



AIDEA



**UNIVERSITÀ
CATTOLICA**
del Sacro Cuore

Abstract conference proceeding

XLI CONVEGNO NAZIONALE AIDEA

**LE INTELLIGENZE AZIENDALI
PER LA COMPETITIVITÀ
SOSTENIBILE E IL BENE COMUNE**

**Accademia Italiana di
Economia Aziendale**

**Università Cattolica del Sacro Cuore
Milano**

**22/23
Gennaio
2026**

ISBN 9788894783933

Lettera del presidente

Il XLI Convegno Nazionale di AIDEA è stato un'importante occasione di confronto sulle profonde trasformazioni che stanno interessando le imprese, le istituzioni, la società e naturalmente anche le università e le nostre discipline economico-aziendali.

La crescente diffusione dell'intelligenza artificiale sta imprimendo ai processi economici, organizzativi e sociali una velocità di cambiamento senza precedenti. Essa modifica le modalità attraverso cui si genera e si utilizza la conoscenza, si assumono le decisioni, si organizzano le attività e si costruiscono le relazioni con i diversi portatori di interesse: in sintesi, come si genera, si comunica e si distribuisce valore. La rapidità del progresso tecnologico non deve, tuttavia, farci dimenticare che la tecnologia non è mai del tutto neutrale: incorpora scelte, criteri, priorità e visioni della società. L'intelligenza artificiale deve rimanere uno strumento al servizio della responsabilità e della libertà umane, senza trasformarsi in un criterio autonomo e impersonale al quale delegare decisioni che incidono sulla vita delle persone e delle comunità.

Ciò richiede trasparenza, responsabilità e capacità di controllo, ma soprattutto la piena riconoscibilità della Governance aziendale cui compete la decisione finale. Le possibilità offerte dagli algoritmi non possono attenuare la responsabilità di chi progetta, governa e utilizza tali sistemi all'interno delle imprese e delle organizzazioni. In questa prospettiva, il bene comune non rappresenta un limite esterno all'innovazione, ma il suo criterio più alto di orientamento. Le imprese sono chiamate a concorrervi attraverso scelte che sappiano armonizzare competitività, sostenibilità, rispetto della persona e responsabilità verso le generazioni future. La loro capacità di perdurare non può essere separata dal contributo che offrono in termini di valore economico e di tutela del patrimonio umano, sociale e ambientale nel quale operano.

Gli studi raccolti in questi Atti testimoniano la vitalità della comunità italiana delle aziendaliste e degli aziendalisti, una comunità che ha sempre saputo confrontarsi con le trasformazioni del proprio tempo senza rinunciare alla solidità delle proprie centenarie radici scientifiche e alla responsabilità del proprio ruolo. È proprio dalla capacità di coniugare tradizione e innovazione, rigore metodologico e apertura interdisciplinare, che può nascere un contributo autorevole alla comprensione del presente e alla costruzione del futuro.

Nel corso di una storia più che bicentenaria, AIDEA e la tradizione scientifica che essa rappresenta hanno attraversato profonde trasformazioni ed anche diverse rivoluzioni industriali. Con il medesimo spirito, la nostra Accademia saprà continuare ad essere una comunità scientifica aperta, responsabile e capace di proiettarsi positivamente nel futuro, contribuendo a orientare anche la nuova rivoluzione che interessa le intelligenze aziendali.

Il Presidente

Gennaro Iasevoli

Il convegno

La celebrazione del XLI Convegno dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale si è confermata un'eccellente opportunità per un ampio ed aperto confronto scientifico fra studiosi e studiosi di discipline aziendali su temi che animano un dibattito accademico e culturale vivacissimo ed ormai giunto a un livello di maturazione e approfondimento tale da richiedere sintesi teoriche unitarie che si rivelino utili a integrare i paradigmi interpretativi utilizzati dai cultori delle discipline aziendali per condurre i loro studi e orientare l'agire manageriale.

L'ampissima partecipazione di socie e soci, la più alta mai registrata da quando AIDEA ha adottato il nuovo modello di governance, è stata la dimostrazione più evidente dell'interesse per la tematica del Convegno e della crescente attenzione che le nostre comunità mostrano per le iniziative scientifiche di altro prestigio che AIDEA promuove con impegno e costanza.

Il successo del Convegno è il risultato di uno sforzo collettivo che ha richiesto l'impegno di numerosissime Colleghe e Colleghi e del numeroso ed efficiente staff dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Tutte le persone coinvolte, ciascuna nel proprio ruolo, hanno apportato un contributo importante nell'esclusivo interesse di AIDEA. Il consiglio direttivo, il comitato scientifico, il comitato organizzativo i coordinatori e i componenti delle track, le chair persons, i relatori e le relatrici, gli illustri ospiti della seduta plenaria e della track del Journal of Management and Governance, i dottorandi e le dottorande che hanno animato le attività precongressuali.

Il Convegno è stata un'occasione per riflettere sulle sinergie tra intelligenza artificiale e intelligenze aziendali. Se le intelligenze aziendali sono messe al servizio della generazione di valore, se la collaborazione e l'integrazione fra componente umana e artificiale genera maggiore valore, se le aziende restano al servizio "dell'uomo", è cruciale che questo maggior valore sia non solo generato, ma anche misurato, rendicontato ed equamente condiviso. Evidentemente non si tratta solo di valore in senso strettamente finanziario. In particolare, le nuove conoscenze generate dall'interazione delle intelligenze aziendali dovrebbero essere appannaggio di tutti per non rendere impari le relazioni economiche. La proposta di modelli teorico-interpretativi e di soluzioni operative per affrontare efficacemente anche le problematiche appena richiamate è un ulteriore impegno culturale che, grazie anche a questo Convegno, aziendaliste e aziendalisti hanno dimostrato di sapere assumere. Nell'esercizio del loro sforzo teorico, per accademiche e accademici, è utile tenere a mente l'ammonimento di Ursula Franklin: "La fattibilità della tecnologia, come la democrazia, dipende alla fin fine dalla pratica della giustizia e dall'imposizione di limiti al potere".

Riccardo Mussari

COMITATI

Comitato scientifico

Coordinamento

Riccardo Mussari

Componenti

Gilda Antonelli, Cristina Bettinelli, Angelo Di Gregori, Stefano Monferrà, Annarita Paiano, Stefania Servalli, Claudio Teodori

Comitato organizzativo

Coordinamento

Annamaria Fellegara

Componenti

Carlo Bellavite Pellegrini, Valeria Belvedere, Rita Bissola, Franca Cantoni, Velia Cenciarelli, Daniele Cerrato, Alberto Floreani, Sebastiano Grandi, Antonella La Rocca, Andrea Lionzo, Mario Molteni, Andrea Paltrinieri, Angela Pettinicchio, Simone Rossi, Andrea Viola

INDICE DEGLI EXTENDED ABSTRACTS

Track 1: CREARE VALORE PUBBLICO SOSTENIBILE: SFIDE E OPPORTUNITÀ PER IL MANAGEMENT	6
Track 2: GLI STUDI DI FINANCIAL ACCOUNTING TRA INTELLIGENZE AZIENDALI E BENE COMUNE.....	174
Track 3: GOVERNANCE, STRATEGIE, ACCOUNTING: INTELLIGENZE MANAGERIALI PER LA SOSTENIBILITÀ	219
Track 4: IL RUOLO DELLE INTELLIGENZE ARTIFICIALI NELLE IMPRESE INTERNAZIONALI TRA GLOBALIZZAZIONE E PROTEZIONISMO.....	505
Track 5: INNOVAZIONE, GOVERNANCE E SOSTENIBILITÀ NELLA FINANZA DEI MERCATI, INTERMEDIARI E IMPRESE.....	546
Track 6: INTELLIGENZE AMMINISTRATIVO-CONTABILI NELLA STORIA: RESPONSABILITÀ, SOSTENIBILITÀ E BENE COMUNE.....	578
Track 7: INTELLIGENZE ARTIFICIALI PER LA GESTIONE DELLE PERSONE E LA SOSTENIBILITÀ ORGANIZZATIVA	605
Track 8: MANAGEMENT ACCOUNTING E INNOVAZIONE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE	720
Track 9: NUOVE FRONTIERE DEL MARKETING: ECOSISTEMI PARTECIPATIVI TRA BRAND, CONSUMATORI E TRAIETTORIE TECNOLOGICHE E SOSTENIBILI	920
Track 10: PURPOSE-DRIVEN INNOVATION: A NEW FRAMEWORK FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND HYBRID VENTURES	988
Track 11: SISTEMI E AZIENDE DI TUTELA DELLA SALUTE	- 1100 -
Track 12: STRATEGIA, GOVERNANCE, ORGANIZZAZIONE, LEADERSHIP PER L'IMPRENDITORIALITÀ E LE INNOVAZIONI.....	1261
Track 13: STRATEGIE, GOVERNANCE E ACCOUNTING PER LE AZIENDE E I NETWORK TURISTICI: LE SFIDE DELL'AVVENTO DELL'AI E DELLA SOSTENIBILITÀ.....	1416
Track 14: SUPPLY CHAIN MANAGEMENT E MARKETING: DALL'ORDER FOR FULFILLMENT ALL'INTEGRAZIONE STRATEGICA FABBRICA-MERCATO	1552
Track 15: SYNERGIES FOR COMPETITIVE ADVANTAGE: QUALITY, INNOVATION, AND SUSTAINABILITY	1650
Track JOURNAL OF MANAGEMENT AND GOVERNANCE	1749

Verso una comprensione multimodale dell'Autenticità d'impresa: prime intuizioni da un caso esplorativo

Alessandra Russo¹, Sonia Quarchioni², Pasquale Massimo Picone³

1. Contesto di riferimento

Oggi le imprese sono immerse in un mondo sovraccarico di informazioni (Roetzel, 2019) e il ruolo della comunicazione, sia digitale sia fisica, è divenuto estremamente cruciale (Forgues & May, 2017). Proprio per tale ragione, in un recente articolo pubblicato su Forbes (2025, trad. nostra), Michael Shribman, presidente e fondatore di APS Global Partners Inc. e Medias Health Inc., afferma che “L'autenticità nel business è diventata molto più di una tendenza di marketing; [...] Influenza ogni punto di contatto—dallo sviluppo del prodotto alle pratiche di assunzione fino al servizio clienti. Le aziende che si impegnano nell'autenticità non sono solo apprezzate—sono amate.”

La riflessione sopra riportata trova riscontro anche in un'area emergente della ricerca accademica, che concorda nel riconoscere l'autenticità come una condizione necessaria affinché le imprese possano risultare credibili (Carroll & Wheaton, 2009) nelle proprie relazioni (Carroll & Kovács, 2021) e, di conseguenza, ottenere quella “licenza ad operare” di cui hanno bisogno (Verhaal et al., 2017). Tale considerazione risulta ancor più rilevante per le imprese operanti in settori in cui tradizione, distintività e artigianalità costituiscono elementi centrali (Rondi et al., 2024); in tali settori, l'autenticità rappresenta non solo il “come” le imprese si esprimono ma anche come esse si differenziano (Carroll & Wheaton, 2009). La centralità del tema è ben evidenziata, ad esempio, dal fatto che la più recente edizione della *Guida Winemag 2026* per i vini ha scelto di focalizzarsi proprio sul concetto di “autenticità” (Bortone, 2025).

Alla luce della sua crescente rilevanza, non sorprende che negli ultimi lustri il tema dell'autenticità abbia attirato una considerevole attenzione accademica (Lehman et al., 2019; Sagiv et al., 2019; Voronov et al., 2023). Studi recenti hanno iniziato ad indagare come l'autenticità sia simbolicamente espressa attraverso molteplici elementi organizzativi e modalità comunicative (Cavanaugh & Shankar, 2014; Voronov et al., 2023).

In questo quadro, Carroll e Wheaton (2009), riprendendo la nozione Weberiana di *idealtipo*, individuano diversi tipi di autenticità: tipologica (*type*), artigianale (*craft*), morale (*moral*) e idiosincratica (*idiosyncratic*). Certamente, l'autenticità non può essere considerata semplicemente come un fenomeno che riguarda la singola impresa, bensì essa rappresenta un fenomeno relazionale. Riprendendo la metafora teatrale di Goffman (1959), l'autenticità riguarda la coerenza tra il “retroscena” (back stage) e la “ribalta” (front stage). Nel quadro concettuale di Goffman (1959), l'autenticità è una performance “costruita”, plasmata dalle aspettative sociali e dalle norme organizzative. Questa idea di “costruzione” (Peterson, 1997; 2005) suggerisce che le imprese, proprio come gli attori sul palcoscenico, gestiscono e modellano attivamente la propria autenticità per allinearsi alle aspettative dei loro pubblici. In tale prospettiva, l'autenticità d'impresa “emerge dalle pratiche di persuasione e di valutazione” (Voronov et al., 2023, p. 1440,

¹ Dottoranda di ricerca, ECON-07/A, Università degli Studi di Palermo; alessandra.russo04@unipa.it – corresponding author

² Professoressa associata, ECON-06/A, Università degli Studi di Palermo; sonia.quarchioni@unipa.it

³ Professore ordinario, ECON-07/A, Università degli Studi di Palermo; pasqualemassimo.picone@unipa.it

trad. nostra). Questa consapevolezza sposta così l'attenzione su come le imprese sviluppano opportunità per "costruire" la propria autenticità (Peterson, 2005).

2. La formulazione del problema di ricerca

Una breve ricognizione panoramica della letteratura sull'autenticità mette in luce due aspetti centrali. Primo, i diversi tipi di autenticità (Newman & Smith, 2016; Lehman et al., 2019) offrono chiavi interpretative alternative, ma complementari, per spiegare come le imprese possano essere percepite come "autentiche" secondo criteri differenti (Carroll & Wheaton, 2009). Gli studiosi riconoscono sempre più che i tipi ideali di autenticità non rappresentano "tipi separati e incompatibili da valutare lungo continuum distinti" (Radoynovska & King, 2019, p. 796, trad. nostra), bensì possono coesistere, alternarsi o evolvere all'interno della stessa impresa (Carroll & Wheaton, 2009; Sagiv et al., 2019). Comprendere tali dinamiche consente di avanzare la teoria sull'autenticità d'impresa, superando una visione statica delle sue tipologie e riconoscendone la natura processuale e relazionale.

Secondo, le strutture organizzative e le pratiche d'impresa sono fondamentali per costruire e sostenere l'autenticità (Carroll & Wheaton, 2009). In questa prospettiva, Peterson (2005) introduce la nozione di *authenticity work*, intesa come l'insieme degli sforzi deliberati e strategici volti a proiettare rivendicazioni di autenticità credibili. Studi successivi mostrano che l'*authenticity work* è plasmato da risorse narrative (Beverland, 2005; Jones & Smith, 2005) e dalla coesistenza di risorse narrative e materiali (Dickinson, 2002; Cavanaugh & Shankar, 2014; Demetry, 2019; Voronov et al., 2023). Ad esempio, l'autenticità è sovente rafforzata attraverso artefatti fisici, spazi e riferimenti storici che rendono più plausibili le narrazioni e ne amplificano la risonanza simbolica (Hatch & Schultz, 2017; Ravasi et al., 2019; Voronov et al., 2023). Tuttavia, la nostra comprensione di come l'*authenticity work* evolva nel tempo e, soprattutto, di come renda possibile l'interazione tra diversi tipi di autenticità, rimane ancora limitata (Sagiv et al., 2019).

La presente ricerca, ancora in fieri, propone un'analisi della costruzione dell'autenticità attraverso la lente della multimodalità, intesa come l'orchestrazione di diverse risorse semiotiche – testi, immagini, odori – organizzate in modalità distinte quali verbale, visiva e olfattiva (Höllerer et al., 2018; 2019). La ricerca sulla multimodalità ha dimostrato il suo potenziale nel modellare i processi di costruzione del significato (Boxenbaum et al., 2018; Quattrone et al., 2021), soprattutto attraverso dimensioni sensoriali legate all'esperienza di un luogo (Giovannoni & Napier, 2023; Dacin et al., 2024) o di un prodotto (Islam et al., 2016). Secondo Voronov et al. (2023), l'*authenticity work* si configura come un processo narrativo intimamente connesso alla materialità e alla spazialità. A partire da questa intuizione, il presente studio utilizza la prospettiva della multimodalità per indagare le modalità concrete attraverso cui l'autenticità viene costruita nella pratica organizzativa. Il presente studio intende cogliere la natura dinamica dell'*authenticity work* ed esplorare come le imprese mobilitino differenti modalità comunicative per costruire e sostenere vari tipi di autenticità nel tempo.

3. Quadro teorico della ricerca

3.1. L'autenticità d'impresa: profili definitivi

Il tema dell'autenticità attraversa la storia del pensiero umano come risposta alla persistente tensione tra apparenza e realtà (Trilling, 1971). Secondo Trilling (1971, p. 62) la centralità dell'autenticità si rafforza nell'epoca della fioritura del teatro, simbolicamente riassunta nella celebre iscrizione sulle mura del teatro Globe di Shakespeare «Totus mundus agit histrionem», ovvero "Tutto il mondo recita una parte". Lungo i secoli, il tema dell'autenticità è stato al centro di un dibattito continuo poiché diverse tradizioni filosofiche e culturali – come la filosofia classica (Grecia antica), la prospettiva dell'esistenzialismo (Heidegger, Kierkegaard, Sartre) e la

psicologia cognitiva sugli *schemata* (Medin & Smith, 1984)– ne hanno proposto interpretazioni divergenti.

In ambito aziendale, a fronte dei frequenti disallineamenti tra ciò che un'impresa è/fa e ciò che dichiara di essere/fare (Cording et al., 2014), coltivare l'autenticità è necessario per preservare la credibilità organizzativa (Carroll & Wheaton, 2009).

Radicata in una tensione costante tra realtà e apparenza, l'autenticità va intesa come un risultato intenzionalmente fabbricato (Peterson, 2005). Tale "fabbricazione" implica che le imprese, come attori su un palcoscenico, costruiscono attivamente la propria autenticità in linea con le aspettative del pubblico (Goffman, 1959). Sulla base di questa prospettiva, Peterson (2005) definisce l'autenticità come una qualità socialmente costruita (Grayson & Martinec, 2004; Jones & Smith, 2005).

Lehman et al. (2019, p. 1) descrivono l'autenticità come un concetto sfaccettato che può assumere tre distinti significati:

- coerenza tra i valori interni di un'entità e le sue espressioni esterne (Lehman et al., 2019, p. 1). Questo significato di autenticità si riferisce alla coerenza tra le espressioni esteriori di un individuo o di un'impresa e i propri valori e convinzioni interiori;
- conformità di un'entità alle norme della categoria sociale a cui appartiene (Lehman et al., 2019, p. 1). In questo caso, l'autenticità è intesa come l'allineamento di un'entità con la categoria di riferimento o di identificazione;
- connessione tra un'entità e una persona, un luogo o un tempo così come rivendicata (Lehman et al., 2019, p. 1). Questo significato di autenticità può riferirsi alle origini dell'entità, ossia alla sua provenienza. In alternativa, può riguardare una connessione spazio-temporale, definita *transference*, oppure legami di natura simbolica (Lehman et al., 2019).

Mentre Lehman et al. (2019) scandagliano i significati distinti sottesi all'autenticità, Carroll e Wheaton (2009) ne propongono una classificazione dei diversi tipi.

Il primo tipo ideale è l'autenticità tipologica (*type*), che si riferisce alla misura in cui qualcosa –come un prodotto o un'impresa– soddisfa le aspettative associate alla propria categoria (Carroll & Wheaton, 2009). Secondo gli autori, l'autenticità tipologica nel tempo si evolve in autenticità artigianale (*craft*), in cui l'enfasi si sposta sulla padronanza della tecnica. In questa prospettiva, qualcosa è autentico quando è realizzato con abilità artigianali e metodi appropriati. Il secondo tipo ideale è l'autenticità morale (*moral*), che deriva dall'intenzione sincera di agire in coerenza con convinzioni e valori profondamente radicati (Carroll & Wheaton, 2009). Carroll e Wheaton (2009) sostengono che dall'autenticità morale evolve l'autenticità idiosincratica (*idiosyncratic*), che non si fonda su valori ampiamente condivisi, ma su eccentricità, peculiarità o storie uniche che conferiscono a un prodotto o a un'organizzazione un carattere unico. I tipi di autenticità non sono statici né mutuamente esclusivi (Carroll & Wheaton, 2009); al contrario, possono coesistere, alternarsi o persino fondersi nel corso del tempo (Radoynovska & King, 2019).

A supporto di questa visione dinamica, Hatch e Schultz (2017) mostrano come un manufatto storico possa essere reinterpretato in momenti diversi per generare tipi distinti di autenticità: prima come simbolo di *craft authenticity*, poi come emblema di *moral authenticity*. Studi longitudinali confermano tale evoluzione. Rondi et al. (2024, p. 812), indagando i concetti di autenticità, tradizione e unicità, evidenziano la transizione dal lavoro artigianale manuale ("pure craft") a quello tecnico, narrativo ed ecosistemico. Sagiv et al. (2019) mostrano che la costruzione dell'autenticità procede attraverso fasi in cui *moral* e *type authenticity* si alternano con lo scopo di decostruire rispettivamente forme e valori e poi coesistono, consentendo la ricombinazione tra forme e valori.

Nonostante gli avanzamenti in letteratura sopra riportati, noi riconosciamo che resta poco esplorato il modo in cui i tipi di autenticità interagiscono nel tempo attraverso specifiche pratiche di costruzione del significato.

Un filone promettente affronta il tema attraverso la nozione di *authenticity work* (Peterson, 2005), inteso come l'insieme di sforzi materiali e simbolici che rendono credibili le rivendicazioni

di autenticità. Tali pratiche si fondano su risorse linguistiche, materiali e spaziali che non solo persuadono i pubblici, ma funzionano anche come artefatti riflessivi, aiutando l'impresa a dare senso alla propria storia (Hatch & Schultz, 2017).

È d'uopo notare che un recente lavoro di Voronov et al. (2023) ha esplorato il ruolo della narrazione e della materialità nella costruzione dell'autenticità. Secondo gli autori, l'*authenticity work* mira a costruire rivendicazioni di autenticità e si manifesta generalmente attraverso lo sviluppo di specifiche narrazioni. Le narrazioni rappresentano una forma di "impiego linguistico che collega persone, luoghi o cose in una disposizione coerente" (Voronov et al., 2023, p. 1439, trad. nostra) concepita per trasmettere un'immagine chiara e diretta di ciò che l'impresa rappresenta. Tuttavia, le rivendicazioni di autenticità possono risultare più persuasive quando sono connesse alla materialità (Voronov et al., 2023), intesa come "modalità fisica dell'essere" (Faulkner & Runde, 2012) dotata di caratteristiche spaziali distintive (ad esempio, nel loro caso, le caratteristiche del prodotto, l'human embodiment o il design architettonico). Sebbene la letteratura esistente abbia iniziato a esplorare il ruolo della narrazione e della materialità nell'*authenticity work* (Voronov et al., 2023), persiste un significativo divario di comprensione su come le diverse modalità interagiscano all'interno di una strategia di autenticità. Indagare come tali modalità contribuiscano alla costruzione dell'autenticità potrebbe rivelare se esse si rafforzino reciprocamente o si contrappongano.

3.2. Una prospettiva multimodale sull'autenticità

La multimodalità rappresenta "la combinazione e orchestrazione di molteplici modalità negli atti comunicativi" (Höllerer et al., 2018, p. 2, trad. nostra). Il significato dell'atto comunicativo non nasce da una singola modalità, ma emerge dall'interazione tra testi, immagini, suoni, spazi e gesti, che insieme compongono un sistema integrato di segni (Kress & Van Leeuwen, 2001; 2006; Höllerer et al., 2019). Le modalità non si limitano a coesistere, ma si modellano reciprocamente amplificando l'espressività complessiva in complesse "orchestrazioni" (Kress, 2010; Höllerer et al., 2019, p. 7).

Studi recenti hanno mostrato come la combinazione di modalità visive, materiali, sensoriali e verbali influenzi in modo decisivo la costruzione del significato organizzativo (Islam et al., 2016; Boxenbaum et al., 2018; Nathues et al., 2025). Noi crediamo che questa prospettiva risulti particolarmente feconda per analizzare l'*authenticity work*. Questa idea è supportata da alcuni studi. Ad esempio, Dickinson (2002, p. 16, trad. nostra), nel suo studio del caso Starbucks, mostra che l'autenticità viene costruita attraverso spazio, materialità, elementi visivi, suoni e odori, che insieme danno vita a una retorica "complessa e multimodale" capace di evocare la naturalità del prodotto e l'atmosfera del caffè autentico. In modo analogo, Cavanaugh e Shankar (2014), analizzando un caso di produttori alimentari nel Nord Italia e un caso di Dirigenti pubblicitari asiatico-americani nella città di New York, dimostrano come l'interazione tra modalità linguistiche e materiali (ad esempio, degustazioni, brochure, gesti e rituali) crei un'esperienza sensoriale che rafforza le rivendicazioni di autenticità. Hatch e Schultz (2017) evidenziano come gli artefatti materiali possano funzionare non solo come strumenti di persuasione, ma come promemoria tangibili della storia e dei valori di un'impresa. Infine, Voronov et al. (2023), studiando il settore canadese del whisky, mostrano che l'*authenticity work* si sviluppa attraverso narrazioni radicate nella materialità e nella spazialità. Nel loro insieme, questi studi dimostrano che la multimodalità rappresenta una lente potente per comprendere come l'*authenticity work* operi nella pratica.

4. Aspetti metodologici

Questo studio adotta un approccio qualitativo e interpretativo basato su un caso singolo. Il ricorso al case study risulta particolarmente adeguato all'indagine di processi articolati nella loro

manifestazione pratica (Denzin & Lincoln, 2017). Sebbene la ricerca sull'autenticità si sia focalizzata sul livello di settore, diversi contributi hanno messo in evidenza il valore del single case study (Dickinson, 2002; Liedtka, 2008; Hatch & Schultz, 2017; Melewar & Skinner, 2020; Rondi et al., 2024) per comprendere in profondità come l'autenticità si sviluppi nella pratica. In particolare, un caso singolo risulta utile quando l'obiettivo è analizzare il ruolo delle risorse multimodali nei processi organizzativi di costruzione del significato (Siebert et al., 2017; Daymond et al., 2024).

4.1. Selezione del caso

La nostra ricerca, ancora in fase di collezione dei dati, si focalizza su un'impresa familiare di medie dimensioni situata in Sicilia e attiva nel settore vinicolo sin dalla fine del XIX secolo. L'impresa è stata rinominata GoldGrape per ragioni di anonimità; essa opera sia nella produzione di vino sia nell'enoturismo ed è stata selezionata intenzionalmente come contesto ideale per diverse ragioni (Patton, 2002). Primo, GoldGrape appartiene a un settore ampiamente riconosciuto in letteratura per la centralità attribuita all'autenticità (Beverland, 2005, 2006; Negro et al., 2010, 2011; Voronov et al., 2013), così come altri settori affini quali alimentare, ristorazione (Dickinson, 2002; Carroll & Wheaton, 2009; Cavanaugh & Shankar, 2014; Demetry, 2019; Schifeling & Demetry, 2021), birrificazione (Hatch & Schultz, 2017; Melewar & Skinner, 2020) e distillazione (Voronov et al., 2023). In questi settori, usualmente l'autenticità è trasmessa attraverso risorse come gusto, etichette e processi produttivi (Beverland, 2008; Forgues & May, 2017; Voronov et al., 2023), ma anche tramite modalità spaziali e sensoriali, incluse percezioni olfattive e sonore (Dickinson, 2002; Cavanaugh & Shankar, 2014). Più in generale, la natura esperienziale del consumo di vino (Cardinale et al., 2016; Massa & Bédé, 2018; Sthapit et al., 2024) spinge le imprese del settore a ricorrere a un'ampia gamma di risorse multimodali, rendendo questo contesto particolarmente adatto a studiare come tali risorse plasmino i processi di costruzione del significato.

Secondo, GoldGrape opera in un contesto territoriale distintivo, quello del settore vinicolo siciliano, in cui le imprese devono apparire autentiche bilanciando conformità e differenziazione (Voronov et al., 2013). Regolamentazioni istituzionali, disciplinari e sistemi di certificazione rafforzano l'autenticità come principio organizzativo, mentre tendenze emergenti come sostenibilità e turismo esperienziale spingono verso nuove iniziative, tra cui l'enoturismo. In questo scenario, la "fabbricazione" dell'autenticità (Peterson, 1997; 2005) è diventata una priorità strategica, rendendo il contesto particolarmente fertile per analizzare l'authenticity work nella costruzione di diversi tipi di autenticità.

Terzo, la recente evoluzione di GoldGrape offre ulteriore motivazione di interesse. L'impresa ha riorganizzato i propri spazi fisici, enfatizzando l'artigianalità produttiva, la propria storia e i propri valori. Ciò permette di osservare come le risorse multimodali vengano mobilitate per sostenere l'autenticità nel tempo.

Infine, la scelta del caso è stata facilitata dall'elevato livello di accesso ai dati concesso dall'impresa, che ha permesso una raccolta dati approfondita e la possibilità di cogliere la ricchezza delle molteplici modalità con cui GoldGrape costruisce ed esprime la propria autenticità.

4.2. Raccolta dei dati

La raccolta dati ancora in fieri copre il periodo 2014–2025, anche se l'impresa ha una storia molto più lunga. Il 2014 è stato scelto come anno di avvio dell'analisi poiché segna l'inizio di una trasformazione significativa: in quell'anno, la famiglia proprietaria avvia un processo di rinnovamento strategico che ridefinisce il modo in cui GoldGrape costruisce ed esprime l'autenticità.

I dati utilizzati nello studio sono stati raccolti a partire dai primi mesi del 2024 e comprendono una pluralità di fonti. Sebbene non coprano pienamente l'intero arco temporale analizzato, la varietà di tipologie di dati disponibili può consentire di ricostruire in modo approfondito l'evoluzione dell'authenticity work e la costruzione di diversi tipi di autenticità nel tempo. La continuità delle principali figure organizzative, come i proprietari familiari, il responsabile marketing e il responsabile dell'enoturismo, ha permesso di raccogliere narrazioni retrospettive ricche e coerenti (Langley, 1999).

La principale fonte di dati è costituita dalle interviste a proprietari familiari, manager e dipendenti, ciascuna della durata di circa un'ora e mezza. Tutte le interviste sono state condotte dai tre autori insieme; inoltre, le interviste sono state registrate, trascritte e accompagnate da note di ricerca. Inizialmente, le interviste si sono concentrate sulla storia dell'impresa, sulla sua strategia e sugli elementi percepiti come distintivi. Le interviste sono state progressivamente orientate a esplorare in modo più dettagliato l'impiego di risorse semiotiche multiple, con notevole attenzione agli aspetti materiali, spaziali, olfattivi e gustativi, che si sono rivelati particolarmente rilevanti nell'authenticity work di GoldGrape.

Le interviste hanno seguito un approccio multimodal-sensitizing (Dille & Plotnikof, 2020), che mira a catturare la molteplicità delle modalità di produzione di significato osservando anche il linguaggio del corpo, i gesti e il contesto spaziale. In linea con Höllerer et al. (2019), molte delle interviste sono state condotte negli ambienti di lavoro (come l'ufficio storico dei proprietari familiari, ricco di artefatti, o durante passeggiate nella cantina) consentendo ai discorsi sull'autenticità di emergere direttamente dai contesti fisici che li incarnano.

È stata, inoltre, adottata la photo-elicitation interview (Clark-Ibáñez, 2004) con la capofamiglia, invitata a selezionare e commentare fotografie rappresentative dell'autenticità d'impresa. Questa modalità ha permesso di accedere a livelli emotivi di significato spesso invisibili nelle interviste tradizionali. Studi precedenti ne confermano l'efficacia nel suscitare emozioni (Harper, 2002) ed elaborazioni di senso (Warren, 2002; Parker & Warren, 2017; Höllerer et al., 2019), soprattutto nel contesto delle imprese familiari (Smith, 2015).

Ulteriori dati sono stati raccolti tramite visite in loco e osservazioni durante i tour enologici guidati dai proprietari familiari o i dipendenti. I tour, della durata di circa tre ore, hanno consentito di osservare come l'impresa si auto-presenta e quali elementi enfatizza per creare la propria autenticità. Questo tipo di osservazione ha consentito ai ricercatori di sperimentare in prima persona la dimensione multisensoriale dell'autenticità (Keller et al., 2025) e di sviluppare una comprensione più profonda del fenomeno, basata anche sull'esperienza corporea e sensoriale diretta dei materiali e degli spazi (Dacin et al., 2024; Keller et al., 2025).

Durante le visite sono stati adottati i principi del narrative tour method (Tracy, 2013), registrando in documenti scritti la nostra interpretazione della scena, con particolare attenzione alle sensazioni visive, uditive, olfattive, tattili, gustative e al clima emotivo. Foto e video sono stati utilizzati per arricchire e fissare percezioni, emozioni e impressioni (Keller et al., 2025).

Infine, abbiamo avuto accesso a un ampio set di materiali interni ed esterni: immagini, poster e campagne pubblicitarie, brochure, sito web, libri pubblicati, archivi fotografici, video e artefatti storici. Queste fonti hanno permesso di ricostruire la traiettoria storica di GoldGrape e l'evoluzione del suo authenticity work, evidenziando come differenti modalità si siano intrecciate (Nathues et al., 2025) nella costruzione dell'autenticità.

5. Contributi attesi

La nostra ricerca, tuttora in corso, mira a evidenziare come la costruzione dell'autenticità emerga non dall'impiego separato di specifiche risorse semiotiche, bensì dal loro intreccio multimodale e dalla capacità di produrre significati coerenti, esperienzialmente immersivi e simbolicamente pregnanti. In particolare, la nostra ricerca intende mostrare che l'intreccio di risorse verbali, materiali, visive, spaziali e olfattive non solo rafforza la costruzione

dell'autenticità, ma favorisce anche la coesistenza, l'interazione e il rafforzamento tra diversi tipi di autenticità. In tale prospettiva, il primo contributo della ricerca consiste nell'ampliare la comprensione dinamica dell'authenticity work, mostrando come esso si articoli attraverso l'intreccio di risorse multimodali.

Il secondo contributo mira a integrare le prospettive sull'autenticità e sulla multimodalità, evidenziando che l'autenticità non costituisce soltanto un costrutto simbolico o narrativo, ma anche esperienziale, sensoriale e materiale. Più nello specifico, la ricerca si propone di sviluppare un modello concettuale della costruzione multimodale dell'autenticità d'impresa, capace di spiegare come le imprese orchestrino nel tempo risorse semiotiche di diversa natura.

Infine, il terzo contributo, di natura empirica, consiste nell'offrire implicazioni pratiche per le imprese del settore vinicolo, suggerendo come la combinazione strategica di risorse semiotiche narrative, materiali e sensoriali possa essere gestita per sostenere nel tempo la credibilità e l'autenticità d'impresa.

Parole chiave: Autenticità d'impresa; multimodale; single case study

Bibliografia

- Beverland, MB, 2005. Crafting brand authenticity: the case of luxury wines. *Journal of Management Studies*. 42(5), 1003–1029.
- Beverland, MB, 2006. The 'real thing': Branding authenticity in the luxury wine trade. *Journal of Business Research*. 59(2), 251–258.
- Beverland, MB, Lindgreen, A, Vink, MW, 2008. Projecting authenticity through advertising: Consumer judgments of advertisers' claims. *Journal of Advertising*. 37(1), 5–15.
- Bortone, D, 2025. Guida Winemag 2026: Cantine e Vini dell'anno. Parola d'ordine "Autenticità". Winemag.it, viewed 20 Oct 2025.
- Boxenbaum, E, Jones, C, Meyer, RE, Svejnova, S, 2018. Towards an articulation of the material and visual turn in organization studies. *Organization Studies*. 39(5–6), 597–616.
- Cardinale, S, Nguyen, B, Melewar, TC, 2016. Place-based brand experience, place attachment and loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*. 34(3), 302–317.
- Carroll, GR, Kovács, B, 2021. Authenticity: Meanings, targets, audiences and third parties. *Research in Organizational Behavior*. 41, 100149.
- Carroll, GR, Wheaton, DR, 2009. The organizational construction of authenticity: An examination of contemporary food and dining in the US. *Research in Organizational Behavior*. 29, 255–282.
- Cavanaugh, JR, Shankar, S, 2014. Producing authenticity in global capitalism: Language, materiality, and value. *American Anthropologist*. 116(1), 51–64.
- Clark-Ibáñez, M, 2004. Framing the social world with photo-elicitation interviews. *American Behavioral Scientist*. 47(12), 1507–1527.
- Cording, M, Harrison, JS, Hoskisson, RE, Jonsen, K, 2014. Walking the talk: A multistakeholder exploration of organizational authenticity, employee productivity, and post-merger performance. *Academy of Management Perspectives*. 28(1), 38–56.
- Dacin, MT, Zilber, TB, Cartel, M, Kibler, E, 2024. Navigating place: Extending perspectives on place in organization studies. *Organization Studies*. 45(8), 1191–1212.
- Daymond, J, Meisiek, S, Knight, E, 2024. Into the Customers' Shoes: Multimodal practices for customer-centric strategizing. *Organization Studies*. 45(11), 1579–1609.
- Demetry, D, 2019. How organizations claim authenticity: The coproduction of illusions in underground restaurants. *Organization Science*. 30(5), 937–960.
- Denzin, NK, Lincoln, YS, 2017. *The SAGE handbook of qualitative research*, 5th ed. SAGE.

- Dickinson, G, 2002. Joe's rhetoric: Finding authenticity at Starbucks. *Rhetoric Society Quarterly*. 32(4), 5–27.
- Dille, MH, Plotnikof, M, 2020. Retooling methods for approaching discourse–materiality relations: a new materialist framework of multimodal sensitivity. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. 15(4), 485–501.
- Faulkner, P, Runde, J, 2012. On sociomateriality, in: Leonardi, PM, Nardi, B, Kallinikos, J (Eds.), *Materiality and organizing: Social interaction in a technological world*. Oxford University Press, Oxford, 49–66.
- Forgues, B, May, T, 2017. Message in a bottle: Multiple modes and multiple media in market identity claims, in: *Multimodality, Meaning, and Institutions*. Emerald Publishing Limited, 179–202.
- Giovannoni, E, Napier, CJ, 2023. Multimodality and the messy object: Exploring how rhetoric and materiality engage. *Organization Studies*. 44(3), 401–425.
- Goffman, E, 1959. *The presentation of self in everyday life*. University of Edinburgh Social Science Research Centre, Edinburgh.
- Grayson, K, Martinec, R, 2004. Consumer perceptions of iconicity and indexicality and their influence on assessments of authentic market offerings. *Journal of Consumer Research*. 31(2), 296–312.
- Harper, D, 2002. Talking about pictures: A case for photo elicitation. *Visual Studies*. 17(1), 13–26.
- Hatch, MJ, Schultz, M, 2017. Toward a theory of using history authentically: Historicizing in the Carlsberg Group. *Administrative Science Quarterly*. 62(4), 657–697.
- Höllerer MA., Daudigeos T., Jancsary D, 2018. Multimodality, meaning, and institutions: Editorial. *Research in the Sociology of Organizations*, Emerald Publishing Limited, 54A, 1–24.
- Höllerer, M, Van Leeuwen, T, Jancsary, D, Meyer, R, Andersen, TH, Vaara, E, 2019. *Visual and multimodal research in organization and management studies*. Routledge, New York.
- Islam, G, Endrissat, N, Noppeney, C, 2016. Beyond ‘the eye’ of the beholder: Scent innovation through analogical reconfiguration. *Organization Studies*. 37(6), 769–795.
- Jones, D, Smith, K, 2005. Middle-earth meets New Zealand: Authenticity and location in the making of *The Lord of the Rings*. *Journal of Management Studies*. 42(5), 923–945.
- Keller, J, Berti, M, Smith, W, 2025. Paradoxical theorizing: A multimodal approach to generate new theory. *Organization Theory*. 6(2), 1–24.
- Kress, G, 2010. *Multimodality: A social semiotic approach to contemporary communication*. Routledge, London.
- Kress, G, Van Leeuwen, T, 2006. *Reading images: The grammar of visual design*, 2nd ed. Routledge, New York.
- Kress, GR, Van Leeuwen, T, 2001. *Multimodal discourse: The modes and media of contemporary communication*. Arnold Publishers, London.
- Langley, A, 1999. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*. 24(4), 691–710.
- Lehman, DW, O'Connor, K, Kovács, B, Newman, GE, 2019. Authenticity. *Academy of Management Annals*. 13(1), 1–42.
- Liedtka, J, 2008. Strategy making and the search for authenticity. *Journal of Business Ethics*. 80(2), 237–248.
- Massa, C, Bédé, S, 2018. A consumer value approach to a holistic understanding of the winery experience. *Qualitative Market Research: An International Journal*. 21(4), 530–548.
- Medin, DL, Smith, EE, 1984. Concepts and concept formation. *Annual Review of Psychology*. 35, 113–138.
- Melewar, TC, Skinner, H, 2020. Territorial brand management: Beer, authenticity, and sense of place. *Journal of Business Research*. 116, 680–689.

- Nathues, E, van Vuuren, M, Endedijk, MD, Wenzel, M, 2025. Shape-shifting: How boundary objects affect meaning-making across visual, verbal, and embodied modes. *Human Relations*. 78(3), 279–311.
- Negro, G, Hannan, MT, Rao, H, 2010. Categorical contrast and audience appeal: Niche width and critical success in winemaking. *Industrial and Corporate Change*. 19(5), 1397–1425.
- Negro, G, Hannan, MT, Rao, H, 2011. Category reinterpretation and defection: Modernism and tradition in Italian winemaking. *Organization Science*. 22(6), 1449–1463.
- Newman, GE, Smith, RK, 2016. Kinds of authenticity. *Philosophy Compass* 11(10), 609–618.
- Parker, LD, Warren, S, 2017. The presentation of the self and professional identity: countering the accountant's stereotype. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 30(8), 1895–1924.
- Patton, MQ, 2002. *Qualitative research and evaluation methods*. SAGE.
- Peterson, RA, 1997. *Creating country music: Fabricating authenticity*. University of Chicago Press, Chicago.
- Peterson, RA, 2005. In search of authenticity. *Journal of Management Studies*. 42(5), 1083–1098.
- Quattrone, P, Ronzani, M, Jancsary, D, Höllerer, MA, 2021. Beyond the visible, the material and the performative: Shifting perspectives on the visual in organization studies. *Organization Studies*. 42(8), 1197–1218.
- Radoynovska, N, King, BG, 2019. To whom are you true? Audience perceptions of authenticity in nascent crowdfunding ventures. *Organization Science*. 30(4), 781–802.
- Ravasi, D, Rindova, V, Stigliani, I, 2019. The stuff of legend: History, memory, and the temporality of organizational identity construction. *Academy of Management Journal*. 62(5), 1523–1555.
- Roetzel, PG, 2019. Information overload in the information age: a review of the literature from business administration, business psychology, and related disciplines with a bibliometric approach and framework development. *Business Research*. 12(2), 479–522.
- Rondi, E, Magrelli, V, Debellis, F, De Massis, A, 2024. The evolution of craft work in the strategic development of a family enterprise. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 18(4), 811–840.
- Sagiv, T, Simons, T, Drori, I, 2019. The construction of authenticity in the creative process: Lessons from choreographers of contemporary dance. *Organization Science*. 31(1), 23–46.
- Schifeling, T, Demetry, D, 2021. The new food truck in town: Geographic communities and authenticity-based entrepreneurship. *Organization Science*. 32(1), 133–155.
- Shribman, M, 2025. Why authenticity is the new currency in business. *Forbes Business Council*, viewed 11 Aug 2025.
- Siebert, S, Wilson, F, Hamilton, JR, 2017. “Devils may sit here:” The role of enchantment in institutional maintenance. *Academy of Management Journal*. 60(4), 1607–1632.
- Smith, R, 2015. Seeing the light: Using visual ethnography in family business settings. *Family Business Review*. 28(1), 76–82.
- Sthapit, E, Prentice, C, Ji, C, Yang, P, Garrod, B, Björk, P, 2024. Experience-driven well-being and purchase: An alternative model of memorable wine tourism experiences. *International Journal of Tourism Research*. 26(2), 1–14.
- Tracy, SJ, 2013. *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Wiley-Blackwell.
- Trilling, L, 1971. *Sincerity and authenticity*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Verhaal, JC, Hoskins, JD, Lundmark, LW, 2017. Little fish in a big pond: Legitimacy transfer, authenticity, and factors of peripheral firm entry and growth in the market center. *Strategic Management Journal*. 38(12), 2532–2552.
- Voronov, M, De Clercq, D, Hinings, CR, 2013. Conformity and distinctiveness in a global institutional framework: The legitimation of Ontario fine wine. *Journal of Management Studies*. 50(4), 607–645.

- Voronov, M, Foster, WM, Patriotta, G, Weber, K, 2023. Distilling authenticity: Materiality and narratives in Canadian distilleries' authenticity work. *Academy of Management Journal*. 66(5), 1438–1468.
- Warren, S, 2002. 'Show me how it feels to work here': using photography to research organizational aesthetics. *Theory and Politics in Organizations*. 2, 224–245.