

Comunicazione di marketing alla prova della pandemia: le imprese raccontano

Valentina Martino*, Alessia Bellezza**, Ludovica Rossotti***

Sommario: 1. Introduzione - 2. Scenari pandemici: rassegna delle fonti e della letteratura - 3. Disegno della ricerca - 4. Risultati - 4.1. Alleanza e ascolto dei mercati - 4.2. Relazioni dentro e intorno gli schermi - 4.3. Lo svuotamento della *customer experience* - 5. Discussione dei risultati - 6. Considerazioni finali - Bibliografia

Abstract

The paper presents the results of a in-depth survey on the evolution of marketing communication among Italian companies during the early stage of the Covid-19 pandemic. Through first-hand testimonies from companies' communicators, entrepreneurs and decision makers, the research explored strategies and activities put in place to inform, reassure, and engage current and potential consumers, as well as other key marketing stakeholders, from March to December 2020.

From a review of the main scientific studies and context sources, 101 interviews were collected to explore both risks and opportunities that the emergency offered to marketing relationships, in the context of a medium- and long-term repositioning (which is still in the making) of strategic communication paradigms.

Keywords: Covid-19, marketing communication, marketing relationships

* **Valentina Martino**, professoressa associata di Sociologia dei Processi Culturali e Comunicativi, Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale, Università degli Studi di Roma "La Sapienza" valentina.martino@uniroma1.it.

** **Alessia Bellezza**, cultrice della materia di Comunicazione Organizzativa e di Corporate, Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale, Università degli Studi di Roma "La Sapienza" alessiabellezza.phd@gmail.com.

*** **Ludovica Rossotti**, cultrice della materia di Comunicazione Organizzativa e di Corporate, Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale, Università degli Studi di Roma "La Sapienza" ludovica.rossotti@uniroma1.it.

1. Introduzione

All'inizio del 2020, la pandemia Covid-19 ha innescato un'emergenza di portata globale (Bailey e Breslin, 2021), aggravata dal clima di disinformazione e vera e propria *infodemia* (Kapantai, Christopoulou et al., 2021; Rothkopf, 2003). A seguito del repentino *black swan* (Taleb, 2008), impreveduto ma certamente non inatteso nella cosiddetta "società del rischio" (Beck, 1986), l'Italia è stata il primo paese europeo a entrare in lockdown il 9 marzo 2020, sperimentando effetti immediati e di rilevante impatto sulla vita di singoli e organizzazioni.

Nei primi mesi del 2020 molte aziende e PMI si sono trovate a fare i conti con le chiusure, soprattutto per quelle attività definite "non essenziali", e registrare perdite importanti sia in termini di fatturato che di risorse impiegate nel lavoro, con il conseguente ricorso a misure di cassa integrazione o disoccupazione (Istat, 2020b; Kantar, 2020). Altri settori che, viceversa, hanno trovato nella pandemia un'opportunità di allargare il proprio mercato, si sono trovati a fronteggiare un impreveduto surplus di domanda: è il caso dell'industria alimentare e farmaceutica, della grande distribuzione, dei servizi medico-ospedalieri, della consulenza digitale, insieme ad altri beni di consumo ad alto movimento, tra i quali i prodotti tecnologici e di arredo. Questi acquisti hanno tenuto alto il livello dei consumi, che sono invece crollati in settori quali ospitalità, ristorazione, abbigliamento, autoveicoli, turismo e spettacoli¹, esposti a un vero e proprio tracollo in termini economici e di indotto.

La prima fase dell'emergenza è stata segnata da un'intensa ondata di messaggi e campagne di comunicazione incentrate in modo pressoché monotematico sulla pandemia e sull'ondata emotiva da questa generata. Le imprese di tutto il mondo hanno inizialmente risposto all'emergenza con attività di comunicazione "in tempo reale"²: iniziative che, da una parte, hanno trovato nella crisi pandemica un effetto di traino ma che, dall'altra, hanno presto evidenziato limiti e luoghi comuni di una imperversante retorica comunitaria, volta perlopiù a sottolineare l'urgenza di rilanciare i legami affettivi in una quotidianità "capovolta" dal distanziamento sociale (Lombardo et al., 2020).

2. Scenari pandemici: rassegna delle fonti e della letteratura

La pandemia Covid-19 ha avuto effetti pressoché immediati sulle diverse macroaree della comunicazione d'impresa (Fiocca, 1993; Guatri et al., 1999), ridefinendone gli equilibri complessivi. Il cambiamento non ha risparmiato la comunicazione di marketing, deputata alla coltivazione delle relazioni con consumatori attuali e potenziali, influenzatori e altri stakeholder di mercato

¹ Nel 2020 il settore della ristorazione ha registrato una perdita di fatturato pari a 38 miliardi con la conseguente cessione di 23 mila imprese, il turismo una perdita di 100 miliardi, il settore abbigliamento e calzature di 20 miliardi e il settore degli spettacoli (cinema, teatro, musica) di 1 miliardo (Confcommercio, 2021).

² Un clima che ha, fra i suoi simboli più indimenticabili, la campagna McDonald's incentrata sulla separazione dei due archi che formano il marchio.

attraverso il canale pubblicitario, il branding e molteplici altri contesti di comunicazione (promozioni, punto vendita, packaging, comunicazione digitale e social, vendita diretta, non convenzionale etc.).

La rassegna della letteratura, di cui si riportano di seguito le principali evidenze, ha spaziato nei filoni summenzionati, tenendo conto dei principali contributi interdisciplinari nel campo del marketing e della comunicazione d'impresa, unitamente a fonti e indagini aggiornate di settore. La *review* si è concentrata, in particolare, sulle principali tendenze evolutive che, nelle prime fasi dell'emergenza pandemica, hanno concorso a un repentino riposizionamento della comunicazione commerciale e pubblicitaria – in termini di obiettivi, target e strumenti operativi – e a una crescente convergenza e integrazione con le altre macroaree della comunicazione, in particolare quella interna-organizzativa e istituzionale (o corporate), in continuità con molteplici tendenze in atto già prima della pandemia.

Nella primavera 2020, tra le prime e più drastiche reazioni del mondo imprenditoriale al protrarsi del confinamento domestico vi è stata quella di tagliare gli investimenti pubblicitari, specie su media quali affissioni, punto vendita, quotidiani e periodici, circuiti cinematografici. I dati di settore segnalano che il trimestre marzo-maggio 2020 ha segnato il momento più buio nella storia della pubblicità degli ultimi decenni (Nielsen, 2020; UPA e Nielsen, 2022). Il settore ha chiuso l'anno con perdite rilevanti rispetto al 2019 (stimate dalla Nielsen nell'ordine di circa un miliardo, pari al -11%), per via di diversi fattori: anzitutto, il venir meno di alcuni grandi investitori, particolarmente colpiti dall'emergenza (primo fra tutti, il settore automotive); quindi, l'“attendismo” di aziende che hanno preferito non sovraesporsi sul fronte commerciale, evitando un possibile effetto *Covid-washing* o, comunque, il rischio di una distonia rispetto al *sentiment* dei consumatori; non da ultima, l'oggettiva difficoltà di pianificare investimenti di comunicazione in grado di reggere a un turbinio di eventi e climi difficilmente prevedibili.

Sottoposta a un drammatico *stress test* (Ascai e Censis, 2020), la comunicazione di imprese e brand ha riscoperto soprattutto il valore della solidarietà e della comunità (Sobande, 2020), ricercate in modo vicario attraverso gli schermi: quello televisivo e del personale smartphone (Boccia Artieri e Farci, 2021; Kantar, 2020). Non a caso, la centralità dei media è tra i fattori chiave per comprendere la portata storica del periodo pandemico: se infatti, prima della pandemia in Italia l'uso del digitale restava piuttosto sottodimensionato (Istat, 2021), nel 2020 è cresciuto sensibilmente il tempo speso dal pubblico sui media, soprattutto digitali (Censis, 2019b; Edelman, 2021, Kantar, 2020; WeAreSocial, 2022).

Anche per le imprese italiane la pandemia ha rappresentato l'ideale contesto per una “trasformazione digitale”³ senza precedenti: la connettività ha rivoluzionato i

³ Secondo il rapporto *European Investment Bank Digitalisation in Europe 2021-2022: Evidence from the EIB Investment Survey*, il 40% delle imprese italiane ha investito nella digitalizzazione come strategia per far fronte alla crisi pandemica, contro una media UE del 46%. E sono soprattutto le grandi aziende (45%) ad aver colto l'opportunità di investire in tecnologie sia base che avanzate, a dispetto delle micro-imprese (17%), delle PMI (21%) e delle imprese di grandi dimensioni (32%). Lo stesso divario emerge tra UE e Stati Uniti, con questi ultimi che utilizzano tecnologie di base e avanzate nel 66% contro una media UE del 61% (www.eib.org/en/publications/digitalisation-in-europe-2021-2022).

canali di comunicazione e commercializzazione di beni e servizi, facendo raddoppiare in pochi mesi la diffusione dell'e-commerce (Istat, 2020a; KPMG, 2020), con una conseguente crescita dei sistemi di pagamento digitale (Mondada et al., 2020). A seguito del lockdown, l'e-commerce è stato protagonista di un vero e proprio boom tra i consumatori italiani (+18% nel 2020 e +8% nel 2021)⁴, anche fra le fasce più mature della popolazione e altri utenti fino a quel momento avulsi a questo tipo di servizi. L'accresciuto ricorso ai canali d'acquisto digitali, che dopo il lockdown hanno continuato ad affiancare le più tradizionali forme in presenza, ha permesso lo sviluppo di sistemi commerciali ibridi, che hanno favorito per il retail una crescente integrazione di canali on e offline nel post pandemia (Ratchford et al., 2022).

La pandemia ha così accelerato l'educazione digitale dei mercati, creando i presupposti per il lancio di molti nuovi servizi di vendita on line, per l'*exploit* della comunicazione social e, a un tempo, per una più avanzata evoluzione in chiave narrativa e relazionale delle piattaforme di commercio elettronico⁵: queste ultime, sia quando già presenti prima dell'emergenza che progettate in seguito a essa, si sono imposte, infatti, come piattaforme strategiche in grado di "rimediare" i tradizionali canali di contatto e interazione fra brand e consumatori. L'integrazione e digitalizzazione dei canali d'acquisto hanno avuto un rilevante impatto sul commercio di vicinato e, più in generale, sulle relazioni tra produttori, consumatori e venditori inseriti in circuiti di scambio locale (Bartoletti et al., 2022, p. 8).

In questo scenario, la comunicazione si è affermata come componente essenziale per animare la relazione con i mercati, attuali e potenziali (Edelman, 2021), nonché per riprogettare nel mutato contesto l'esperienza di marca (Ferraresi, Schmitt, 2006; KPMG, 2020). Parallelamente al disinvestimento su forme di comunicazione pubblicitaria e di marketing massive (Giorgino, 2020), anche al seguito del venir meno di cruciali *touchpoint* con il mercato quali, in primis, fiere ed eventi (Nielsen, 2020; Censis, 2021b), le organizzazioni hanno privilegiato una maggiore selettività e focalizzazione della comunicazione sui legami primari e fondativi, indispensabili per la continuità aziendale (Martino e Rossotti, 2021). Da una parte, hanno sentito di dover rassicurare i clienti e i partner commerciali più fedeli, tenendo vive le relazioni con aggiornamenti e canali il più possibile personali, diretti e dialogici. Dall'altra, la comunicazione corporate, tesa a raccontare e "istituzionalizzare" l'impresa - ha guadagnato via via terreno anche fra le PMI italiane, tradizionalmente più esposte sul fronte del marketing e della comunicazione di prodotto (Invernizzi e Romenti, 2020), contribuendo a stemperare i tradizionali approcci di carattere commerciale e autopromozionale.

Le narrazioni sviluppate da imprese e brand hanno puntato piuttosto a valorizzarne il ruolo di "istituzioni sociali", affidando alla stessa comunicazione pubblicitaria un'importante funzione di rassicurazione dei mercati e degli

⁴ Osservatorio e-Commerce B2B 2022, con elaborazione dati da molteplici fonti: eCommerce Europe, eMarketer, Forrester Research (www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/ecommerce-acquisti-online-crescita).

⁵ Tra gennaio e dicembre 2020 la crescita dell'e-commerce è stata pari al 34% rispetto all'anno precedente (ISTAT, 2020b).

stakeholder. Fra le espressioni di questa tendenza è possibile segnalare, in particolare, l'offerta di informazioni e aggiornamenti sulla gestione dell'emergenza attraverso il sito web aziendale e gli altri canali proprietari (Ascai e Censis, 2020); un'analoga valenza riveste anche l'accresciuta sovraesposizione comunicativa dei leader aziendali (Chiarazzo, 2020): questi si sono trovati infatti a incarnare la voce e il volto pubblico delle organizzazioni del Paese, documentandone in tempo reale sui social azioni e visioni di un futuro possibile, per entrare in sintonia con pubblici più che mai bisognosi di intravedere la fine della crisi. La pandemia ha offerto a imprese e brand l'occasione per raccontarsi, puntare all'engagement e all'intrattenimento, raccontare il lato umano del lavoro e le iniziative dedicate a collaboratori e stakeholder (Ascai e Censis, 2020; Mahmud et al., 2021), finanche a riuscire in un'impresa insperata: quella di avvicinare tra loro organizzazioni *competitor* che, in tempo di crisi, sono state disponibili ad supportarsi a vicenda e stringere alleanze strategiche (Arslan et al., 2022; Deloitte, 2020; Mahmud et al., 2021).

Non da ultima, speciale visibilità ha assunto la comunicazione della responsabilità sociale e *civile* dell'impresa (Zamagni, 2019), volta a rimarcare un ruolo fattivo a supporto della comunità e del territorio (He e Harris, 2020). In tempo di crisi, la comunicazione ha alimentato infatti una rete vitale di relazioni con cittadini, decisori e alleati locali, basate sulla responsabilità e sulla ricerca di un "valore condiviso" con gli stakeholder (Porter e Kramer, 2011). D'altra parte, la riscoperta delle cosiddette *community relations* (Burke, 1999; Harrington, 2018), ovvero di uno spazio relazionale e comunicativo di prossimità territoriale, ha avuto come conseguenza il declino di un approccio generalista e di pura immagine alla RSI, in favore della scelta di privilegiare quegli investimenti strategici in grado di alimentare il business dell'impresa e il suo accesso alle risorse a partire dal territorio locale e dalla catena del valore (Magnani, 2016).

3. Disegno della ricerca

A partire da uno scenario segnato da una forte instabilità, la ricerca ha inteso indagare come durante le prime fasi della pandemia le imprese abbiano vissuto e affrontato i molteplici cambiamenti occorsi nella comunicazione "a" e "con" gli stakeholder di mercato. La relazione tra brand e mercati ha infatti rappresentato un'importante arena di cambiamento del mercato della comunicazione, come pure il tassello di una più ampia trasformazione dei modelli d'interazione tra le organizzazioni e i loro stakeholder, in continuità con tendenze già in atto prima della pandemia e, a sua volta, foriera di cambiamenti anche nel medio-lungo periodo⁶.

Nel quadro di un'analisi volta a esplorare ad ampio spettro l'impatto della pandemia nelle diverse macroaree della comunicazione aziendale (istituzionale, interna-organizzativa, economico-finanziaria), lo studio ha dunque approfondito il riposizionamento dei modelli di interazione con i principali stakeholder di mercato

⁶ Parte dei risultati dell'indagine, relativi al cambiamento delle relazioni interne-organizzative, sono presentati in Martino e Rossotti, 2021.

(consumatori, fornitori, distributori, influenzatori etc.) nel corso della prima fase dell'emergenza pandemica, attraverso la voce in presa diretta dei testimoni aziendali direttamente coinvolti nell'elaborazione di strategie e attività di comunicazione. Un'apposita inchiesta sul campo ha consentito così di ripercorrere e argomentare le molteplici tendenze segnalate dalle fonti secondarie attraverso il punto di vista e vissuto degli stessi protagonisti e decisori organizzativi, in riferimento alle seguenti domande conoscitive:

1. *In che modo la pandemia ha indotto le imprese a ridefinire priorità e strategie di comunicazione "a" e "con" la clientela, attuale e potenziale, e gli altri stakeholder economico-commerciali (distributori, fornitori, consulenti, influenzatori etc.)?*
2. *Sul piano operativo, come sono mutati il mix di comunicazione e le narrazioni che le organizzazioni hanno rivolto ai mercati durante la pandemia?*
3. *In che modo l'emergenza ha stimolato la ricerca di nuove modalità di ingaggio e customer experience, capaci di superare in particolare i limiti imposti dalle misure di distanziamento e lockdown?*

Per rispondere a questi interrogativi, l'indagine ha preso in esame un corpus di 101 interviste in profondità a imprenditori e imprenditrici, responsabili della comunicazione e del personale e altre figure aziendali di vertice su tutto il territorio nazionale. Gli intervistati, per il 70% uomini e il 30% donne, ricoprono diversi ruoli aziendali, con prevalenza di imprenditori (42%), responsabili e addetti alla Comunicazione e al Marketing (32%), altre figure manageriali e di vertice (26%).

Le testimonianze sono state raccolte avvalendosi di un campione di convenienza di complessive 76 organizzazioni operanti in Italia, variamente distribuite per classe dimensionale, appartenenza territoriale e settori d'attività variamente investiti dalla crisi. Le aziende coinvolte sono in maggioranza medio-piccole (74%) e, in due casi su cinque (41%), a conduzione familiare. Metà si concentra nel Centro Italia (51%), in particolare nel Lazio (40%); la restante metà si divide, pressoché equamente, fra le regioni del Sud (26%) e Nord (23%). I settori prevalenti sono, nell'ordine, alimentare (20%), comunicazione (9%), industria delle bevande (8%), ristorazione (7%), arte e spettacolo (4%), gioielleria (4%), tessile e abbigliamento (4%).

Le interviste, semi-strutturate con domande a risposta aperta, hanno fatto ricorso a un formulario standard e analizzato una pluralità di ambiti inerenti alla comunicazione aziendale, per riservare un approfondimento ad hoc all'impatto della pandemia sulla comunicazione promozionale e di marketing⁷. Le tendenze in questo

⁷ Nel corso delle interviste, volte a spaziare su diverse aree tematiche (Cultura e identità; Comportamenti; Storia e heritage; Comunicazione e relazioni; Visione), l'evoluzione della comunicazione aziendale nella pandemia è stata approfondita ad ampio spettro, in riferimento al piano sia strategico (obiettivi e linee guida) che operativo (pubblici, messaggi chiave, attività di comunicazione e loro gestione, professionalità coinvolte etc.). Gli intervistati sono stati chiamati a riflettere su strategie e attività messe in atto durante la pandemia in relazione a molteplici categorie di stakeholder, con speciale riferimento a consumatori, business partner, collaboratori e territorio (Martino e Rossotti, 2021).

specifico ambito, emerse trasversalmente a molteplici domande del formulario, sono state oggetto di specifici stimoli guida, volti a indagare il cambiamento delle strategie e attività di comunicazione durante il lockdown e nella prima fase dell'emergenza.

Le testimonianze sono state raccolte fra novembre e dicembre 2020 perlopiù in modalità videoconferenza e registrate con il consenso degli interessati, per una durata media di due ore e mezza circa. Sono state quindi trascritte testualmente e sottoposte ad un'analisi tematica, sulla base di una griglia di temi e sottotemi ricavati in modo induttivo dalle interviste stesse e a queste trasversali.

I resoconti delle interviste restituiscono in modo vivido l'esperienza di imprese e professionisti nel breve e medio termine: dall'iniziale emergenza, con il lockdown della primavera 2020, alle successive fasi "due" e "tre", segnate dalla ripartenza estiva e dal propagarsi di una seconda ondata pandemica nell'autunno 2020.

4. Risultati

Arretramento del mercato pubblicitario, accelerazione digitale ed *exploit* dell'e-commerce, integrazione tra approcci comunicativi di marketing e corporate, sussidiarietà informativa, finanche allo sviluppo di narrazioni dalla spiccata valenza sociale e comunitaria: queste le tendenze, segnalate dalle principali fonti e indagini di settore, che delineano il quadro interpretativo sul quale lo studio di seguito presentato ha inteso innestarsi, per attingere dal vissuto e dalle opinioni dei diretti protagonisti.

Le testimonianze raccolte sul campo hanno consentito così di approfondire l'impatto della pandemia sugli stakeholder economico-commerciali: i consumatori, attuali e potenziali, insieme a un più ampio ventaglio di stakeholder che – di volta in volta in qualità di partner o competitor – partecipano alla valorizzazione dell'offerta aziendale. I principali risultati sono di seguito illustrati sotto forma di sintesi riassuntive ed estratti di intervista volti a riportare fedelmente la testimonianza di prima mano di decisori e attori della comunicazione aziendale in riferimento a molteplici temi chiave emersi nei resoconti.

4.1. Alleanza e ascolto dei mercati

Nella primavera 2020, il lockdown è stato fonte di un improvviso disorientamento da parte delle imprese, impreparate come chiunque a fronteggiare i repentini cambiamenti dovuti al distanziamento fisico e allo stato di emergenza.

Le testimonianze raccolte hanno restituito con vividezza la sensazione delle imprese di essere esposte a una vera e propria tempesta, pandemica e infodemica, e di non sentirsi attrezzate per rispondere a una tale minaccia dal punto di vista sia organizzativo che della comunicazione:

“All’inizio c’è stata da parte di tutti la tendenza a mettere la testa sotto la sabbia, come gli struzzi, e aspettare che passi. Senza dubbio, la prima fase di ascolto è stata passiva”.

Il primo lockdown ha colto alla sprovvista tutti i settori aziendali, costringendo imprese e organizzazioni a fronteggiare numerose sfide: mettere in sicurezza le proprie persone, garantire la continuità dell’attività imprenditoriale e, a un tempo, supportare una repentina transizione digitale tanto dei processi organizzativi quanto delle relazioni con la clientela. Le imprese hanno presto realizzato di essere solo all’inizio di un’onda lunga di cambiamento, tale da vanificare qualunque tentativo di previsione e pianificazione nel medio-lungo termine e, viceversa, costringere a ridimensionare l’ambizione dei programmi e delle strategie aziendali, per mettere in conto cambiamenti normativi e di clima anche repentini e inaspettati in una logica di adattamento continuo:

“Non esistono più strategie stabili: una volta si facevano piani di marketing e comunicazione che andavano bene un anno intero, oggi, invece, ogni settimana, occorre aggiustare il tiro. [...] È come un ping-pong, molto faticoso, ma purtroppo è l’unico approccio per provare a tenere sotto controllo i rischi, mantenendo intatta la propria identità”.

“La crisi che stiamo vivendo ci ha insegnato a non dar nulla per scontato. Bisogna vivere alla giornata. Oggi stiamo avendo la prova concreta che non si può pianificare nulla nel lungo periodo. Finita la crisi, rimarrà il fatto di saper gestire le risorse che abbiamo a disposizione nel modo migliore possibile”.

La comunicazione di imprese e organizzazioni si è caratterizzata per un effetto alone della pandemia che, seppur con diverse declinazioni, si è imposta come un vero e proprio *topos* narrativo:

“Nel 2020 abbiamo finito per comunicare quasi solo di Covid”.

In un clima monopolizzato dall’emergenza e dall’*overloading* informativo, enorme è stata l’attenzione delle organizzazioni per la cura delle relazioni interne, nell’intento prioritario di assicurare, formare e ingaggiare i lavoratori per garantire la continuità dell’attività aziendale (Martino e Rossotti, 2021). Diversamente, le imprese – specie medio-piccole, con limitato accesso ai media *mainstream* – hanno sperimentato sulla propria pelle una inedita difficoltà nel comunicare sul fronte esterno lungo tutto il 2020, faticando a guadagnare un posto al sole nell’arena pubblica:

“La comunicazione aziendale dovrà attivarsi per costruire nuove relazioni con i media nazionali, questa è la parte più difficile. L’attenzione dei media è asfissiante sul tema Covid e tutto ciò che lo riguarda. Pare che questo virus si

sia inoculato persino nella comunicazione, per trapanarci quotidianamente il cervello”.

A fronte della difficoltà nell’intercettare l’attenzione di nuovi pubblici e consumatori, da più parti denunciata, le imprese si sono trovate costrette a far leva sul proprio capitale sociale e sulle relazioni con gli stakeholder più affezionati e di lungo corso. Non a caso, è proprio alla lealtà della clientela già acquisita e fidelizzata, oltre che ai propri collaboratori, che molte aziende attribuiscono esplicitamente la spinta per resistere alla crisi e sopravvivere:

“Abbiamo la fortuna di avere dalla nostra parte una già corposa schiera di clienti fidelizzati: sin da subito questi si sono dimostrati pronti a sostenerci in questo periodo così difficile, che sta mettendo gli imprenditori, e non solo, a dura prova. Loro ci permettono di andare avanti”.

Il legame privilegiato con la clientela, avvertito fin da subito come decisivo, è stato coltivato attraverso cure fattive e iniziative ad hoc:

“Durante il lockdown rientravamo fra le aziende che potevano rimanere aperte, pertanto non abbiamo effettuato alcuna chiusura. Per andare incontro a quante, fra le aziende nostre clienti, affrontavano la chiusura dell’attività commerciale, abbiamo loro inviato una lettera di vicinanza e disponibilità, nella quale abbiamo indicato per ogni cliente una persona di riferimento alla quale rivolgersi per gestire, per esempio, le scorte di magazzino”.

“Questa emergenza ha rilanciato il legame fiduciario con i nostri clienti, che in molti casi si sono trovati in condizioni di non poter far fronte agli impegni finanziari. Da parte nostra non c’è stato nessun tipo di azione coercitiva per richiedere quello che ci era dovuto. Tuttavia, la gran parte dei nostri clienti ha rispettato le scadenze, e a chi ha chiesto di poter rimandare il pagamento questa possibilità è stata accordata”.

Soprattutto per le realtà imprenditoriali più piccole, la crisi è stata vissuta come un’occasione per rinsaldare il legame diretto ed empatico con la clientela già acquisita, valorizzando la qualità del dialogo e dell’ascolto:

“Abbiamo coltivato il legame con la nostra clientela attraverso videomessaggi, messaggi, monitoraggi e consulenze costanti a livello telefonico. Anche per chiacchiere di vita privata, condividere foto ‘in versione casalinga’, scambiarsi battute, approfittando di questo periodo per farsi conoscere da un punto di vista diverso”.

“Siamo abituati a un contatto molto diretto con il nostro pubblico. Abbiamo potenziato e assunto persone in più all’assistenza, perché abbiamo una

tipologia di clienti che ci scriveva anche per chiederci conforto, per raccontarci la loro giornata. E l'azienda risponde”.

Le aziende si sono impegnate nel mantenere aperti i canali di comunicazione con i propri pubblici e mercati. In particolare, si sono fatte carico di un ruolo attivo di sussidiarietà informativa (Ascai e Censis, 2020) nei confronti di consumatori e stakeholder, anche impiegando i canali editoriali proprietari per diffondere disposizioni governative e informazioni relative alla pandemia:

“La nostra pagina web, inorganica al momento della prima ondata, ha avuto una crescita incredibile. Facevamo tantissima comunicazione istituzionale inerente al Covid, con notizie e aggiornamenti normativi. La nostra pagina fungeva da piattaforma di informazione, ovviamente in relazioni ai nostri clienti. Questo ha determinato un grande avvicinamento della clientela, che ha apprezzato questo tipo di comunicazione informativa”.

Insieme all'informazione al dialogo costante, la crisi ribadisce il primato dell'ascolto quale risorsa vitale per monitorare in tempo reale umori, difficoltà e leve motivazionali che condizionano le aspettative e le scelte di consumatori e partner commerciali. La priorità di ascoltare i mercati ha stimolato, in alcuni casi, lo sviluppo di attività di ricerca ad hoc a supporto della comunicazione:

“Abbiamo affrontato la crisi in ascolto rispetto all'esterno, provando a interpretare anche sulla base di dati e ricerche le aspettative e le scelte dei nostri consumatori”.

“L'Azienda si è data una sorta di barometro per captare gli umori dei consumatori. Per provare a portare un raggio di sole in questo periodo così difficile, senza naturalmente cavalcare la sofferenza delle persone a casa”.

La crisi si è tradotta, più in generale nella riscoperta del valore del partenariato e in una rinnovata solidarietà territoriale e di filiera. In un momento di acuta difficoltà, infatti, molti hanno fatto leva su una rete già consolidata di relazioni inter-organizzative, collaborando fattivamente con altre realtà del territorio, business partner e persino aziende “competitor”:

“A febbraio, marzo, aprile, maggio era una corsa a chi donava di più a livello sanitario. Ci abbiamo pensato anche noi, ma poi abbiamo deciso di privilegiare la nostra mission e la vicinanza alla nostra filiera. Abbiamo fatto una scelta di campo, concentrandoci sul supporto di distributori, punti vendita e consumatori, in linea con il nostro posizionamento di corporate e brand”.

“Al momento della prima ondata, abbiamo deciso di stare accanto alle aziende della nostra regione, bloccando i prezzi”.

L'emergenza ha così incoraggiato una visione "strategica" del valore di partenariati e alleanze, a scapito della competizione. Ciò ha indotto a privilegiare scelte ispirate dalla sussidiarietà e dalla volontà di investire in favore del territorio e della "catena del valore" e, in particolare, sulla qualità delle relazioni con quegli interlocutori in grado di concorrere alla tenuta dell'"ecosistema" di mercato:

"Ci sono state anche aziende competitor che ci sono state molto vicine, per esempio offrendoci al bisogno la disponibilità dei loro stabilimenti, sebbene non ci fosse con esse, in precedenza, quella connessione che nasce dall'aiutarsi, in un contesto di concorrenza leale. [...] È nei momenti di difficoltà che si vedono gli amici, che si vede chi realmente dà valore a una partnership e chi, invece, vive il rapporto in modo opportunistico e tattico. Una delle conseguenze positive della crisi è stata, dunque, quella di comprendere quali siano i partner per intraprendere una strada lunga, non solo quando la situazione è favorevole. La difficoltà induce a fare selezione: un investimento importante, che paga nel lungo periodo".

4.2. Relazioni dentro e intorno gli schermi

Nel corso del 2020, gli investimenti in comunicazione e marketing hanno subito una riduzione pressoché fisiologica, a causa della sospensione di molteplici iniziative a elevato budget:

"Il 2020 chiude bene perché, insieme ai numeri, sono venuti meno anche i costi. Pensate a quante fiere ed eventi facevamo, quante dimostrazioni di prodotto, sostenendo costi di trasporto e personale: tutto questo è venuto meno, per cui, abbassati i costi, i ricavi per fortuna ci sono stati".

Le aziende hanno reagito all'emergenza rivedendo i budget di investimento e varando tagli drastici di alcune voci, specie in filoni quali outdoor, punto vendita ed eventi. A ciò corrisponde, di converso, la riscoperta di alcuni media tradizionali, lo sviluppo del digitale e, non da ultima, la ricerca di inedite combinazioni in chiave *phygital*:

"Chi utilizza i mezzi di affissione esterna, l'outdoor, nel momento in cui la gente non può uscire di casa? Nessuno li vede. Chi è che va a spendere soldi per le vetrofanie, per tutte le comunicazioni di *flying boot* dei negozi, se questi sono chiusi? Chi fa passaggi al cinema di due minuti, se nelle sale non si può andare? Viceversa, ci sono stati mezzi che hanno vissuto una nuova vita: si pensi alla radio e soprattutto alla comunicazione audio che, con il filone legato ad audiolibri, podcast e dintorni, sta rinascendo e vivendo una nuova giovinezza".

Inaspettatamente il lockdown ha consentito di raggiungere target difficili da raggiungere, come quelli più giovani:

“L'emergenza ha permesso a mezzi pubblicitari classici di colpire target che, per comportamento di utilizzo, questi non avrebbero potuto raggiungere altrimenti. Pensiamo alla Generazione Z, così difficile da intercettare: di colpo, giovani e giovanissimi, costretti a restare in casa e godere di una dieta mediatica condivisa con la famiglia, sono stati esposti largamente al mezzo televisivo, per la gioia di aziende che, pianificando sul core target di riferimento (Millennials e Generazione X), hanno fatto incetta di nuove teste”.

L'emergenza ha celebrato, in particolare, una rinnovata centralità televisiva: sfruttando l'effetto di traino di notiziari e conferenze stampa governative, il *prime time* ha rappresentato infatti una imperdibile “vetrina” per le imprese del largo consumo:

“In pieno lockdown, ad aprile, abbiamo promosso una campagna televisiva per la quale abbiamo riproposto dei filmati che avevamo già in casa, senza dedicarvi troppe risorse di tempo ed economiche vista l'estemporaneità dell'iniziativa e il particolare momento di difficoltà. In un momento nel quale tutti erano a casa, sul divano, ad aspettare il discorso del Premier e tutti avevano bisogno di sentirsi dire cose rassicuranti, abbiamo deciso di uscire con uno spot volutamente ‘nazional-popolare’, che ha avuto grande successo e ha dato al marchio l'opportunità di tornare nei cuori e nelle case della gente”.

Diametralmente opposta la scelta di quelle aziende che hanno preferito mettersi in disparte e privilegiare una scelta di basso profilo, per rispetto di quanto stava accadendo nel mondo a causa della pandemia:

“Volevamo essere presenti con uno spot indirizzato al consumatore, anche per aiutare le emittenti televisive che hanno attraversato un periodo di forte crisi. Ma alla fine, come tantissime altre aziende, abbiamo preferito non fare comunicazione, incerti di come potesse reagire un consumatore che, a casa triste, percepisse da parte dell'Azienda la volontà di spingere all'acquisto, nonostante tutto.

[...] Era un momento perfetto per comunicare, con l'Italia intera a casa davanti alla tv. Tuttavia, la scelta aziendale è stata di non “approfittare” della pandemia per vendere di più. Vogliamo che il consumatore sia felice di comprare il nostro prodotto e non che si senta indotto, oltretutto in un momento così critico per tutti”.

Sul piano dei contenuti, il lockdown ha imposto inoltre un repentino riposizionamento dei messaggi e dei registri comunicativi. Spot a elevato gradiente di pathos e campagne “real time” hanno visto il trionfo di una retorica comunitaria:

“Nessun consumatore voleva più sentirsi raccontare della freschezza di un formaggio o della sua stagionatura. Voleva sentirsi dire, piuttosto, che l’indomani sarebbe potuto uscire di casa, o avere la spesa a casa. All’improvviso, dunque, i messaggi di brand o meramente promozionali sono divenuti irrilevanti rispetto alla decodifica del consumatore. [...] Purtroppo, la maggior parte delle aziende ha scelto di seguire il filone del ‘vogliamo bene sui balconi’. Per il primo mese e mezzo circa sotto il lockdown, l’unica cosa che qualunque marca voleva dire era ‘grazie’: ai collaboratori, ai partner di filiera, al personale sanitario, a tutti... Ciò ha significato purtroppo, nella maggior parte dei casi, essere autoreferenziali, parlarsi addosso”.

La comunicazione di marketing durante il periodo pandemico ha sostituito ai consueti registri di carattere commerciale e promozionale una comunicazione calda, relazionale, basata sulla fiducia e sulla rassicurazione. Questo cambiamento di tono di voce e contenuti strizza l’occhio alla responsabilità sociale, sottolineando il ruolo di organizzazioni e brand per il benessere della comunità:

“Dal beneficio personale si è passati a quello collettivo: questa è la direzione in cui la comunicazione sta andando”.

La dimensione valoriale e identitaria della comunicazione si incarna in una inedita esposizione comunicativa della leadership aziendale e dei CEO (Chiarazzo, 2020), quale simbolo e portavoce aziendale, come pure nei contenuti espressi da una comunicazione pubblicitaria chiamata a superare la “commoditizzazione” di beni e servizi. Non a caso, il nuovo stile comunicativo scaturito dallo stato d’emergenza pare animato da una rinnovata consapevolezza delle imprese e dei loro professionisti circa il ruolo sociale della pubblicità, la sua capacità di fare significato e fungere essa stessa da fattore di contenimento dell’emergenza, in grado di ispirare narrazioni condivise ad elevato contenuto fattuale e “comportamentale”:

“Il passaggio dallo storytelling allo *story-doing* non è più solo consigliato, ma imposto. Serve trovare un beneficio collettivo che scardini benefici funzionali e personalistici. In questo momento le aziende sono interessate a comunicare non più il prodotto in sé, ma cosa può fare quel prodotto per le persone; a testimoniare che il loro prodotto fa del bene alla comunità”.

4.3. Lo svuotamento della customer experience

In tempo di pandemia e distanziamento fisico, gran parte degli intervistati ha evidenziato, come urgente nodo critico, il rischio di un impoverimento e persino “svuotamento” della *customer experience*, sia funzionale che simbolica, per tutte quelle attività commerciali e di comunicazione tradizionalmente basate sul contatto e sull’aggregazione sociale.

A causa del distanziamento, le imprese hanno sperimentato la difficoltà di incontrare clienti e stakeholder, organizzare e partecipare a eventi e manifestazioni fieristiche, accogliere persone in sede. Gli intervistati lamentano, in particolare, l'impossibilità di far toccare con mano – o anche solo raccontare in modo soddisfacente – il prodotto e l'azienda stessa:

“La maggior parte dei rapporti aziendali sono di tipo personale: per esempio nelle fiere, che da tanto tempo sono sospese. Pertanto, abbiamo cominciato a relazionarci con la clientela professionale utilizzando il digitale, cosa che per noi è una grandissima novità: non avevamo mai fatto una call per chiudere un accordo, perché bisognava sempre incontrarsi per far provare i prodotti, anche a costo di affittare un laboratorio in altre città per poterli mostrare al cliente. Oggi abbiamo imparato a promuovere un prodotto anche tramite piattaforme digitali: [...] un tempo tutto ciò sarebbe stato impensabile”.

“A un giornalista, oggi, cosa posso raccontare? Non posso incontrarlo, accoglierlo in sede, trasferirgli quello che facciamo in Azienda.

La comunicazione social che stiamo imparando a sviluppare compensa solo in parte la possibilità di incontrare i nostri stakeholder ed è comunque indirizzata a un consumatore molto meno sensibile di quello al quale cerchiamo di rivolgerci. Vogliamo dialogare, raccontare, fare vedere quello che facciamo... non è possibile, purtroppo, concentrare tutto questo in un post. Anche se c'è gente bravissima che ci prova”.

“Nell'ultimo periodo, a causa del venir meno del principale appuntamento fieristico di settore, ci siamo trovati a reinventare il nostro modo di lavorare, ricorrendo soprattutto a e-mail, telefonate, videochiamate ai nostri clienti. È una novità che ci ha piuttosto stravolto, perché in passato far assaggiare il prodotto voleva dire avere il piacere di incontrare i nostri pubblici”.

“Devo essere nel mio contesto, farti vedere chi siamo, farti emozionare. [...] In ufficio talvolta mi trovo a cambiare dal computer al telefono per far vedere la nostra sede e il prodotto. Tutto questo lo comunichi male dietro un computer”.

Gli intervistati denunciano, in particolare, la difficoltà di cooptare nuovi consumatori, facendosi conoscere oltre la cerchia della clientela già acquisita e, soprattutto, all'estero:

“A causa del Covid diventa complicato trovare nuovi clienti, poiché è tutto bloccato. Non si possono fare fiere, decisive soprattutto per affermarsi sul mercato internazionale”.

“Abbiamo imparato che alcune cose si possono fare a distanza e che, fra l'altro, farle a distanza è anche ecologicamente più sostenibile. Va detto, però, che non

sempre è possibile. Per esempio, è possibile lavorare a distanza in un altro Paese solo laddove se ne conosca già la cultura”.

Il compito di comunicare l'impresa, specie quando piccola, è stato delegato in modo massiccio alle piattaforme web e social, attraverso le quali diffondere contenuti testuali e audiovisivi creati in proprio o grazie al supporto di agenzie e professionisti esterni:

“Con il Covid sono aumentate in maniera vertiginosa sia le richieste di realizzazione di servizi e-commerce che di sponsorizzazione su Google Adwords, come pure le campagne social [...]. Durante l'emergenza le persone si sono riversate sui social, generando incrementi enormi in termini di visite giornaliere a siti e pagine aziendali fino a quel momento inorganici”.

La disponibilità di una piattaforma proprietaria di e-commerce ha rappresentato per le imprese un decisivo vantaggio competitivo:

“Se con il Covid si è accentuata l'esigenza di un dialogo costante con i clienti, per molti il fattore decisivo per reagire alla crisi è stato la vendita on line; tanto che in effetti, nel primo lockdown, chi aveva già creduto e investito nel commercio on line ne ha raccolto immediatamente i frutti”.

Anche quanti hanno prontamente ripensato il proprio modello distributivo in funzione dell'e-commerce non mancano di denunciare la difficoltà di fondo nell'attrarre traffico on line e guadagnare visibilità e attrattiva sul mercato, con la conseguente necessità di rivolgersi a professionisti e agenzie specializzate. Inoltre, parallelamente al *boom* dimensionale del commercio elettronico, sul piano qualitativo è venuta ad accentuarsi l'evoluzione in chiave comunicativa delle piattaforme di vendita on line. Queste ultime sono state chiamate a farsi carico di una inedita funzione narrativa e di rappresentanza rispetto al prodotto e all'identità dell'organizzazione produttrice:

“L'e-commerce sta diventando sempre più per le aziende non soltanto un asset di vendita, ma anche un decisivo *touchpoint* di comunicazione”.

5. Discussione dei risultati

Le testimonianze in presa diretta dei protagonisti – imprenditori, manager e comunicatori – segnalano che, per le organizzazioni, la pandemia ha rappresentato un'epocale occasione per riflettere sui fondamenti dell'attività e della comunicazione aziendale.

Le organizzazioni sono state spinte a ripensare il valore delle relazioni con il mercato in una prospettiva strategica di ampio respiro e più avanzata, che tende a dilatare sempre più i confini della comunicazione di marketing nella direzione della

comunicazione interna-organizzativa e istituzionale. La valorizzazione delle relazioni economiche e di mercato nell'emergenza reclama infatti una crescente integrazione della comunicazione, per coltivare inedite reti di collaborazione e alleanza con i consumatori, il territorio e le diverse organizzazioni, pubbliche e private, variamente collegate all'attività e alla catena del valore aziendale, ivi incluse realtà che tradizionalmente si sarebbero definite concorrenti.

Per le imprese coinvolte nell'indagine è risultato decisamente più facile capitalizzare il valore delle relazioni già acquisite, piuttosto che riuscire a intrecciarne di nuove conquistando l'attenzione di nuovi clienti, partner commerciali e pubblici. Questo "ripiegamento" spiega anche il positivo impatto che la pandemia ha esercitato sullo sviluppo delle relazioni interne-organizzative, che collegano un'organizzazione alle proprie persone e collaboratori (Martino e Rossotti, 2021); a ciò corrispondono, di converso, le pesanti limitazioni e incertezze che il distanziamento e la crisi hanno imposto alla comunicazione tradizionalmente definita "esterna", anche minacciando di tradursi in un depauperamento dell'esperienza del consumatore.

La prima fase dell'emergenza è stata segnata dall'avvicinarsi di diversi registri comunicativi, anche a causa della generale "infodemia" e del repentino stravolgimento della routine che ha spiazzato le organizzazioni, inducendo queste a oscillare tra toni di rassicurazione, messaggi incoraggianti e a tratti paternalistici o, al contrario, un silenzio attonito e turbato. Dopo l'iniziale disorientamento, la comunicazione di marketing ha privilegiato soprattutto un tono di voce all'insegna della solidarietà, della collaborazione, della progettualità, dell'appartenenza. Da una parte, attraverso la "spinta gentile" delle campagne di advertising, le imprese hanno contribuito alla gestione dell'emergenza informando i propri pubblici e richiamandoli al rispetto del distanziamento sociale e alla sicurezza; dall'altra, sia dentro che fuori le organizzazioni, gli slogan e i messaggi chiave sono stati perlopiù declinati secondo un approccio comunitario, all'insegna dei dettami del "distanti ma uniti" e dell'"insieme ce la faremo", quale collante e *trait d'union* di campagne e messaggi di comunicazione.

La pandemia ha avuto inoltre l'effetto di esaltare il sistema valoriale alla base dell'offerta di prodotto e del brand (Giorgino, 2020): per la comunicazione commerciale e pubblicitaria diventa un tema cruciale il *purpose* aziendale (Atif, 2019; Basu, 2017; Rey et al., 2019), nell'intento di sottolineare l'impegno aziendale per una finalità di tipo collettivo. Analogamente, il nuovo scenario ha visto i consumatori cambiare comportamenti e priorità: nel periodo pandemico le persone hanno dimostrato di prestare particolare attenzione alla reputazione aziendale e ai comportamenti concreti delle aziende che si adoperavano per fronteggiare l'emergenza, supportando la comunità con servizi e donazioni o persino riconvertendo la filiera produttiva per produrre i beni necessari a far fronte all'emergenza (mascherine, disinfettanti, vaccini etc.).

Il rinnovato impegno delle imprese per le *community relations* (Burke, 1999; Harrington, 2018) e la generazione di *valore condiviso* (Porter e Kramer, 2011), oltre il mero profitto, hanno avuto un impatto diretto sulla reputazione aziendale (Coombs, 2006; Coombs, 2015) e sulla qualità delle relazioni con consumatori e

stakeholder economici. Non a caso, la comunicazione di marketing durante la pandemia ha assunto le valenze di una comunicazione fattuale e *comportamentale* (Kalyanaram e Winer, 2022; Mazzei, 2015, p. 151), per il beneficio collettivo (Sobande, 2020), tesa a valorizzare quelle componenti di responsabilità ed etica che la pandemia ha reso determinanti anche sul piano strategico, come preconditione della fedeltà di business partner e consumatori (Javed et al., 2021).

La pandemia ha esaltato, inoltre, la velocità della comunicazione, che diventa immediata, in tempo reale, dialogica. I consumatori confinati a casa non sono disposti ad aspettare per un *feedback*: ogni azienda ha dovuto adattare conseguentemente la propria rapidità di risposta, diventare reattiva e agile (UPA, 2022a) soprattutto per quanto riguarda il *customer care* e i canali digitali e social, facendo i conti a un tempo con un'accresciuta aspettativa di simmetria e qualità nella comunicazione e relazione con i pubblici (Grunig, 2016).

Grazie all'accelerazione digitale, la pandemia ha favorito la disintermediazione dell'informazione proveniente da imprese e organizzazioni, stimolando queste ultime a investire su canali editoriali proprietari e riallocare conseguentemente i budget destinati ai *paid media*. Attraverso il sito web e, soprattutto, i canali social aziendali, i brand sono divenuti editori dei propri contenuti, con una responsabilità diretta nella scelta di cosa divulgare e come. Non solo: gli *owned media* sono stati utilizzati per raccontare in via prioritaria le scelte aziendali e le azioni intraprese, mettendo al centro la quotidianità aziendale e il volto "umano" di organizzazioni e brand, destinati ad assumere sempre più la veste di vere e proprie *media company* (Maccarrone e Zarriello, 2022).

L'arretramento pubblicitario è dunque da considerarsi tale non soltanto sul piano quantitativo, degli investimenti pubblicitari. In generale, si è infatti assistito a uno sgonfiamento del *corporate storytelling* volto a privilegiare un registro "fanzionario" e sovente "eroico" nella rappresentazione di imprese e brand, a vantaggio di uno *story-doing* improntato piuttosto alla cronaca e alla "spettacolarizzazione" della quotidianità aziendale, con una forte centratura dei messaggi di comunicazione sull'impegno per la sicurezza e il benessere della clientela, anche con una diretta esposizione degli stessi Ceo e leader aziendali (Chiarazzo, 2020).

Per quanto riguarda le abitudini di acquisto e consumo, la pandemia ha contribuito a dirottarle massicciamente verso una dimensione dematerializzata e delocalizzata quale quella dell'e-commerce, che si è imposto anche in settori precedentemente non privilegiati dagli acquisti online, come quello alimentare (We Are Social, 2022). L'esperienza del consumatore si è così arricchita di nuovi *touchpoint*, ai quali è stato demandato il compito di trasportare il consumatore nell'immaginario di marca e animare la relazione tra brand e consumatori: dalle interviste emerge la tendenza dei siti di commercio elettronico a evolvere in vere e proprie piattaforme narrative, in grado di favorire un'esperienza di acquisto a tutto tondo. L'e-commerce si afferma così come nuovo canale proprietario di comunicazione (e non solo compravendita), con un rilevante potenziale ancora da esplorare per quanto riguarda sia il racconto dell'attività e identità aziendale che l'ascolto organizzato degli stakeholder, inteso anche come raccolta e analisi di dati per la profilazione di consumatori e pubblici on line.

6. Considerazioni finali

Durante i mesi del lockdown, l'*effetto Covid* ha imposto un repentino ripensamento di business model, organigrammi, sedi aziendali, regole organizzative e pratiche del quotidiano. In questo scenario, gli accorati resoconti offerti dai protagonisti, che nelle precedenti sezioni sono stati discussi alla luce della letteratura e delle principali fonti conoscitive di settore, rendono conto di molteplici cambiamenti occorsi nella comunicazione di marketing nelle fasi iniziali della pandemia: non soltanto rischi, ma anche opportunità, tali da prospettare mutamenti operativi e di sensibilità anche nel medio-lungo termine.

In particolare, dal punto di vista delle molteplici tendenze passate in rassegna, i risultati della ricerca dimostrano che l'impatto dell'emergenza è stato soprattutto quello di accelerare cambiamenti in atto già prima della pandemia, piuttosto che indurne di nuovi e rivoluzionari. Le diverse linee evolutive sembrano convergere verso la maturazione di un più avanzato paradigma *strategico-comportamentale* della comunicazione e delle relazioni (Grunig, 2016), anche di marketing: è quanto segnala l'adozione di strategie e strumenti in grado di valorizzare sul piano sia strategico che etico le relazioni con la clientela e con gli altri stakeholder economico-commerciali. Ciò all'insegna, da una parte, di un'accresciuta simmetria della comunicazione, volto a esaltare il valore del dialogo e, soprattutto, dell'ascolto; dall'altra, di un impegno concreto da parte delle imprese in comportamenti reciprocamente vantaggiosi nei confronti di consumatori e stakeholder.

Al crocevia tra marketing e comunicazione, e tra le diverse macroaree di quest'ultima, molteplici sembrano le implicazioni del presente studio per la teorica e la pratica manageriale, chiamate a evolvere nel post pandemia in linea con i più avanzati approcci internazionali. Tra questi si segnalano, in particolare, una sempre più stringente integrazione della comunicazione, che abbia come focus l'identità aziendale; l'emergere di strategie e strumenti orientati al *valore condiviso* (Porter e Kramer, 2011) e al modello di *impresa-purpose driven*, (Atif, 2019; Basu, 2017; Rey et al., 2019), oltre le tradizionali formule della filantropia e della responsabilità sociale; non da ultima, la valorizzazione di una relazione comunitaria con gli stakeholder, a partire dai mercati (Grunig, 2016) e dalle comunità locali (Burke, 1999; Harrington, 2018; Magnani, 2016). Questi filoni emergenti, spinti con forza dalla pandemia, segnalano un superamento dei tradizionali e ormai usurati approcci massivi di marketing e comunicazione, promossi perlopiù da *corporation* e imprese multinazionali, in favore di modelli di intervento innovativi e alla portata anche di PMI e organizzazioni con più limitati budget.

Diverse anche le limitazioni metodologiche dello studio qui presentato. Tra queste, occorre segnalare anzitutto il ricorso a un campione di convenienza e perciò stesso asistematico, i cui risultati non consentono generalizzazioni riferite all'universo di riferimento. Inoltre, la natura esplorativa del disegno metodologico è tale da privilegiare perlopiù risultati intermedi e di tipo qualitativo, in grado di far emergere ipotesi e domande di ricerca senza dubbio meritevoli di altri e più mirati approfondimenti empirici da parte degli studiosi di marketing e comunicazione. Ciò anche nell'intento di comprendere appieno l'impatto dell'emergenza pandemica e,

dunque, sotto quali aspetti questa abbia indotto un'evoluzione sistemica e di medio-lungo periodo di contenuti, linguaggi e investimenti di comunicazione da parte di imprese e organizzazioni.

A emergere come un faro dal chiaroscuro della pandemia è, di fatto, il valore delle relazioni e delle partnership strategiche, basate su una comunanza di obiettivi e sull'impegno reciproco tra un'organizzazione e i suoi stakeholder: lavoratori, consulenti, business partner, consumatori, istituzioni e realtà del non profit, finanche ad altre aziende e realtà competitor. Soggetti molto diversi tra loro, che nella crisi hanno intravisto la possibilità di interagire e collaborare secondo un più avanzato modello relazionale e spirito di alleanza, che apre enormi margini di innovazione e sperimentazione imprenditoriale e sociale.

Bibliografia

- Arslan A., Golgeci I., Khan Z., Ahokangas P., Haapanen L. (2022). COVID-19 driven challenges in international B2B customer relationship management: empirical insights from Finnish high-tech industrial microenterprises, *International Journal of Organizational Analysis*, 30(7), 49-66
- Ascai, & Censis (2020). *Il futuro della comunicazione d'impresa in Italia alla luce dell'esperienza Covid-19*. <https://www.ascai.it/uploads/news/8f5f836c.pdf>.
- Atif, M. (2019). (Re)discovering the business purpose. *Society and Business Review*, 14: 401-414. <https://doi.org/10.1108/SBR-07-2018-0078>.
- Bailey, K., & Breslin D. (2021). The Covid-19 pandemic: what we can learn from the past research in organizations and management. *International Journal of Management Reviews*, 23: 3-6. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12237>
- Bartoletti, R., & Paltrinieri, R., & Parmiggiani, P. (a cura di) (2022). *Pratiche di consumo alla prova del Covid-19*. Franco Angeli, Milano
- Basu, S. (2017). *Corporate purpose. Why it matters more than strategy*. London, Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315165257>.
- Beck, U. (1986). *La società del rischio. Verso una seconda modernità*. Carocci Editore, Roma
- Boccia Artieri, G., & Farci, M. (2021). *Shockdown – Media, cultura, comunicazione e ricerca nella pandemia*. Meltemi, Milano
- Burke, E.M. (1999). *Corporate community relations*. Praeger, Westport, Connecticut
- Censis (2019). *53° rapporto sulla situazione sociale del paese*. Dicembre. <https://www.censis.it/rapporto-annuale/53%C2%B0-rapporto-sulla-situazione-sociale-del-paese2019-0>
- Censis (2021a). *55° rapporto sulla situazione sociale del paese*. Dicembre. <https://www.censis.it/rapporto-annuale/55%C2%B0-rapporto-sulla-situazione-sociale-del-paese2021>
- Censis (2021b), *17° rapporto sulla comunicazione. I media dopo la pandemia*. Ottobre. <https://www.censis.it/comunicazione/i-media-dopo-la-pandemia>
- Chiarazzo, S. (2020). *Social CEO*. FrancoAngeli, Milano

- Confcommercio (2021). Imprese e pandemia: scenario e numeri della crisi, 14 aprile.
<https://www.confcommercio.it/-/imprese-pandemia-scenario-della-crisi>
- Coombs, T., & Holladay S. (2015). CSR as crisis risk: expanding how we conceptualize the relationship. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(2), 144-162.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-10-2013-078/full>.
- Coombs, W.T. (2006). The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*, 12, 241-260. https://doi.org/10.1300/J057v12n03_13
- Deloitte (2020). COVID-19. Il cambio di paradigma per le aziende private. <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/private/articles/covid-19-il-cambio-di-paradigma-per-le-aziende-private---deloitte-ita.html>
- Edelman (2021). *The future of corporate communications*. https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-10/Future%20of%20Corporate%20Communications_Top%20Insights_FINAL.pdf
- Ferraresi, M., & Schmitt, B.H. (2006). *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*. Franco Angeli, Milano
- Fiocca, R. (1993). *La comunicazione integrata delle aziende*. Egea, Milano
- Giorgino, F. (2020). La pubblicità al tempo del Coronavirus. *Rivista AIS Journal of Sociology*, 16, 207-236. <https://www.ais-sociologia.it/2020/05/18/la-pubblicita-al-tempo-del-coronavirus/>
- Grunig, J.E. (2016). *Public (&) Relations. Teorie e pratiche delle relazioni pubbliche in un mondo che cambia*. Franco Angeli, Milano
- Guatri, L., & Vicari, S., & Fiocca, R. (1999). *Marketing*. McGraw Hill, Milano
- Harrington, C. (2018). *Community relations*. Kendall Hunt Pub Company, Dubuque – Iowa
- He, H., & Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116, 176-182. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303295>
- Huayu, S., & Mengyao, F., & Hongyu, P., & Zhongfu, Y., & Yongquan C. (2020). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Firm Performance. *Emerging Markets, Finance and Trade*, 56(10), 2213-2230. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1785863>
- Invernizzi, E. & Romenti, S. (2020). *Corporate communication e relazioni pubbliche*. McGraw-Hill, Milano
- Invernizzi, E. (2000). *La comunicazione organizzativa*. Giuffrè, Milano
- Istat (2020b). *Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19*. Maggio. <https://www.istat.it/it/archivio/244378>
- Istat (2021). *Report Imprese e ICT*, Gennaio 2022. <https://www.istat.it/it/archivio/265333>
- Istat. (2020a). *Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19*. Dicembre. <https://www.istat.it/it/archivio/242643>

- Javed, S., & Rashidin, M.S., & Zhu, M., Xu & Z., Jian W., & Zuo, S. (2021). *Combined Effects of Drivers and Impact of Customer Satisfaction on Brand Loyalty: The Contingent Effect of Social Trust*. SAGE Open. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440211003566>
- Kalyanaram, G., & Winer, R.S. (2022). Behavioral response to price: Data-based insights and future research for retailing. *Journal of Retailing*, 98 (1), 46-70. doi 10.1016/j.jretai.2022.02.009
- Kantar (2020). *A Global ranking of the most chosen consumer brand*. Issue 8, May. <https://kantar.turtl.co/story/brand-footprint-2020/page/1>
- Kapantai, E., & Christopoulou, A. & Berberidis, C., & Peristeras, V. (2021). A systematic literature review on disinformation: Toward a unified taxonomical framework. *New Media & Society*, 23(5), 1301-1326. doi.org/10.1177/1461444820959296
- KPMG (2020). *L'eccellenza nella Customer Experience. Rispondere ai bisogni e alle aspettative dei consumatori nella "New Reality"*, https://kdocs.kpmg.it/Marketing_Coms/highlights/Cx2020.pdf
- Lemon, K., & Verhoef, P. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lombardo, C., Mauceri, S. (a cura di) (2020). *La società catastrofica*. FrancoAngeli, Milano
- Maccarrone, C., Zarriello, R. (2022). *L'impresa come media. Brand journalism: tecniche giornalistiche per raccontare la tua azienda*. Trèfoglie, Palermo
- Macnamara, J. (2021), New insights into crisis communication from an "inside" emic perspective during COVID-19. *Public Relations Inquiry*, 10(2), 237-262. doi.org/10.1177/2046147X21999972
- Magnani, M. (2016). *Terra e buoi dei paesi tuoi*. Utet, Torino
- Mahmud, A., & Ding, D., & Hasan, M.M. (2021). Corporate Social Responsibility: Business Responses to Coronavirus (COVID-19) Pandemic. *SAGE Open*. doi.org/10.1177/2158244020988710
- Mangone, E., & Zyuzev, N. (2020). Everyday Life "Turned upside Down": Disasters, Future and Resilience. *Culture e studi del sociale*, 5(1), 175-193. <https://www.cussoc.it/journal/article/view/122/93>
- Martino, V., & Rossotti, L. (2021). La comunicazione d'impresa nell'era della pandemia. L'occasione per ripartire dalle relazioni. *Sviluppo & Organizzazione*, 302, 58-67
- Mazzei, A. (2015). *Strategia e management della comunicazione d'impresa*. Franco Angeli, Milano
- Mondada, L., & Bänninger, J., & Bouaouina, S. A., & Gauthier G., & Hänggi P., & Koda, M., Svensson, H., & Tekin, B.S. (2020). Doing paying during the Covid-19 pandemic. *Discourse Studies*, 22(6), 720-752. <https://doi.org/10.1177/1461445620950860>
- Neslin, S.A. (2022). The omnichannel continuum: Integrating online and offline channels along the customer journey. *Journal of Retailing*, 98(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.02.003>

- Nielsen (2020). Pubblicità digitale: Sfide e Opportunità durante una Pandemia. <https://www.nielsen.com/it/it/insights/article/2020/digital-advertising-sfide-e-opportunita-durante-una-pandemia/>
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Create shared value. *Harvard Business Review*, 89, 62-77. <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumPorterKramer2011.html>
- Ratchford, B., & Soysal, G., & Zentner, A., & Gauri A. K. (2022). Online and offline retailing: What we know and directions for future research, *Journal of Retailing*, 98(1), 152-177. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.02.007>
- Rey, C. & Bastons, M., & Sotok, P. (2019). *Purpose-driven organizations: Management ideas for a better world*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7>.
- Rothkopf, D.J. (2003). *When the Buzz Bites Back*, Washington Post, 11 May. <https://www.washingtonpost.com/archive/opinions/2003/05/11/when-the-buzz-bites-back/bc8cd84f-cab6-4648-bf58-0277261af6cd/>
- Sobande, F. (2020). 'We're all in this together': Commodified notions of connection, care and community in brand responses to COVID-19. *European Journal of Cultural Studies*, 23(6), 1033-1037. <https://doi.org/10.1177/1367549420932294>
- Taleb, N.N. (2008). *Il cigno nero*. Il Saggiatore, Milano
- Tolstoy, D., & Nordman, E. R., & Vu, U. (2022). The indirect effect of online marketing capabilities on the international performance of e-commerce SMEs. *International Business Review*, 31(3). doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101946
- Tuan, L.T. (2022). Leader crisis communication and salesperson resilience in face of the COVID-19: The roles of positive stress mindset, core beliefs challenge, and family strain. *Industrial Marketing Management*, 102, 488-502. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.12.006>
- UPA (2022a). *Branding e performance: strategie integrate per un nuovo contesto*. Settembre, <https://www.upa.it/it/branding-e-volution-il-senso-della-marca-e-il-futuro-dell-advertising.html>
- UPA (2022b). *Measurement e evolution: Emotions & Sentiment al servizio della Marca*. Settembre. <https://www.upa.it/it/branding-e-volution-2022-i-materiali-del-covnegno.html>
- We are Social (2022). *Report Italia*, Febbraio. <https://wearesocial.com/it/blog/2022/02/digital-2022-i-dati-italiani/>
- Zamagni, S. (2019). *Economia cooperativa, Paese civile*. Ecra, Roma