

Silvia Ranfagni

**AUTENTICITÀ
E IMPRENDITORIALITÀ**

Il tempo come risorsa

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Silvia Ranfagni

**AUTENTICITÀ
E IMPRENDITORIALITÀ**

Il tempo come risorsa

FrancoAngeli

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

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

INDICE

| | | |
|---|------|----|
| Introduzione | pag. | 9 |
| 1. Autenticità: il valore del tempo e delle origini | » | 13 |
| 1.1. L'autenticità: una <i>overview</i> di concetto | » | 14 |
| 1.2. Il bisogno di autenticità e le risposte dell'impresa | » | 15 |
| 1.3. L'autenticità e le sue proprietà | » | 18 |
| 1.3.1. I connotati dell'autentico nei contributi di Beverland | » | 18 |
| 1.3.2. L'autentico nei beni intrinseci di valore culturale | » | 20 |
| 1.3.3. Autenticità, tempo e <i>human brands</i> | » | 23 |
| 1.3.4. Le origini quali fondamento dell'autentico | » | 24 |
| 1.3.5. I labili confini dell'autentico secondo la dimensione oggettiva | » | 26 |
| 1.4. L'autenticità e la sua natura relazionale | » | 28 |
| 1.4.1. La prospettiva dell'impresa: l'autentico come evocazione del reale | » | 28 |
| 1.4.2. La prospettiva del consumatore: l'autentico come espressione di sé | » | 30 |
| 1.5. Il tempo nella creazione dell'autentico | » | 33 |
| 1.5.1. L'intreccio tra tempi, luoghi e contesti sociali | » | 33 |
| 1.5.2. Recuperiamo la dimensione sociale del passato: la <i>brand nostalgia</i> | » | 35 |
| 1.5.3. Recuperiamo la modernità nel passato: il <i>retrobranding</i> | » | 36 |
| 1.5.4. Recuperiamo il passato attraverso l'effetto <i>re-enchantment</i> | » | 37 |
| 1.6. La necessità di una prospettiva individuale allo studio dell'autenticità | » | 39 |
| 1.6.1. Ambienti naturali e autenticità | » | 40 |
| 1.6.2. Beni culturali e autenticità | » | 42 |

| | | |
|---|---|---------|
| 2. Comportamenti imprenditoriali e autenticità: | | |
| il ruolo diffuso del tempo | | pag. 45 |
| 2.1. I connotati del leader autentico | » | 46 |
| 2.1.1. La libera progettualità | » | 46 |
| 2.1.2. Essere fedele a se stesso | » | 48 |
| 2.1.3. Vivere il lavoro come una missione | » | 50 |
| 2.1.4. Curare le proprie emozioni | » | 54 |
| 2.1.5. Alcune questioni aperte | » | 53 |
| 2.2. La leadership autentica nella sua prospettiva relazionale | » | 55 |
| 2.2.1. Da un <i>self</i> -individualistico a un <i>poetic-self</i> : la criticità dell'essere autentico | » | 55 |
| 2.2.2. Il <i>self</i> autentico e il riconoscimento sociale | » | 58 |
| 2.2.3. Autenticità e leadership sistemica | » | 60 |
| 2.3. La leadership autentica e i suoi effetti nell'impresa | » | 62 |
| 2.3.1. Il riconoscimento della leadership autentica: l' <i>implicit theory</i> | » | 62 |
| 2.3.2. <i>Role-modeling</i> : leadership autentica e condivisione di coraggio morale e di conoscenza | » | 63 |
| 2.3.3. Leadership autentica e capitale psicologico | » | 65 |
| 2.3.4. Leadership autentica e <i>empowerment</i> psicologico | » | 67 |
| 2.3.5. Leadership autentica e creatività | » | 68 |
| 2.4. L'autenticità e le interazioni con il mercato | » | 69 |
| 2.5. Lo spiritualismo nella leadership autentica: un orientamento emergente | » | 72 |
| | | |
| 3. L'imprenditore autentico e il tempo da un'analisi di casi aziendali nel settore viti-vinicolo | » | 76 |
| 3.1. Finalità della ricerca e metodologia | » | 76 |
| 3.2. Il caso Alfa: la ricerca di sé nel rapporto con la materia | » | 78 |
| 3.3. Il caso Beta: l'autentico non socialmente riconosciuto | » | 82 |
| 3.4. Il caso Gamma: la ritualità come ponte tra passato e presente | » | 86 |
| 3.5. Il caso Delta: l'eredità che vive nel presente | » | 91 |
| 3.6. Il caso Epsilon: la ricerca dell'equilibrio tra natura e uomo | » | 96 |
| 3.7. Il caso Eta: l'eterogeneità imprenditoriale come stile di vita | » | 101 |
| 3.8. Alcune considerazioni di sintesi | » | 105 |

| | | |
|---|------|-----|
| 4. Tempo autentico e <i>integrated self</i>: due concetti emergenti | pag. | 107 |
| 4.1. Progettualità non convenzionale e non solo | » | 107 |
| 4.2. Vivere il tempo autentico | » | 110 |
| 4.3. L'imprenditore autentico e l' <i>integrated self</i> | » | 112 |
| 4.4. Autenticità come integrazione: dal livello personale al livello di prodotto | » | 114 |
| 4.5. Il bene autentico come "bene di tutti e di nessuno" | » | 117 |
| 4.6. Alcune riflessioni finali | » | 118 |
| Bibliografia | » | 123 |

INTRODUZIONE

L'autore ha deciso con questo lavoro di dare espressione a un percorso di ricerca intrapreso ormai da diversi anni. Il tema che viene indagato è quello dell'autenticità. Si tratta di un argomento complesso e dalle diverse sfaccettature. Delle volte si ha la sensazione di avere a che fare con un tema sfuggente, non facilmente definibile. Il presente lavoro cerca di esplorarlo nella sua varietà, dando una lettura della sua complessità che passa attraverso la variabile del tempo. Esso va a costituire l'autenticità, ne è una componente fondante e, come vedremo, può accrescere il potere differenziante che esercita sia sui beni che sull'organizzazione.

Nella prima parte del lavoro si indaga l'autenticità nella sua dimensione più oggettiva andando a esplorare le proprietà di un bene autentico. Da un'attenta analisi della letteratura emerge in maniera abbastanza palese che, tra le diverse proprietà, sia il tempo che le origini assumono un ruolo centrale nel delimitare i confini dell'autentico. Ma l'autenticità non è declinabile semplicemente in delle proprietà. È un concetto che racchiude in sé una sua complessità in quanto concetto relativo. Questo significa che l'autentico, in realtà, può prendere forma tutte le volte che chi si relaziona con esso trova uno spazio interattivo attraverso cui assumere consapevolezza di sé. L'autenticità pertanto sussiste anche in una sua dimensione relazionale. È un costrutto che assume un valore percettivo e che, come tale, può trovare espressione in beni o marche che sono una mera evocazione del reale. L'autenticità è dunque un qualcosa che le imprese possono costruire creando delle rappresentazioni del reale. Anche in queste il tempo diventa centrale. Esso si esplica in spazi evocati del passato nei quali chi si rapporta con il bene si ritrova, si ripensa e si può evolvere. Tutto passa attraverso il gioco della costruzione percettiva. L'autentico così può risolversi anche in mondi quasi ideali su cui il consumatore si estende facendoli propri tramite dei processi di nego-

ziazione riflessiva. Ed è nel viverlo in questo modo che, come dimostrano alcuni studi, diventa autentico anche ciò che è palesemente inautentico. I confini dell'autenticità rapportata al bene diventano così poco tracciabili, indefiniti e labili. È come se tutto paradossalmente si possa ricondurre a qualche forma di autenticità. In tutto questo l'autenticità se rapportata al bene perde il suo potere differenziante per le imprese e questo, se si vuole perseguirlo, va pertanto ricercato altrove.

Ecco, dunque, che nella seconda parte del lavoro l'analisi si sposta sull'essere autentico, dove l'essere da noi indagato è l'imprenditore. Ne esploriamo i connotati, i comportamenti, gli effetti che produce nell'impresa. Lo indaghiamo quindi anche negli effetti contaminanti che genera nel proiettare l'impresa verso una dimensione di autenticità. Quello che emerge è che la sua principale criticità è l'essere riconosciuto leader autentico. Per essere tale è chiamato a non rimanere chiuso e arroccato a un sistema valoriale a cui si attiene inderogabilmente nel compiere certe azioni e quindi nel prendere le sue decisioni, ma deve essere una persona che si relaziona con l'ambiente e che cerca in questo una qualche forma di integrazione. Egli è infatti eticamente autentico se riesce a combinare i suoi valori con quelli aziendali e, più in generale, con quelli sociali. Nel fare tutto questo si rapporta con il tempo. Questo però, come emerge dagli studi di management, sembra essere una variabile che più di tanto non va a caratterizzarlo e a definirlo. Sembra cioè che il tempo non abbia un ruolo nell'essere autentico e nei suoi comportamenti. Quello di cui ci siamo resi conto è che più che non avere un ruolo, mancano effettivamente studi che vanno a indagarlo. Il nostro studio si muove in questa direzione cercando di andare a colmare un gap di ricerca emergente. A questo dedicheremo la terza e la quarta parte del lavoro.

Questo studio si è concentrato sull'analisi di alcuni imprenditori viti-vinicoli autentici che si rapportano con un bene, il vino, che ha una sua temporalità. Quello che emerge è un rapporto con il tempo particolare che essi sviluppano nel momento in cui vanno a integrarsi con valori esterni aventi natura impersonale come il vero di cui è espressione il territorio. Il tempo assume delle sembianze peculiari, quelle proprie di un tempo-coscienza dove il passato vive nel presente, si intreccia con questo e continua a esistere e a esercitare la sua influenza. Così facendo esso produce un effetto rilevante: porta l'imprenditore a integrarsi in valori espressione di beni impersonali (il vero del territorio) trasformando quelli che erano dei meri attributi di prodotto (il territorio) in un valore personale. Una volta interiorizzati, questi valori, l'individuo li fa propri e lo vanno a definire. Ma non solo. Questo tempo interiore diverso da un tempo oggettivo agisce in un'altra direzione: l'imprenditore è portato a adoperarsi per trasferire nel vino il valore (il vero) in

cui si integra. Il tempo, se così vissuto, diventa inesorabilmente una risorsa. In esso un'autenticità di prodotto (vino-materia) trova convergenza con dei comportamenti autentici. Più il tempo è vissuto come tempo-coscienza, più l'imprenditore si integra e cerca di rendere il bene impersonale, incontaminatamente autentico. Diventa un bene di tutti e di nessuno proprio come sono i beni naturali e certe opere d'arte. È questo il principale risultato della ricerca che andremo a presentare in questo lavoro.

Giunti a questo punto mi sento in dovere di ringraziare tutti coloro che hanno condiviso con me questo percorso di studio. Ringrazio in modo particolare il Prof. Aldo Burresi e il Dott. Massimo Rosati con i quali ho condiviso il percorso di ricerca empirica e lungo il quale mi hanno guidato con maestria nel selezionare i casi di produttori da esplorare ai fini dell'analisi che si intendeva effettuare. Devo anche a loro l'entusiasmo che ho preservato nel tempo per il tema indagato e alcune idee contenute nel presente lavoro quale frutto di riflessioni congiunte. Un grazie sentito va al collega e amico Dott. Danio Berti, che non ha mancato di far sentire il suo sostegno soprattutto nelle fasi finali del lavoro. Non posso poi non ringraziare la collega filosofa Prof.ssa Roberta Lanfredini, con la quale ho trascorso intere giornate di studio per esplorare il tema dell'autenticità indagandolo dalla sua prospettiva originaria, quella della filosofia. Ringrazio anche il Prof. Simone Guerzini per il tempo dedicatomi nel maturare e sviluppare certe idee sul tema dell'autenticità che sono state anche frutto di pubblicazioni realizzate insieme. Infine, un immenso grazie va ai miei genitori, inseparabili compagni di avventura lungo tutto il mio percorso di carriera accademica. A loro dedico questo mio lavoro.

1. L'AUTENTICITÀ: IL VALORE DELLE ORIGINI E DEL TEMPO

L'autenticità è indagata nella sua complessità e varietà. Prima di ispezionarla nel suo rapporto con l'imprenditorialità andiamo a scoprirla nel "contesto" in cui essa ha preso forma che non è quello delle persone, ma quello dei beni. Con riferimento a questi ultimi l'analizziamo nella sua *dimensione oggettiva* e poi *relazionale*. La prima esplora le *proprietà* fondanti un bene autentico. La seconda mostra come l'autenticità sia riconosciuta in beni che diventano, per chi si relaziona con essi, un tramite per acquisire consapevolezza di sé. In entrambi i casi il *tempo* e le *origini* sono variabili che si intrecciano con l'autenticità. Nella dimensione oggettiva diventano delle proprietà del bene autentico, mentre nella dimensione relazionale diventano alcune delle basi impiegate per costruire la percezione dell'autentico. L'autenticità si costruisce in gran parte su queste dimensioni. Tuttavia, i suoi confini, se indagati in rapporto a un bene, sono labili e poco definiti. Mostreremo infatti come attraverso processi personali di negoziazione riflessiva, anche l'inautentico può essere ricondotto a qualche forma di autenticità. Ne consegue che creare l'autenticità può non essere più un fattore distintivo per un'impresa e che, se ricercato sempre in relazione all'autenticità, esso va quindi perseguito in modo diverso. Da qui l'esigenza di indagare l'autenticità secondo *un'ottica individuale* e in particolare nei connotati e nei comportamenti propri di chi, come l'imprenditore, è un leader che impatta sull'organizzazione in cui opera. L'analisi dell'autenticità nei comportamenti imprenditoriali che noi proponiamo passa dall'analisi dell'autenticità nei beni: si tratta di due prospettive che sia nella letteratura di management che in quella di marketing sono rimaste distinte e che invece, come vedremo, si combinano attorno al concetto di tempo che vive l'imprenditore autentico.

1.1. L'autenticità: una *overview* di concetto

Trilling (2009) considera come l'autenticità si riferisca agli oggetti che sono *ciò che appaiono essere*; essa è cioè declinata come sinonimo di verità, unicità e inimitabilità e, come tale, risiede in un insieme di proprietà reali di un bene (Beverland 2005b; Groves, 2001). Tra queste, due studiosi di marca, Aaker (1996) e Stern (1996), includono anche la *durata*: un bene autentico ha una sua infinitezza temporale, è destinato a durare nel tempo e a diventare pioniere di prodotti che scaturiscono dal confronto con esso (*dimensione oggettiva*).

Cohen (1988), Grayson e Martinec (2004), Rose e Wood (2005) contribuiscono a introdurre una nuova prospettiva di studio: essi mostrano come l'autenticità non sia un costrutto oggettivo, ma *relativo*, legato all'individuo con cui essa si rapporta. Ragionando in termini di marketing, potremmo dire che essa prende forma nel rapporto che un consumatore instaura con un prodotto o una marca. Egli dà luogo ad atti autenticanti intesi come "self-referential behaviours [where] actors feel reveal or produce the true self" (Rose e Wood, 2005; p. 287); tramite essi riconosce l'autentico. Questo, come sostengono Pine e Gilmore (2008), sussiste in quei beni che si rivelano conformi alla *self-image* del consumatore, ma anche in quelli che gli consentono di scoprirsi e prendere consapevolezza del suo *true-self* (*dimensione relazionale*). A tale proposito, Stern (1996) evidenzia come "the more a brand is associated with life narratives, the more it becomes authentic, and thus meaningful to a consumer" (p. 393); ne consegue che certi beni sono percepiti come autentici qualora assumano un ruolo nella vita del consumatore diventandone parte. Come precisa Belk (1990), i beni autentici sono contaminati da un'esperienza individuale che genera "sacred power to carry our memories" (p. 670); pertanto si rapportano al tempo individuale rendendolo più concreto e intriso di valore.

Ma l'autenticità è indagabile non solo in relazione ai beni, ma anche in un'*ottica individuale* (Jackson, 2005; Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). Essa infatti può essere vista come una proprietà degli individui collegata a certi loro comportamenti morali. In questo modo, Taylor (1992) sostiene che il "*self-authenticity*" costituisca un ideale moderno che risiede in un *self* originale e indipendente. Per filosofi come Heidegger (1962) e Sartre (1943), gli individui autentici sono persone che si dimostrano integre, sincere e responsabili di azioni che impostano sulla base di loro valori personali senza subire l'influenza di un convenzionismo sociale. Gli psicologi ritengono che l'autenticità di una persona risieda anche in esperienze individuali che inducono a una conoscenza e a una comprensione di sé; sono queste che rafforzano il *self* individuale, ne preservano la sua natura non convenzionale e limitano il suo allineamento a pressioni esterne (Kernis e Goldman, 2006). Le sue azioni con-

tinuano così a riflettere una sua originalità (Deci e Ryan, 2000), rendendo autonomi e *self-determining*. Tuttavia, come mostrano i sociologi, l'autenticità è anche un costrutto sociale in quanto nasce da un processo di condivisione formale a livello comunitario (*dimensione collettiva*). Indagando l'industria del vino, Peterson (2005) evidenzia come “producers, consumers, critics, competitors and regulators all have a hand in making authenticity” (p. 1092). Anche per l'antropologia, l'autenticità ha insita in sé una valenza sociale e attiene alla conservazione di norme culturali, credenze e valori. Handler (1986) la descrive come un costrutto culturale del mondo moderno occidentale che nasce dal desiderio di esperienze autentiche caratterizzate da “unspoiled, pristine, genuine, untouched and traditional” (p. 2). Le sembianze sociali dell'autenticità assumono indubbiamente rilievo e nel lavoro che andremo a proporre verranno trattate trasversalmente alle altre dimensioni.

1.2. Il bisogno di autenticità e le risposte dell'impresa

Nonostante le diverse prospettive di analisi insite nel concetto di autenticità, lo studio di quest'ultima attrae sempre più i ricercatori delle discipline sia di marketing che di management. Questo può essere dovuto sia a fattori esogeni che endogeni all'impresa. Quello che si nota recentemente è una crescente ricerca da parte del mercato di autenticità nell'acquisto di beni e servizi (Bruhn et al., 2012). Tale ricerca si può leggere come una risposta all'attuale crisi finanziaria, sociale e morale o alla progressiva globalizzazione delle economie che porta le persone a perdere un loro senso di identità nazionale (Fine, 2003). Turner e Manning (1988) evidenziano come il desiderio di autenticità sia particolarmente forte proprio in periodi di cambiamento e di incertezza, quando le persone cercano qualcosa a cui ancorarsi di fronte al rischio di una crescente omologazione e disaggregazione sociale. Tale desiderio è testimoniato dalla nascita di *movimenti anticonsumo* quale risposta a una modernità spersonalizzante. A tale proposito, emblematico è lo studio di Varman e Belk (2009) che esplorano gli effetti del *Swadeshi*. Si tratta di un'ideologia che si sviluppa in India, in un paese caratterizzato da un forte dominio coloniale, e che dà luogo a un movimento che promuove l'acquisto di prodotti indigeni rispetto a quelli importati, anche se più costosi e non necessariamente qualitativamente migliori. L'esistenza di questa ideologia è favorita da una serie di condizioni, che includono: a) la presenza di uno spirito locale anticonformista radicalizzato anche nelle nuove generazioni; b) la capacità di stigmatizzare i brand delle multinazionali oggettivando la salubrità e la genuinità dei prodotti più locali;

e infine c) la diffusione di una coscienza di consumo autentico che spinge a boicottare l'acquisto di prodotti stranieri.

Non vi è dubbio che di fronte a consumatori che tendono a fare acquisti anche in base all'autenticità che riconoscono nei beni, "il fare impresa [oggi] è una questione di realtà, originalità, genuinità, sincerità" (Gilmore e Pine, 2009; p. 32). Anche la gestione della marca sembra destinata a diventare una questione simile. Questo perché, come sostiene Fine (1992), "the global popularity of a brand provokes fears of and resistances to its perceived global hegemony" (p. 18). L'effetto che ne consegue è che oggi la comunità dei consumatori globali sembra essere più confusa che illuminata dai brand che sbarcano e si muovono sui mercati internazionali. Questo è quello che emerge anche dal paper di Burnett e Hutton "New consumers need new brands" pubblicato nel 2007 sul *Journal of Product & Brand Management*. Essi mostrano che se da un lato la forza della comunicazione di marca è cresciuta tramite l'uso delle nuove tecnologie, dall'altro si è assistito a un processo sempre più accelerato di impersonificazione dei brand globali. In altri termini, la maggiore conoscenza che i consumatori hanno di questi si è tradotta nella percezione di una loro omologazione.

Da qui l'esigenza di creare per il mercato *esperienze di marca autentiche* in grado di sviluppare una nuova dialettica tra il sé reale e il sé ideale del consumatore (Beverland e Farrelly, 2009). Questo significa porsi nell'ottica di aiutare i consumatori in un *percorso di cambiamento* rivedendo il valore pragmatico, utilitaristico e affettivo della marca. Secondo Burnett e Hutton quello che è richiesto alle marche può essere riassunto con le seguenti parole: "they [have to] forget deep connection with the individual" (p. 344). A tal fine può convenire agire sul valore emozionale di marca e usarlo "as human-like relationship partnership and extended self" (Füller, Lüdicke e Jaweck, 2008; p. 3); oppure come sostengono Levy (1959), McCracken (1986) e Murray (2002), può essere utile impegnarsi per rendere le marche un terreno fluido tramite cui scambiare esperienze, rivedere le proprie ambizioni e, più nello specifico, ridisegnarsi. Così facendo, si rendono "risorse culturali" e come tali, usando le parole di Holt (2002), capaci di fornire "useful ingredients to produce the self as one chooses" (p. 83): diventano cioè assimilabili a una sorta di "citizen-artisan" e i consumatori "will look for [them]...to contribute directly to their identity project" (Holt, 2002; p. 87). E più le marche costituiscono un tramite per conseguire *progetti identitari*, più i consumatori ne sono attratti. È in questa connessione più intima e personale che, secondo Holt (2006), risiede la creazione dell'autenticità di marca. Muniz e O'Guinn (2001), Cova e Pace (2006) e Kozinets (2002) sostengono che il potere di una marca autentica risiede nella sua capacità di far riconquistare nei consumatori quel senso comunitario che

sembra andato perduto nell'attuale contesto sociale (Weber e Rheinstein, 1966). Questo accade tutte le volte che la marca riesce a creare legami tra i *self* dei suoi consumatori e i rituali, le tradizioni e il senso di responsabilità morale sottostanti la sua identità, attorno ai quali si vengono a generare interessi comuni e una sorta di coscienza condivisa.

Land e Taylor (2011) mostrano come l'autenticità di marca e la dialettica che questa instaura con il mercato porti a ripensare il coinvolgimento delle *risorse umane* che popolano l'impresa. In altri termini, per veicolare l'autentico, occorre agire organizzativamente su queste ultime al fine di trasformarle in una sorta di "brand champions" (p. 38), ossia in persone che credono nel brand e nei suoi valori e che ne diventano così degli insostituibili evangelizzatori e garanti. Il presupposto di questa sottile ma auspicata metamorfosi risiede in una cultura aziendale improntata alla libera espressione individuale: i dipendenti sono chiamati a manifestare se stessi per come sono all'interno del contesto lavorativo. Una cultura artificiale del tipo *top-down* deve quindi lasciare spazio a una cultura autentica del tipo *bottom-up*. Innegabili sono per Land e Taylor (2011) gli effetti che questa trasformazione produce in termini di performance aziendale; a tale proposito, gli autori fanno presente che "to work in this kind of organization, employees are expected to bring ever more of their subjectivity and put it to work producing economic values" (p. 42).

Nei vari contributi presenti in letteratura c'è chi prova a proporre delle vere e proprie *regole che occorre seguire per comportarsi autenticamente*. Nello specifico, Pine e Gilmore individuano un percorso che le imprese possono seguire al fine di essere autentiche. Esso si basa su due principi: a) "being true to yourself" (Gilmore e Pine, 2007; p. 47) e b) "being who you say you are to others" (Gilmore e Pine, 2007; p. 48). Tale processo si articola in vari steps (Pine e Gilmore, 2008). Il primo concerne lo studio del proprio *heritage* (1): per rimanere fedeli a se stessi, si deve essere consapevoli del proprio passato e impostare le scelte aziendali (nuovi prodotti, marketing mix ecc.) alla luce di questo. L'analisi dell'*heritage* è preliminare a quella della posizione che si va ad assumere sul mercato (2): prima di elaborare un orientamento aziendale che tenga conto delle proprie origini, occorre conoscere chi sono le imprese con cui si avvierà un confronto competitivo. Fatto questo, si procede a tracciare la traiettoria (3): si va a definire la direzione che si intende seguire e la velocità con cui ci si vuole muovere. Prima di attivarsi nel percorso delineato occorre però prendere consapevolezza dei propri limiti e delle proprie possibilità (4) per quanto siano definibili, valutabili e realizzabili. Solo così è possibile poi valutare se fare "stretch" (p. 37) dei propri valori di marca e delle proprie capacità (5) estendendo il loro raggio di azione

(Montblanc, come fanno notare Pine e Gilmore, da brand associato alla scrittura è divenuto brand espressione di uno stile di vita orientato all'eleganza e al dinamismo). Ne consegue quindi anche una (6) scansione della periferia: si vanno cioè a considerare nuovi orizzonti di mercato e quindi il raggiungimento di clienti più periferici rispetto a quelli che erano di riferimento del proprio core business. Infine si procede a (7) formulare un'intenzione strategica e a dar luogo alla sua realizzazione (8). Questa deve essere perseguita con un atteggiamento convinto e fermo, che può essere favorito dalla presenza di un *leader autentico* che, se riconosciuto come tale favorisce lo sviluppo nei suoi collaboratori di certe attitudini e pratiche comportamentali (Hannah, Walumbwa e Fry, 2011).

1.3. L'autenticità e le sue proprietà

1.3.1. I connotati dell'autentico nei contributi di Beverland

Nell'ambito della letteratura di marketing, studi rilevanti sul tema dell'autenticità si sono concentrati sulla marca adottando una *prospettiva oggettiva*. Partendo dal presupposto che “the search for authenticity is one of the cornerstones of contemporary marketing” (Brown, Kosinets e Sherry, 2003; p. 21) e che l'autenticità sia destinata a divenire una fonte distintiva di marca (Aaker, 1996; Peñaloza, 2000), essi hanno avuto il merito di individuare cosa rende una marca autentica e più in generale hanno identificato *i principali connotati attorno ai quali prende forma l'autentico*. A tale proposito di particolare interesse sono gli studi di Beverland (2005a, 2006, 2014). Questi, a prescindere dal quesito emergente in letteratura sulla natura reale o rappresentata dell'autentico (Grayson e Martinec, 2004), esplorano il settore vitivinicolo e declinano l'autenticità di marca in delle proprietà, che si presentano variegata fra loro. Tuttavia, come vedremo, quelle riconducibili a *variabili temporali e spaziali emergono come prevalenti* e assumono un ruolo significativo nel circoscrivere i confini dell'autentico insito in un brand.

Se procediamo a indagarle nel loro insieme, la prima proprietà che Beverland identifica è l'*heritage*: la marca autentica è una marca che narra se stessa e soprattutto le *storie del suo passato* creando un legame tra questo e il presente. In essa quindi il passato e il presente si intrecciano e si fondono in ritualità e cerimonie che riescono a rendere la marca fortemente intrisa di memoria. Ma l'*heritage* non basta a una marca per essere autentica. Questa variabile temporale si coniuga con altri connotati. Tra questi spicca il *territorio* e quindi i legami che la marca tesse con lo spazio e più in particolare con i luoghi in cui

trova le sue radici. Il *territorio* è una proprietà fondante l'autentico: esso ne accresce visibilità e distintività. Un brand del vino descritto nel suo intreccio con il *terroir* quale combinazione olistica di clima, topografia e suolo, può vantare rapporti più immediati con il mercato e il riconoscimento di una certa unicità. *Heritage* e *territorio* si combinano poi con un altro connotato che l'autore definisce il *pedegree*. Esso implica che l'autenticità sussiste dietro la legittimazione di esperti che compiono un atto formale di riconoscimento della stessa. Una volta che alla marca è attribuita un'etichetta e più in generale uno status, essa diventa un'entità condivisibile a livello sociale. È come se la sua unicità, in quanto riconosciuta, la rendesse capace di dialogare con il mercato tramite un linguaggio universalmente accessibile. Tale riconoscimento crea aspettative in termini di performance di prodotto e spinge i consumatori ad accettare anche livelli di prezzo più elevati. Certe caratteristiche fisiche censite ai fini del *pedegree* possono includere anche certi valori emozionali, come succede nel caso dei lunghi tempi di invecchiamento del vino. Questi generano un effetto incanto tra i consumatori e costituiscono allo stesso tempo, un parametro rilevante della *qualità del prodotto*. Quest'ultima è un'altra proprietà che va a qualificare una marca autentica. Sono i dettagli qualitativi che differenziano un brand da un altro e lo investono di un maggiore alone di autenticità. Ne consegue che le narrazioni di marche autentiche non possono prescindere da tali dettagli e dal trasmettere al mercato quell'atteggiamento di cura che contraddistingue l'azienda lungo tutto il processo produttivo. La qualità però non è fine a se stessa e si combina con un altro connotato dell'autentico che è la *coerenza stilistica*: la marca autentica si fonda su un progetto non convenzionale, originale e antitetico alle mode, e tale originalità è destinata a perdurare nel tempo diventando l'essenza del brand. Infine, altri connotati dell'autentico risiedono nell'*uso di certi metodi produttivi e di certe tecniche di vendita*. Con riferimento ai primi, l'autentico è creato avvalendosi di tecniche di produzione originali che nonostante l'avvento di una certa modernità produttiva, non si sono snaturate nel corso del tempo. Le seconde, invece, esprimono sembianze di autenticità se svincolate da parvenze di natura commerciale; nei loro contenuti quindi devono attenersi a valorizzare il prodotto e le sue specificità soprattutto di natura merceologica. Nel vino l'impiego di tali tecniche si esplica nell'evidenziare certe unicità territoriali e organolettiche senza tradursi in tentativi di risposta a certe tendenze di mercato, cambiamenti sociali e dinamiche competitive. Quello che emerge dagli studi di Beverland è che l'autenticità risiede nella storia (*heritage*) e nei luoghi (*territorio*) combinati con *non convenzionalità* (*coerenza stilistica*), *status* (*pedegree*), *qualità* e *modalità* sia *produttive* che di *vendita*. In *tale combinazione* troviamo quindi *l'intreccio di proprietà* che vanno a comporre l'autentico.