
- Philip Kotler, Gary Armstrong, W. G. Scott, *Principi di marketing*, Pearson, 2009
- Pratesi C,A, Mattia G, *Branding*, Mcgraw-Hill, 2006
- Ruiz Collantes FX, Oliva M. "Narrativity approaches to branding". In: Rossolatos G, editor. *Handbook of brand semiotics*. Kassel: Kassel University Press; 2015, p. 89-150
- S. Leonzi, A. Andò, *Transmedia Storytelling e Audience Engagement. Strategie narrative e pratiche partecipative nell'era digitale*, Armando editore, Roma, 2013
- Siano A., Vollero A., Conte F., "More than words": Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal
- Sturm B., "the storylistening trance experience", *journal of American Folklore* 113(449) pp.287-304
- Sunstein, C. R. 2017. *Republic: Divided democracy in the age of social media*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Wason, P. C. 1960. On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 12: 129–140.
- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in organizations*. London: Sage.
- Welch J., 2019. *The Volkswagen recovery: leaving scandal in the dust*
- Wolff S., et al., “Transforming automotive companies into sustainability leaders: A concept for managing current challenges”
- Zavyalova, A., Pfarrer, M. D., Reger, R. K., & Hubbard, T. D 2016. Reputation as a benefit and a burden? How stakeholders’ organizational identification affects the role of reputation following a negative event. *Academy of Management Journal*, 59: 253–276.

Webografia

- <https://it.businessinsider.com/il-dopo-dieselgate-di-volkswagen-investe-80-miliardi-per-produrre-15-milioni-di-auto-elettriche-a-basso-prezzo-e-surclassare-tesla/?ref=fbpp>
- <https://www.automoto.it/news/vw-cambio-di-strategia-nella-comunicazione-sparisce-il-claim-das-auto.html>
- <https://www.ninjamarketing.it/2015/10/09/dieselgate-brand-reputation-volkswagen/>
- <https://www.matteobianchi.net/dieselgate-volkswagen-e-la-strategia-di-comunicazione/>
- <https://www.panorama.it/economia/scandalo-volkswagen-ecco-i-modelli-che-verranno-richiamati?rebelltitem=15#rebelltitem15>
- <https://ripresefirenze.it/ti-faccio-rinascere-un-brand/>
- <https://archivio.lucapoma.info/comunicazione/comunicazione-crisi/das-brand-cosi-in-tre-anni-volkswagen-ha-speno-il-dieselgate/>
- <https://www.autoblog.it/post/748455/volkswagen-le-strategie-post-dieselgate>
- https://www.ilsole24ore.com/art/volkswagen-storia-una-ristrutturazione-successo-AEBhx9ID?refresh_ce=1