

# Andare oltre l'ESG



**SONO STATI ANNI DIFFICILI** per l'ESG, l'acronimo con cui si indicano la misurazione e la gestione della performance ambientale, sociale e di governance di un'azienda. Negli Stati Uniti, il termine è diventato un bersaglio per entrambe le parti della scena politica. Per chi si posiziona a sinistra, l'ESG non obbliga a sufficienza le aziende ad affrontare le grandi sfide della società, in particolare quelle relative al cambiamento climatico. Per chi sta dall'altra parte, rappresenta un tentativo insidioso di far adottare alle aziende un'agenda liberal, alterando così i mercati e la libera concorrenza. Da tutte le parti arriva poi la critica al *greenwashing*, ovvero la pratica, da parte di aziende e investitori, di enfatizzare in modo eccessivo gli sforzi ESG. Questa raffica di critiche ha fatto perdere lustro all'ESG agli occhi di molti dirigenti. Alcuni addirittura praticano il *greenhushing*, evitano cioè di parlare pubblicamente delle loro iniziative ESG.

Tuttavia, il bisogno di collegare in modo trasparente la performance finanziaria di un'azienda con la sua performance ambientale, sociale e di governance rimane, e anche le sfide sociali che le imprese devono contribuire ad affrontare non sono scomparse, a partire dal cambiamento climatico. È,

dunque, il momento di fare il punto sull'ESG e tracciare un percorso per un movimento sulla sostenibilità aziendale. A tal fine, negli ultimi due anni ho fatto la spola tra le fazioni in conflitto impegnate nel dibattito, incontrando liberal e conservatori, critici e sostenitori, a New York, Washington e in Europa, cercando di trovare un terreno comune.

Ci vorranno anni perché il dibattito sull'ESG trovi una soluzione. Alcune sfide, del tutto legittime e complesse (sia da un punto di vista politico che tecnico) non sono nemmeno lontanamente vicine a trovare una soluzione. Ne è un tipico esempio la questione se utilizzare la materialità singola o quella doppia per valutare le performance ESG. La materialità singola (chiamata anche materialità finanziaria) tenta di quantificare le questioni ESG importanti per la creazione di valore per gli azionisti, cioè quelle questioni che rappresentano dei rischi per un'azienda. Questa è la visione dominante dell'ESG oggi in uso. La materialità doppia tenta di misurare anche l'*impatto* di un'azienda, in altre parole le esternalità positive e negative che crea e che rendono il mondo un posto migliore o peggiore, ma che non influenzano direttamente la performance finanziaria aziendale. L'impatto, però, è estremamente difficile da quantificare e non esiste un accordo, in sede politica, sul fatto se sia più o meno appropriato pretendere che i manager forniscano tali informazioni a investitori e altri stakeholder chiave. In generale, i Paesi europei e i liberal statunitensi spingono per regole che impongano la materialità doppia, convinti che le sfide di misurazione siano un ostacolo superabile. I conservatori statunitensi e molti dirigenti aziendali preferiscono la materialità singola, sostenendo che la materialità doppia non sarebbe né fattibile né giustificata. Insomma, è un bel pasticcio.

Al centro del dibattito ESG c'è la questione fondamentale del ruolo dell'impresa nella società: cosa significa essere un'azienda responsabile? Mettendo da parte tutta la retorica

fiorente sul tema, è questa la sfida che si trovano oggi ad affrontare i leader aziendali. Devono essere chiari su come le loro aziende creano valore per gli azionisti e su come le loro iniziative ESG contribuiscono a farlo. Devono essere altrettanto chiari su cosa le loro aziende, anche volendo, *non possono fare* con l'ESG per rendere il mondo un posto migliore e cosa appartiene alla sfera delle politiche pubbliche. Troppe aziende, investitori e politici confondono i due ambiti.

Le aziende possono e devono fare pressione affinché i Governi introducano regole efficaci in tema di ESG, ma non è su questo che si concentra l'articolo. Quello che invece farò è offrire tre strategie che i leader aziendali possono utilizzare per gestire le pressioni contrastanti che animano il dibattito ESG. La base per tutte e tre le strategie è il riconoscimento della differenza tra ESG tradizionale e impatto (in altre parole, la differenza tra materialità singola e doppia). Queste strategie consentiranno ai leader di passare da posizioni reattive alla capacità di orientare attivamente le discussioni che si sviluppano all'interno della scena politica.

## **SIATE CHIARI SUL VOSTRO SCOPO**

Ogni azienda deve definire il proprio scopo con precisione. Troppe mission, vision e valori sono enunciati in modo talmente ampio che potrebbero valere per qualsiasi organizzazione. Chiarezza dello scopo significa anche che sono chiare le questioni ESG essenziali che influenzano direttamente la creazione di valore, senza che ciò includa gli impatti positivi e negativi più ampi che un'azienda ha sul mondo esterno. I sostenitori del capitalismo degli stakeholder e della materialità doppia non amano questo approccio, perché sostengono che, col tempo, gli interessi degli stakeholder e quelli degli azionisti convergono. Questo, semplicemente, non è vero. Non tutto ciò che conta per gli stakeholder riguarda il valore per gli azionisti. I compromessi sono inevitabili.

Colin Mayer, mio collega all'Università di Oxford, sostiene che lo scopo di un'azienda è quello di produrre soluzioni redditizie ai problemi delle persone e del pianeta e di ridurre al minimo il profitto che crea problemi. Lo scopo di Exxon Mobil è soddisfare le esigenze energetiche del mondo in modo redditizio. Questo oggi comporta la fornitura di energia sia inquinante sia rinnovabile. Il CEO dell'azienda, Darren Woods, ritiene che, nell'arco di una decina d'anni, il suo business a basse emissioni di carbonio (come la cattura e lo stoccaggio del carbonio e l'idrogeno) potrebbe essere più grande del suo storico business di petrolio e gas, ma non gli dispiace affatto soddisfare le esigenze energetiche di oggi con il business tradizionale dei combustibili fossili.

Alcune aziende utilizzano i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) delle Nazioni Unite per definire il proprio scopo, collegando esplicitamente il proprio lavoro alla lista dei bisogni insoddisfatti dell'umanità steso dall'ONU. Ad esempio, Nike sottolinea i suoi contributi agli obiettivi 3 (buona salute), 5 (parità di genere), 8 (buona occupazione e crescita economica), 12 (utilizzo responsabile delle risorse) e 13 (lotta contro il cambiamento climatico). Anche Schneider Electric collega il proprio lavoro agli OSS e produce rapporti trimestrali sui progressi compiuti.

Oltre a identificare i bisogni insoddisfatti dei clienti, le aziende devono articolare i fattori ESG che rappresentano rischi materiali per la creazione di valore per gli azionisti. Gestire i fattori di rischio specifici per settore può impedire al mondo di diventare un posto peggiore di quello che è, ma non lo rende necessariamente un posto migliore. Un'azienda può realizzare performance insoddisfacenti sul piano ESG pur avendo un impatto positivo. La bassa valutazione ESG di Tesla è un caso emblematico. Secondo l'agenzia di rating S&P Global, Tesla ha un punteggio ESG totale di 40 (su un massimo possibile di 100). Ottiene 53 sull'ambiente (laddove il massimo del settore è 81), 29 sull'impatto sociale

(il massimo del settore è 84) e 40 sulla governance (il massimo del settore è 69). Sebbene i suoi veicoli elettrici abbiano un impatto ambientale positivo, Tesla ha avuto con la sua forza lavoro continui problemi che ne hanno influenzato il valore azionario. L'idea di fondo (sbagliata) di chi critica l'ESG da destra è che la materialità singola sia il riflesso di un'agenda politica liberal. Non c'è niente di così ambizioso, si tratta semplicemente di occuparsi dei temi legati alla sostenibilità che hanno un impatto sulla creazione di valore.

Quasi tutte le aziende producono esternalità negative, anche quelle ben posizionate sui temi ESG e con un impatto positivo sul mondo. È importante essere sinceri a tale proposito. Queste esternalità negative sono ciò su cui si concentra chi critica l'ESG da sinistra, secondo cui le aziende non farebbero abbastanza per affrontarle. Le esternalità negative, però, sono inevitabili e non influenzano necessariamente le valutazioni ESG. Owens Corning ha un punteggio ESG assegnatogli da S&P Global di 85 e ottiene il punteggio più alto su ogni elemento ESG consentito dal suo settore. È impegnata a creare un'economia circolare e allinea le proprie attività agli OSS. Allo stesso tempo, le fonti d'energia non rinnovabili (carbone incluso) rappresentano poco più della metà del suo consumo energetico, i suoi prodotti dipendono fortemente dall'acqua e generano un alto grado di stress idrico per le comunità locali, senza contare che smaltisce considerevoli quantità di rifiuti pericolosi nelle discariche. L'azienda ha l'obiettivo di migliorare tutti questi problemi fino ad arrivare a zero rifiuti in discarica entro il 2030. Nel futuro immediato, tuttavia, queste attività non rappresentano rischi reali per le sue performance finanziarie, quindi non hanno una grande influenza sul suo rating ESG.

Per essere un'azienda responsabile, una società deve avere dei piani per ridurre le proprie esternalità negative: ogni azienda sa quali sono. Le ONG, i giornalisti e altri gruppi di

controllo sono diventati molto abili nell'interpellare le aziende su un'ampia gamma di questioni ambientali e sociali. La sfida, per le aziende, è come gestire gli impatti negativi che genera, anche quelli che non sono rilevanti dal punto di vista ESG, senza danneggiare la creazione di valore per gli azionisti. In molti casi, le aziende possono fissare degli obiettivi. Un esempio classico è quello di ridurre le emissioni di carbonio in accordo con il consiglio di amministrazione. Fissare obiettivi può stimolare l'innovazione e rappresentare una fonte di vantaggio competitivo.

Uno degli esempi più significativi di esternalità negativa è quello delle sigarette. Philip Morris International o PMI (di cui sono consulente retribuito) si è posta l'obiettivo di ottenere, entro il 2030, due terzi dei ricavi netti da prodotti "senza fumo". A tal fine, ha sviluppato un prodotto a base di tabacco riscaldato che è meno dannoso del fumo di sigaretta (anche se non del tutto innocuo) e più redditizio del tradizionale business delle sigarette. L'azienda sta vivendo un'incredibile trasformazione aziendale, proprio sulla scia di questo suo ambizioso obiettivo.

Alla fine, però, è la regolamentazione il modo principale con cui le esternalità negative vengono mitigate. Nuove leggi possono di punto in bianco renderle rilevanti da un punto di vista finanziario. È attraverso la regolamentazione che i Governi stabiliscono le condizioni per la creazione di valore per gli azionisti, rendendo le aziende responsabili degli impatti negativi che producono. Una tassa sul carbonio, che sostengo, ne è un buon esempio. Le aziende, specialmente negli Stati Uniti, sono generalmente considerate contrarie a qualsiasi nuova legge e regolamentazione, ma opporsi a tutte le regolamentazioni per partito preso è un errore. È giusto che le aziende si lamentino perché la società civile chiede loro troppo, ma la conseguenza è che devono essere chiare su ciò che il Governo dovrebbe fare per affrontare le esternalità negative. Sarebbero le prime a trarne beneficio se dessero

degli input sulle normative piuttosto che semplicemente opporvisi.

Incoraggiare questo tipo di regolamentazione è in gran parte l'approccio che Owens Corning ha adottato per affrontare le proprie esternalità negative. Nel suo rapporto di sostenibilità del 2023, l'azienda scrive: «Con i sistemi e le politiche che abbiamo in atto, siamo nella condizione di soddisfare i vari requisiti [...] in tutto il mondo. Questi sistemi e politiche ci preparano anche per il futuro, dal momento che gli organi di governo di tutto il mondo stabiliscono regolamentazioni sempre più stringenti per far fronte agli impatti negativi del cambiamento climatico». Allo stesso modo, in una dichiarazione d'intenti firmata da ogni membro del board, PMI osserva che «con il giusto incoraggiamento normativo e il supporto della società civile, le vendite di sigarette potranno terminare nel giro di 10-15 anni in molti Paesi.»

In sostanza, per essere un'azienda responsabile occorre avere uno scopo chiaro, e ciò richiede una profonda comprensione di ciò che l'azienda può e non può fare per affrontare le sfide sociali e ambientali e fornire allo stesso tempo rendimenti a lungo termine per i suoi azionisti.

## **SIATE TRASPARENTI NEI VOSTRI BILANCI DI SOSTENIBILITÀ**

Gli standard di rendicontazione pongono le basi per la trasparenza ESG. Tredici anni dopo aver co-fondato il Sustainability Accounting Standards Board (SASB) con Jean Rogers, devo purtroppo dire che non siamo ancora arrivati a un insieme universalmente riconosciuto di standard, ma ci siamo quasi. Gli standard di rendicontazione finanziaria richiedono alle aziende di riportare le performance finanziarie sia positive sia negative, quelli di rendicontazione di sostenibilità faranno lo stesso. Permetteranno alle aziende di

essere più trasparenti nel riportare sia le performance ESG sia quelle d'impatto. Se le aziende stanno rendendo il mondo un posto migliore mentre fanno guadagnare gli azionisti, saranno in grado di spiegare come lo fanno. Se stanno peggiorando il mondo, risulterà evidente. Se stanno migliorando il mondo a scapito degli azionisti (e probabilmente di alcuni stakeholder), sarà altrettanto chiaro. Una rendicontazione limpida che utilizzi standard condivisi è l'unico modo per evitare il *greenwashing* e non nascondersi dietro il *greenhushing*.

Attualmente, esistono diversi modelli di riferimento che plasmano gli standard a livello globale. L'International Sustainability Standards Board (ISSB), sviluppato dalla IFRS (International Financial Reporting Standards) Foundation, si concentra sulla materialità finanziaria. In Europa, il Sustainability Reporting Board (SRB) ha sviluppato 12 standard che richiedono alle aziende di relazionare su questioni ESG finanziariamente rilevanti e su quelle che producono un impatto sociale più ampio. Negli Stati Uniti, la SEC ha diramato una regola sulla trasparenza climatica ma, dopo aver affrontato cause legali da parte di gruppi che volevano di più dalla norma e da quelli che non la volevano affatto, l'ha sospesa. Infine, la Global Reporting Initiative (GRI), che risale alla fine degli anni '90, si concentra principalmente sugli impatti esterni di un'azienda, rivolgendosi agli stakeholder interessati dagli effetti sociali complessivi prodotti dalle azioni aziendali. È in corso un dibattito per armonizzare questi standard in modo da facilitare il carico di rendicontazione per le aziende e raggiungere uno standard globale uniforme. Nel frattempo, le aziende in Europa devono ovviamente conformarsi agli standard SRB. Le aziende che utilizzano gli standard GRI dovrebbero continuare a farlo. E tutte le aziende dovrebbero lavorare per implementare gli standard ISSB.

# **Siate costruttivi nel coinvolgere azionisti e stakeholder**

Le proposte degli azionisti, sia pro che anti-ESG, sono ormai al centro della guerra culturale che si sta combattendo negli Stati Uniti. Le proposte legate all'ESG sono salite da 273 nel 2022 a 337 nel 2023. Principalmente, sono state presentate alle assemblee generali annuali di aziende che hanno un grande impatto sul clima (come Chevron ed ExxonMobil) o che sono strettamente legate a questioni sociali di alto profilo (come i diritti dei lavoratori in Amazon e l'uguaglianza razziale in Walmart). Tuttavia, il supporto degli investitori a tali proposte è diminuito: nello stesso periodo, si è passati da un 30% a un 20%, in media. Contestualmente, le proposte anti-ESG, per lo più centrate sulle azioni DEI (diversità, equità e inclusione), sono aumentate: dalle 30 del 2021 alle 79 del 2023. Ottengono, però, un supporto molto inferiore da parte degli investitori, attestandosi intorno al 3%.

La qualità delle proposte ESG degli azionisti varia e alcune sono focalizzate più su opinioni politiche (basate sui valori) che su benefici economici o finanziari (basate sul valore). Le proposte pro-ESG tendono ad ammantarsi di concetti che richiamano la creazione di valore per gli azionisti, ma gli argomenti che portano sono spesso vaghi e non supportati da prove, come "il rischio climatico è un rischio finanziario" e "la diversità migliora la performance". Ironia della sorte, mentre i critici di destra imputano all'ESG di voler promuovere un'agenda politica liberal, la maggior parte delle proposte anti-ESG sostenute dai conservatori è palesemente di natura politica (dato che usa dichiarazioni del tipo "affrontare il cambiamento climatico mina l'industria dei combustibili fossili in America" e "i programmi DEI discriminano gli uomini bianchi"). Affermano che l'ESG è dannoso per i valori azionari, ma non portano alcun argomento reale che dimostri perché la loro visione alternativa sarebbe migliore.

Anche se le proposte ESG degli azionisti sono aumentate, ben poche aziende le accolgono. Ciononostante, il fenomeno mostra bene le pressioni che tutte le aziende si trovano ad affrontare. Il cambiamento climatico (nel mirino dei progressisti) e la DEI (nel mirino dei conservatori) sono i due argomenti che generano la pressione maggiore sulle aziende. La sinistra, tipicamente rappresentata da ONG e investitori socialmente responsabili, vuole che le aziende si assumano maggiori responsabilità nell'affrontare le questioni ambientali, sociali e di governance. La destra, tipicamente rappresentata da politici e associazioni di categoria conservatrici, accusa le aziende di intromettersi nelle questioni di politica pubblica a scapito della creazione di valore per gli azionisti. Spinte contrastanti sono connaturate a un mondo di visioni ideologiche contrapposte. Non spariranno mai.

Il modo migliore per un'azienda di affrontare queste pressioni è attraverso una rendicontazione trasparente e un coinvolgimento costruttivo, anche di gruppi estremamente ostili. Ignorarli non li farà sparire. Denigrarli porterà a una risposta emotiva, non razionale. I leader aziendali e i loro CdA dovrebbero ascoltare ciò che i critici hanno da dire. Dovrebbero quindi spiegare quali questioni legate alla sostenibilità non sono importanti per la creazione di valore, riconoscendo che alcune di esse potrebbero diventare rilevanti in futuro qualora la legge dovesse cambiare. Le aziende dovrebbero spiegare cosa possono e cosa non possono fare riguardo alle loro esternalità negative e identificare le aree in cui è necessario introdurre qualche forma di regolamentazione. Alcuni di quelli che si aspettano che un'azienda "faccia di più" ascolteranno, altri no. Alcuni ascolteranno e saranno d'accordo in privato, ma manterranno una posizione diversa in pubblico, perché questo fa parte della loro strategia complessiva per esercitare pressione sul settore privato e su quello pubblico.

Ecco perché è così importante, per un'azienda, essere proattiva nel coinvolgere azionisti, ONG, politici e associazioni di categoria. Deve essere chiara sul fatto che le questioni legate alla sostenibilità sono vitali per la creazione di valore e spiegare come questo funzioni in termini finanziari. Deve dare forma alla propria narrativa invece che giocare in difesa contro quelle create da altri. Prendiamo Unilever, che ha affrontato delle critiche per la sua attenzione alla sostenibilità. Sotto la guida del nuovo CEO, Hein Schumacher, ha sviluppato un “piano d’azione per la crescita” che, secondo una lettera pubblica dello stesso Schumacher e del CSO Rebecca Marmot, fa sì che l’azienda si concentri sul fare meno cose meglio e con maggiore impatto. La lettera dice che questo approccio si applica anche alla sua agenda di sostenibilità. L’azienda ora si concentra principalmente su quattro grandi priorità di sostenibilità: clima, natura, plastica e mezzi di sussistenza. «Questi sono gli ambiti di maggior rilevanza per il nostro business, quindi abbiamo implementato piani dettagliati, con scadenze precise, per garantirne il raggiungimento, allo stesso modo in cui siamo determinati a raggiungere i nostri obiettivi finanziari.»

**NON SI PUÒ NEGARE** che i leader aziendali debbano affrontare alcune questioni difficili riguardo a cosa significhi essere un’azienda responsabile. Queste questioni devono essere risolte con metodo e imparzialità. In altre parole, all’opposto di come la guerra culturale in atto tratta le questioni ESG. Per questo motivo, sospetto (e spero) che l’acronimo ESG alla fine scomparirà completamente. Piuttosto che parlare di ESG, i dirigenti aziendali devono essere chiari e trasparenti su quanto le loro siano aziende responsabili che stanno gestendo le esigenze di azionisti e stakeholder, e su quali esternalità negative non possono migliorare senza che intervengano dei cambiamenti nel contesto normativo. Spetterà quindi al resto di noi, la comunità intera, avviare una conversazione costruttiva su come creare al meglio una società

equa e sostenibile per le generazioni future. Vista attraverso questa lente, superare le guerre culturali sull'ESG è, in realtà, la parte più facile.

**ROBERT G. ECCLES** è visiting professor di Pratiche manageriali alla Saïd Business School dell'Università di Oxford e presidente fondatore del Sustainability Accounting Standards Board.

---

## **RICICLARE PLASTICA PER IL PIANETA E COSTRUIRE VALORE PER L'IMPRESA: È POSSIBILE?**



# **Cooperazione e complessità come antidoto alla violenza di genere**

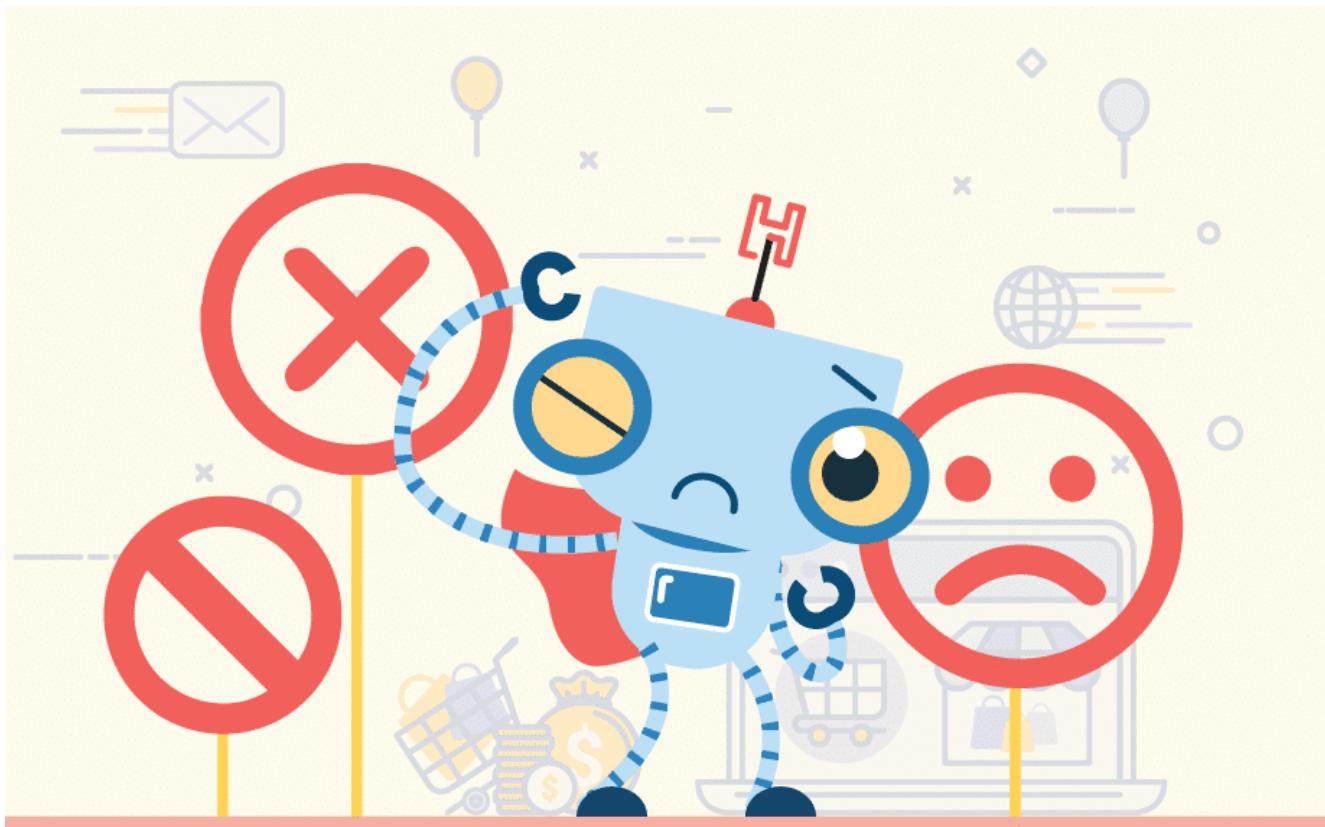


Intervento del Prof. Luca Poma alla giornata di studio “ODI ET AMO: VIOLENZA CONTRO AMORE”, Roma, 14 dicembre 2024

---

**Bufera Social, crisi**

# reputazionali, GenZ e l'#Influcirco: a un anno dal Pandoro-Gate, ancora guai “sotto l'albero” degli Influencer



## *Influencer: crisi di reputazione per il comparto?*

Il Natale, lo sappiamo, può essere un periodo un po' "tricky", come direbbero i giovani della GenZ: c'è chi si lascia trasportare dallo scintillio delle luci natalizie, dalle grandi mangiate con amici e parenti, dai momenti di convivialità e dallo scambio dei regali; e chi, preso dallo sconforto e dall'ansia sociale, non ama l'eccessivo fasto, ne critica il lato meramente consumistico e magari teme le rimpatriate familiari, con il loro carico di insidie e di immancabili "domande-trappola" degne del lungometraggio

Parenti Serpenti di Mario Monicelli: “*Il fidanzatino? E i figli? Ma quando vi sposate...?*”. Per gran parte del tessuto imprenditoriale, invece, il periodo natalizio rappresenta un’occasione irripetibile per spingere sulle vendite e chiudere l’anno con risultati auspicabilmente positivi. E, su intuizione dei marketer, gli influencer sono stati a lungo considerati degli alleati indispensabili per sfruttare al meglio questo momento: trasformandosi nei volti e nelle voci delle festività, i professionisti del digitale hanno dato forma a campagne promozionali con risultati spesso significativi.

Una dimensione del fenomeno la dà la recente analisi di Pulse Advertising ed Eumetra, condotta nell’ambito dell’Osservatorio InSiDE[1]. Lo studio sottolinea come le piattaforme Social siano ancora oggi fondamentali non solo per far conoscere un prodotto, ma anche per accompagnare l’utente fino alla conclusione del funnel di acquisto. Sono 29 milioni gli italiani che attualmente seguono almeno un creator, e di questi ben il 57% – cioè più di 21 milioni di persone – dichiara di prendere in considerazione un prodotto consigliato da un influencer, confermando il ruolo strategico di queste figure nelle decisioni d’acquisto. Un’industria, quella dell’influencer marketing, che sul piano internazionale vale 16,4 miliardi di dollari nel 2022, con previsione di arrivare a quota 22,2 miliardi entro il 2025[2].

Come discusso nel nostro volume #INFLUENCER. Come nascono i miti del web, edito da Lupetti, negli ultimi anni gli influencer – o content creator, come molti di loro preferiscono definirsi (le due categorie presentano alcune lievi differenze nel rispettivo posizionamento digitale, ma in questo articolo divulgativo li considereremo come sinonimi) – hanno assunto un ruolo centrale nelle strategie di marketing dei brand. Grazie alla loro capacità di catturare l’attenzione, influenzare le scelte d’acquisto e costruire connessioni apparentemente autentiche con il pubblico, sono

diventati il motore di numerose operazioni di successo. Non a caso, durante il periodo che va dal Black Friday a Capodanno, le pagine Social di molti beniamini del web si trasformano in autentici canali di televendite digitali h24: un flusso incessante di unboxing, esperienze accattivanti e “consigli per gli acquisti”.

Eppure, quello che sembrava un matrimonio perfetto tra marketing e Social-media pare iniziare a scricchiolare vistosamente: il periodo natalizio, un tempo favorevole per re e regine del web, si sta trasformando invece in un terreno minato, con sovraesposizioni inopportune, accuse di mancanza di autenticità e un pubblico sempre più scettico, tutti elementi che hanno reso le festività un banco di prova assai insidioso per gli influencer.

Cosa sta succedendo? Riavvolgiamo il nastro e tentiamo di fare chiarezza.

## ***La genesi: Chiara Ferragni e il Pandoro-Gate***

A un anno di distanza, il *Pandoro-Gate* si conferma un caso emblematico di come una campagna di influencer marketing che non includa preoccupazioni sul fronte del reputation management, possa trasformarsi in un vero e proprio boomerang reputazionale, in grado di distruggere completamente un’azienda e il suo valore. Soprattutto, quel case-study dimostra come una gestione di crisi digitale non efficace possa mettere la parola fine a un business di successo, a ulteriore conferma – semmai ve ne fosse bisogno – che il modo nel quale si gestisce la crisi (o – nel caso di Ferragni e dell’agenzia milanese che la affiancava – *non* la si gestisce) può pesare più della crisi stessa.

Un rapidissimo recap per i pochissimi che si fossero persi il caso di crisi reputazionale più “pop” del 2023/24 e più emblematico degli ultimi 10 anni: nel 2022 Chiara Ferragni e

Balocco lanciano l'operazione commerciale *Pandoro Pink Christmas*, presentata come un progetto dal doppio appeal che si prefiggeva l'obiettivo di unire glamour e solidarietà per le feste natalizie. Una promessa, quella di devolvere parte dei proventi delle vendite all'Ospedale Regina Margherita, tutt'altro che trasparente: la donazione di 50.000 euro, effettuata mesi prima del lancio, in realtà non era in alcun modo legata alle vendite del prodotto, e ha trasformato quella che doveva essere una campagna solidale in una vera e propria operazione percepita dal pubblico come "ingannevole".

Non è dovuto passare molto tempo finchè l'opinionista Selvaggia Lucarelli[\[3\]](#) – particolarmente attenta alla condotta degli influencer, e in particolar modo dei *Ferragnez*, la coppia Ferragni/Fedez – accendesse i riflettori sulla vicenda. Siamo nel dicembre 2023, esattamente un anno fa, quando l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) infligge una multa di oltre 1,4 milioni di euro a Fenice, la società di Chiara Ferragni, per pubblicità ingannevole[\[4\]](#), facendo esplodere pubblicamente il caso.

Nei mesi successivi, il tentativo di gestire la crisi non ha fatto che peggiorare la situazione. Il video di "non scuse" confezionato con l'aiuto di una nota agenzia milanese di relazioni pubbliche, con il celebre maglione grigio e la frase "*si è trattato di un errore di comunicazione*", con quindi implicite accuse al pubblico di "non aver capito" quanto accaduto, è diventato l'esatto simbolo di ciò che *non si dovrebbe fare* in una crisi reputazionale.

12:19

70



1082 commenti



ansam 🇮🇹 \*

✨ errore di comunicazione ✨

1set Rispondi

1952



— Visualizza 4 risposte ▾



Playboi Carti

MA NON HA  
GENERALIZZATOoooooooooooo

1set Rispondi

546



— Visualizza 3 risposte ▾



Micaela

Repostato e condiviso senza nemmeno  
preoccuparsi di sentire e vedere il video  
dell'altra. Non so se questo migliora o  
peggiora la cosa..

1set Rispondi

1354



— Visualizza 5 risposte ▾



Aggiungi un commento...



Su TikTok, il maglione grigio e “l’errore di comunicazione” sono un vero e proprio tormentone

Apparizioni successive dell’imprenditrice digitale, come la tardiva e poco efficace intervista al *Corriere della Sera* e la partecipazione a *Che Tempo Che Fa*, con Fazio totalmente piegato sulla narrazione dell’influencer, lunghi dal permettere un recupero del dialogo con gli stakeholder, non hanno sortito l’effetto desiderato, anzi, hanno a tratti peggiorato la situazione, venendo percepite dal pubblico, sempre più attento alle carenze di autenticità, come mosse artificiose, rafforzando quindi l’idea del distacco ormai incolmabile tra Ferragni e i suoi follower.

Eppure, i segnali della crisi erano tutto tranne che deboli o difficili da intercettare: erano lì, visibili e lampeggianti come un’insegna al neon su una strada buia, tanto che uno degli autori di questo articolo ne scrisse con un anno di anticipo, parlando di “*personal branding vacillante*”.

L’apertura di un’indagine da parte dell’Antitrust avrebbe dovuto essere il campanello d’allarme per intervenire e programmare un’azione tempestiva di crisis communication: un piano strategico avrebbe potuto mitigare l’impatto della crisi, ma nulla di tutto ciò è stato fatto, nonostante l’intervento più che sollecito del socio di maggioranza Alchimia. L’improvvisazione, lato Ferragni, ha preso il sopravvento, e il risultato è stato disastroso: una comunicazione percepita come opaca e una gestione assai superficiale della crisi, tale da accelerare il declino, anzichè fermarlo o rallentarlo.

Secondo i dati dell’agenzia Arcadia[5] nell’ultimo anno Chiara Ferragni ha perso oltre 1 milione di follower su Instagram, pari al 3,45% del totale, e registrato un calo di circa 50 milioni di interazioni rispetto all’anno precedente. Anche se i suoi numeri complessivi rimangono notevoli – 28,6 milioni di follower e post che raccolgono centinaia di migliaia di like (seppure non siano mancate le accuse di follower falsi

[acquistati sul mercato indiano](#)) l'erosione della fiducia del pubblico è quanto mai evidente, e ancora più indicativo è stato il crollo delle collaborazioni sponsorizzate: brand un tempo in competizione per associarsi al suo nome, hanno preferito defilarsi, intimoriti dal rischio di accostarsi a un'immagine pubblica ormai ben più problematica che remunerativa. Chiara è diventata "radioactive", come dicono in USA.

In ogni caso, il *Pandoro-Gate* ha lasciato un'eredità pesante, non solo per Chiara Ferragni, ma per l'intero settore dell'influencer marketing. Se la comunicazione non è – da tempo, anche se qualcuno pare non essersene accorto – solo *marketing*, ma anche e soprattutto *reputazione*, questo caso ne è l'esempio più lampante.

Ogni crisi contiene segnali premonitori, e ignorarli significa permetterne la deflagrazione, e in un panorama in cui il pubblico è sempre più critico e consapevole, la fiducia è una risorsa tanto preziosa quanto volatile. Ferragni ha scelto di non affrontare i segnali di crisi, e, così facendo, ha deciso il corso di un declino che non si misura solo in termini di numeri, ma anche di capitale reputazionale perso e quindi di valore aziendale distrutto: perché nel suo mondo, quello delle influenze digitali, la credibilità è tutto.

Tuttavia, la domanda più intrigante è ancora un'altra: qual è stato – se vi è stato – l'impatto di un episodio così eclatante sull'intera categoria degli influencer? Scorrendo i commenti sui principali Social network, la risposta sembra chiara: l'aria è cambiata.

## **Nasce l'hashtag #InfluCirco**

La verità – lampante agli occhi dei più attenti tra gli addetti ai lavori – è che milioni di utenti italiani, dai giovanissimi ai più esperti, hanno iniziato a manifestare una crescente insofferenza verso un sistema percepito come

artefatto, ipocrita e disconnesso dalla realtà.

Questa enorme massa critica si è consolidata, ad esempio, attorno all'hashtag *#Influcirco*[\[6\]](#), diventato un simbolo per chi critica apertamente uno stile di vita fatto di lusso sfrenato, ostentazione e consumismo. Gli influencer sono infatti sempre più spesso rappresentati – specie agli occhi della GenZ – come “clown”, figure grottesche che, dietro le narrazioni patinate, alimentano un distacco insopportabile dalla realtà di coloro che vivono dall’altro lato dello schermo, caratterizzata – in particolar modo dagli anni post pandemia – da crescenti difficoltà economiche, polarizzazione e disuguaglianze sociali.

Sotto *#Influcirco* si raccolgono quindi critiche sempre più frequenti, soprattutto da parte dei giovanissimi, consapevoli del potere di un loro “click”. Con spirito di denuncia, molti rappresentanti della GenZ smontano pezzo per pezzo le narrazioni patinate degli influencer, evidenziandone le contraddizioni.

La reputazione di un’intera categoria può davvero sgretolarsi in così poco tempo? Difficilmente, perché come discusso nel volume *#Influencer*[\[7\]](#), il percorso per essere riconosciuti come professionisti, e non come “fannulloni con un cellulare in mano”, è stato lungo e complesso, e non crollerà in un periodo di mesi o poco più; tuttavia, anni di eccessi, sponsorizzazioni poco trasparenti e comportamenti percepiti come decisamente opportunisticici, hanno danneggiato il legame di fiducia tra gli influencer e il pubblico, alla ricerca – quest’ultimo – di narrazioni più autentiche e sincere.

L’exploit di questo fenomeno può essere ricondotto proprio al caso *Pandoro-Gate* deflagrato in casa Ferragni: l’episodio ha infatti spinto molti a interrogarsi non solo sul valore reale del lavoro degli influencer, ma anche sulla credibilità di un’intera industria.

La crescente attenzione agli hashtag come #supplied, #gifted e #invitedby riflette una consapevolezza collettiva sempre più marcata: termini che, pur obbligatori per legge, vengono spesso astutamente nascosti nelle storie o nei post, alimentando un senso di sfiducia e indignazione da parte del pubblico.

Domande come “*Perché regalare beni e vacanze a chi potrebbe tranquillamente permetterseli?*” hanno sempre più spazio tra le critiche digitali, portando alla luce questioni che, sebbene latenti da tempo, trovano oggi un'espressione più esplicita e pungente. Non è un caso che #Influcirco venga spesso associato alla parola “scrocconi”[\[8\]](#).

Quindi, sono moltissimi gli influencer che, nell'ultimo anno, sono finiti sotto la lente di utenti sempre più attenti e smaliziati: da [Paolo Stella](#), criticato per aver accettato un soggiorno omaggiato in un hotel di lusso in seguito a un guasto al condizionatore di casa[\[9\]](#), a [Carlotta Fiasella](#), bersagliata per video in cui apre decine di pacchi regalo inviati dai brand[\[10\]](#), fino a [Paola Turani](#), travolta dai commenti dopo aver ammesso candidamente di aver completamente dimenticato per un mese una borsa di lusso, ancora imballata, nell'armadio[\[11\]](#).

Casi come questi sono ormai all'ordine del giorno: piccole (e meno piccole) crisi reputazionali online che non fanno che alimentare lo scontento e la sfiducia degli utenti in rete, rafforzando l'idea che molti influencer siano sempre più “lontani dal proprio pubblico”. Un 2024 quindi sdruciollevole per chi si piccava di influenzare decine di milioni di persone. Fino ad arrivare, oggi, alla “gogna Social”

## ***Gli “eventi per gli influencer” e le tempeste reputazionali online***

Natale, come abbiamo scritto nelle prime righe di questo articolo, pare essere un periodo critico per Influencer e

creator digitali. Cosa sta accadendo quindi in questi giorni alle nostre beneamate star del web?

TikTok, proprio mentre state leggendo, sta ospitando quella che potremmo ribattezzare una “civil-war” degli influencer italiani: una vicenda con tanto di schieramenti, video di replica al vetriolo, critiche asprissime, e una vera e propria levata di scudi, che sta intrattenendo gli utenti a suon di gossip e “rivelazioni”.

Se frequentate TikTok, difficilmente non vi sarete imbattuti in un video che tratta, più o meno direttamente, la storia legata alle famose “Feste degli influencer”[\[12\]](#); se invece non amate il Social prediletto dalla GenZ, preparatevi con pazienza (e magari un po’ di popcorn) perchè persino il noto [Accorciabro](#)[\[13\]](#) ha dedicato due minuti per spiegare la situazione[\[14\]](#).

Tutto è iniziato con un [video](#) [\[15\]](#) pubblicato da [Eleonora Arcidiacono](#), creator con oltre 425mila follower su TikTok: nel contenuto, che ha già superato i 5,3 milioni di visualizzazioni, Eleonora ha raccontato la sua esperienza al primo “evento per influencer” a cui abbia partecipato. “Gli eventi degli influencer sono così terribili come tutti dicono? Sì, e ora vi racconto tutta la verità”, ha esordito la giovane, descrivendo l’evento come un’esperienza “traumatica” e puntando, appunto, il dito sulla centralità dell’apparenza: “Mi sono ritrovata in una stanza piena di ragazze iper truccate, super pettinate, vestite benissimo, con tacchi alti. Tutte così, e sinceramente io mi sono sentita fuori posto”. Eleonora, che aveva scelto un abbigliamento più pratico, ha spiegato: “Non è che non mi interessasse l’evento, ma non volevo prendere freddo o svegliarmi con la bronchite. Non sto dicendo di essere migliore di loro, ma mi ha impressionato questa ossessione per un canone di perfezione irraggiungibile”.

L’influencer ha poi fatto luce, provocatoriamente, sulle

contraddizioni tra quanto mostrato online e il comportamento nel privato:

*“Posso capire che sui social mostriamo la nostra parte migliore, ma non puoi fare finta di essere Maria Goretti quando in realtà sei una snob altezzosa che per tre foto venderebbe anche sua madre”.*

Ha quindi approfondito la sua riflessione, sottolineando quanto questo ambiente rischi di essere deleterio per giovanissime e giovanissimi: *“Io ho 21 anni e ho lavorato su me stessa, ma non oso immaginare cosa potrebbe succedere a una ragazza di 16 o 14 anni buttata in questo mondo”*.

Ebbene, il video ha innescato un vero e proprio terremoto<sup>[16]</sup> nel mondo degli influencer, spaccandolo letteralmente in due. Alcuni creator di spicco, come [Gaia Bianchi](#) (3,6 milioni di follower), [Gianmarco Zagato](#) (2,1 milioni di follower) e [Nicole Pallado](#) (1,4 milioni di follower) si sono schierati a sostegno di Eleonora, condividendo le sue riflessioni e lodando il suo coraggio nel voler far luce sulle dinamiche tossiche che contraddistinguono il settore.

Di tutt'altra opinione, invece, alcuni altri “big” della categoria, che hanno reagito con stizza e indignazione, accusandola di generalizzare. Tra questi, Carlotta Fiasella<sup>[17]</sup> (2,1 milioni di follower) e [Sasy Cacciatore](#). Quest'ultimo si è lanciato in un lungo [video critico](#)<sup>[18]</sup>, intimando a Eleonora di moderare il proprio malcontento:

*“Non è un bel modo di integrarsi nella categoria. Questo video, come l'ho visto io, l'hanno visto le altre ottocento influencer ipotetiche. Se veramente hai visto questa cosa cafona che non si è capito di Maria Goretti, la prossima volta non saranno felici di fare amicizia con te”.*

Il video però, a giudicare dalle reazioni del pubblico, si è

trasformato in un vero e proprio boomerang, attirando a sua volta fortissime critiche, tanto che è stato alla fine cancellato e sostituito con un altro all'apparenza più riflessivo; ma il danno ormai era fatto.

Dal momento che i numeri contano sempre più delle opinioni, o quanto meno le giustificano e sostengono, sottolineiamo come – secondo un'analisi pubblicata da *Il Messaggero*[\[19\]](#) – il calo di follower per gli influencer che hanno attaccato Eleonora sia stato evidente: Carlotta Fiasella ha perso a brevissimo tempo circa 100mila follower (passando da 2,2 a 2,1 milioni), Sasy Cacciatore è sceso da 859mila a 770mila, e [Francesca Amara](#) è passata da 510mila a 460mila. Nel frattempo, per contro, Eleonora ha visto crescere il suo seguito in modo significativo, passando da 280mila a oltre 425mila follower in pochi giorni.

Inoltre il danno non pare essersi limitato alla perdita di follower: sono diversi i brand che per tentare di tutelare la propria reputazione e non rimanere schiacciati dall'onda d'urto di questa crisi digitale, stanno ritirando i propri ADV dai profili degli influencer interessati dalla vicenda, come CoccoLino, la cui ADV è stata sospettosamente rimossa dai contenuti in evidenza della home page di Sasy Cacciatore, dopo una moltitudine di commenti negativi (sapientemente cancellati, violando ulteriormente una delle regole fondamentali del reputation management).

E le scuse? Non pervenute.

## ***Goffi tentativi di recupero: parte seconda***

Si sa, in questi casi la cosa più importante da fare – come suggerisce la migliore letteratura sulla gestione delle crisi reputazionali – è applicare il “solvente universale” di ogni crisi: scuse non condizionate.

Potrà sembrare paradossale, ma negli ultimi anni – con l'affermarsi del web 2.0 e il conseguente elevato grado di partecipazione/interazione tra gli utenti – questa si è dimostrata in moltissimi casi la strategia più profittevole in caso di crisi. Le scuse sincere smorzano le polemiche, smussano le armi ai giornalisti, costruiscono un ponte di empatia con il pubblico, preservano quanto più possibile la reputazione e riducono le eventuali richieste di risarcimento danni in sede giudiziale. Questa strategia può essere utilizzata come prima risposta a una crisi, in fase di post-crisi, o in entrambi i momenti. Tuttavia, pare qualcosa di assodato solo in teoria, perché nella pratica questa semplice regola viene purtroppo raramente applicata.

Sasy Cacciatore e Francesca Amara, entrambi sotto contratto con la stessa agenzia e utilizzando (guarda caso) le stesse parole – come [ricorda astutamente Accorciabro\[20\]](#) – hanno pubblicato, a poca distanza l'uno dall'altra, un video che rientra nella categoria delle ormai celebri “non scuse” di Ferragniana memoria: un sintomo evidente di come molti influencer – e le agenzie che li seguono, con i loro Social media manager – continuino a sottovalutare l'importanza strategica di scuse sincere e non condizionate per gestire al meglio una crisi reputazionale, e in generale dimostrino ignoranza per le regole fondamentali che governano la costruzione e la gestione della reputazione.

#### [@accorciabro](#)

*L'agenzia di influencer gestisce una crisi d'immagine.*

#### [#accorciabro](#)

#### [♫ suono originale – accorciabro](#)

Anche se le scuse rappresentano una opportunità per l'influencer, offrendo la possibilità di mostrare la propria umanità “ricucendo” il rapporto con il pubblico, è infatti sorprendentemente frequente osservare, anche per strutture

assistite da professionisti (o presunti tali), una riluttanza quasi patologica nel chiedere scusa; al contrario, si preferiscono cavalcare improbabili e inconcludenti giustificazioni, pur di non incrinare quella – falsa e irreale – immagine di perfezione che si desidera continuare ad ostentare al mondo esterno.

Eleonora Arcidiacono, invece, ha scelto una strada diversa. *“Non potevo immaginare tutto questo, voglio dire grazie a tutti voi per il grande supporto”*, ha dichiarato in un secondo video, esprimendo sorpresa per il sostegno ricevuto. Un caso che va ben oltre una semplice scaramuccia tra giovani creator, ma che si è trasformato in un sintomo evidente di una frattura più ampia nel rapporto tra influencer e pubblico.

È ancora presto per capire se questa sarà una svolta significativa per il settore, ma una cosa è certa: il terreno per le star del web è sempre più sdrucciolevole, non solo in Italia ma su scala globale.

Un altro esempio emblematico è il [caso di Matilda Djerf\[21\]](#), influencer svedese con oltre 2,7 milioni di follower su Instagram e fondatrice del brand Djerf Avenue, che si è trovata al centro di accuse pesanti: secondo le denunce di alcuni ex dipendenti, diventate rapidamente virali sui Social media, l'influencer avrebbe creato un ambiente lavorativo tossico, caratterizzato da pressioni psicologiche e da una cultura aziendale percepita come lontana dai valori sostenibili e inclusivi promossi dal suo brand. Inutile evidenziare come la polemica sia montata online fino a diventare incontrollabile.

In definitiva, l'autenticità, ora più che mai, non pare più essere un'opzione: è una necessità.

***Cosa dicono i numeri: il modello di***

# *influencer marketing è a rischio?*

Nonostante le polemiche e i cambiamenti nel panorama digitale, parlare di una “morte” del modello dell'influencer marketing appare quantomeno prematuro. I dati, infatti, raccontano una storia più complessa. Come evidenziato da Matteo Pogliani, specialista in digital marketing, che nella sua newsletter *Digital Scenario* fa una [analisi sull'influencer marketing\[22\]](#), il settore non sta collassando, bensì sta vivendo una fase di trasformazione strutturale.

Un esempio emblematico è rappresentato dai numeri delle attivazioni pubblicitarie su Instagram: nel primo semestre del 2023 si sono registrate 112.900 collaborazioni #ad, mentre nello stesso periodo del 2024 il numero è salito a 120.100 (+6,3%). Non solo: anche le interazioni generate da questi contenuti sono aumentate, passando da 60,4 milioni a 68,8 milioni (+13,9%). Questi dati dimostrano che, nonostante gli scivoloni reputazionali di alcuni big, il pubblico pare quindi non aver abbandonato l'influencer marketing.

Secondo uno studio presentato all'evento [Digital Marketing 2024](#) di UPA<sup>[23]</sup>, il valore del mercato dell'influencer marketing in Italia ha raggiunto i 352 milioni di euro nel 2024, segnando un incremento del +9% rispetto all'anno precedente. Questa crescita è parte di un trend più ampio che vede la creator-economy italiana raggiungere un giro d'affari di 4,06 miliardi di euro, con Instagram che guida il settore generando 3,3 miliardi di euro.

Tuttavia, questa crescita non può essere interpretata come un segnale di stabilità definitiva, e come sottolinea Pogliani stiamo assistendo a un cambio di paradigma: i content creator – quei professionisti che centrano le proprie uscite più sui contenuti che su loro stessi – stanno gradualmente acquisendo più rilevanza rispetto agli influencer tradizionali, molto più auto-riferiti. Non è un caso che il termine *influencer* sia spesso associato a un sentimento negativo, mentre *creator*

mantiene una percezione più positiva, legata alla produzione di contenuti autentici o quanto meno di valore. “*L'ultimo anno – ha dichiarato Poglianì alla nostra redazione – ha visto andare in crisi un sistema che si era consolidato più per spinta del mercato e hype, e che in modo improprio si autososteneva. In molti casi, come abbiamo visto questo anno, mancavano però delle solide fondamenta capaci di sostenere il meccanismo nel medio-lungo periodo. Mancanze che, col tempo, hanno lasciato il segno sia lato brand che lato utenti, portando il sistema ad una sorta di cortocircuito. Le stesse mancanze che hanno portato a criticità e scarso approccio etico da parte di molti, e che devono spingere tutti i player del settore ad una maggiore attenzione su questo fronte*”

Stimola però delle riflessioni la circostanza che un *Manifesto per la comunicazione etica nel settore dell'Influencer marketing*, redatto [dall'ONIM – Osservatorio Nazionale Influencer Marketing](#) in collaborazione con alcune delle più note boutique di comunicazione italiane, dopo essere stato messo a punto sull'onda lunga dello scandalo Ferragnez nella primavera 2024, sia poi completamente sparito dai radar: non risulterebbe infatti [né sul sito dell'ONIM](#) né altrove in rete, se non – puntualmente ripreso dalla nostra redazione – [sul sito della nostra rivista](#). La domanda è una: il settore degli Influencer e dei Content creator ha desiderio di aderire a stringenti linee guida di carattere etico, per evitare il ripetersi di disastri quali quelli, numerosi, già saliti all'onore delle cronache, o è invece intenzionato a continuare a macinare denaro senza alcuna regola, e mantenendo le mani completamente libere? (NOTA: alcuni giorni dopo la pubblicazione di questo articolo, l'OISM ha reso pubblico il testo del Manifesto, [pubblicandolo sul proprio sito web](#)).

## ***Influencer “rimandati a settembre” in gestione delle crisi reputazionali?***

La verità è che gli influencer sono, prima di tutto, esseri

umani, e, come tali, non immuni agli errori. Tuttavia, ciò che li rende particolarmente vulnerabili pare essere una diffusa e preoccupante scarsissima alfabetizzazione in tema di reputation management.

Le crisi reputazionali – per definizione, una situazione operativa che, se non affrontata adeguatamente e risolta, potrebbe avere conseguenze negative sui rapporti con uno o più stakeholder e sulla business continuity – rappresentano una delle sfide più complesse per chi vive di immagine e di consenso.

Non basta certamente un semplice “*mi dispiace*” per risolvere una crisi. Le scuse non sono solo una questione di buone maniere, ma uno strumento strategico e sofisticato che, se utilizzato con sincerità e competenza, può trasformare un momento di vulnerabilità in un’opportunità di riscatto. Come insegna la letteratura sul tema [24], il perdono del pubblico non è garantito, ma può essere conquistato attraverso un percorso ben preciso: ammettere l’errore in modo sincero, chiedere scusa senza condizioni, risarcire (materialmente o anche solo moralmente) gli eventuali danneggiati, promettere di non ripetere l’errore e compiere azioni concrete che dimostrino il proprio impegno a cambiare.

Eppure, il 2024 ha messo in luce una realtà desolante: molti influencer, pur supportati da agenzie che dovrebbero guidarli, si ostinano a ignorare questi fondamentali. I casi emblematici analizzati nell’articolo, dal Pandoro-Gate alle faide su TikTok, fino al caso internazionale di Matilda Djerf, non sono altro che la punta dell’iceberg di una crisi più ampia che coinvolge l’intero settore dell’influencer marketing.

Un esempio paradigmatico è quello delle “non scuse”, diventate ormai un classico del repertorio digitale: nonostante l’evidente delusione del pubblico, spesso si preferisce adottare improbabili giustificazioni pur di mantenere intatta quella facciata di perfezione che, paradossalmente, è proprio

ciò che aliena il pubblico.

In un'era in cui la partecipazione e l'interazione sono alla base del successo digitale, la reputazione rappresenta un asset strategico da tutelare e presidiare con cura attraverso azioni concrete e, soprattutto, con un comportamento autentico; le bufere Social e gli scivoloni reputazionali sono diventati un vero e proprio banco di prova per chi vive del consenso del pubblico, e la lezione appare chiara: non è tanto l'errore a determinare il destino di un influencer, ma il modo in cui l'influencer sceglie di affrontarlo.

La crisis communication è una scienza sociale, e la competenza in questi delicati meccanismi non può essere improvvisata. Inoltre, l'autenticità, ora più che mai, non è un "accessorio" parte di una strategia di influencer marketing, ma è invece un requisito imprescindibile per sopravvivere in un panorama digitale in cui il pubblico pare essere sempre più attento, critico, difficilmente manipolabile, e, soprattutto, intransigente verso chi cerca di costruire la propria fortuna ignorando il potere – e le aspettative – di chi sta dall'altra parte dello schermo dello Smartphone.

---

## Bibliografia essenziale

- Accorciabro, Video Tiktok  
<https://vm.tiktok.com/ZNewMbpDx/>
- Accorciabro, Video Tiktok  
<https://vm.tiktok.com/ZNewMm44R/>
- Amorosini, A. (2024), *Matilda Djerf nella bufera: ecco cosa è successo all'influencer e imprenditrice svedese*, Vanityfair  
[https://www.vanityfair.it/article/matilda-djerf-nella-bu  
fera-ecco-cosa-successo-influencer-imprenditrice-svedese](https://www.vanityfair.it/article/matilda-djerf-nella-buf era-ecco-cosa-successo-influencer-imprenditrice-svedese)
- Benny Mirko Procopio, *Dal rimprovero alla rider per aver*

*usato il bagno alle vespe mangiate vive: le 5 più grandi assurdità degli influencer,* Il corriere <https://www.corriere.it/cook/news/cards/dal-riimprovero-ridere-aver-usato-bagno-vespe-mangiate-vive-cinque-piùgrandi-assurdita-influencer/influencer-no-scrocconi-internazionali.shtml>

- Benzi, Video tiktok <https://vm.tiktok.com/ZNewMCmaC/>
- Carlotta Fiasella, Video tiktok <https://vm.tiktok.com/ZNewMXdM8/>
- Eleonora Arcidiacono, video tiktok <https://vm.tiktok.com/ZNewMtF1n/>
- Esposito, A., *Influencer perdono migliaia di follower, da Francesca Amara a Sasy Cacciatore: cosa è successo dopo il racconto di Eleonora Arcidiacono*, Il Messaggero [https://www.ilmessaggero.it/persone/influencer\\_perdonofollower\\_perche\\_francesca\\_amara\\_sasy\\_cacciatore\\_cosa\\_ha\\_detto\\_eleonora\\_arcidiacono-8543230.html](https://www.ilmessaggero.it/persone/influencer_perdonofollower_perche_francesca_amara_sasy_cacciatore_cosa_ha_detto_eleonora_arcidiacono-8543230.html)
- Il video di Eleonora Arcidiacono, rimosso e in seguito ripubblicato <https://vm.tiktok.com/ZNewM4REq/>
- Lucarelli, S. (2024), *Il vaso di pandoro. Ascesa e caduta dei Ferragnez*, PaperFIRST
- Miguel Social Media Manager (2024), Polemica dei mega Unboxing TikTok, <https://vm.tiktok.com/ZNewMuWpB/>
- Ogilvy, *Influence Trends You Should Care About 2023* <https://www.ogilvy.com/de/eng/ideas/ogilvy-2023-influence-trends-you-should-care-about>
- Perrelli, G., *Influencer marketing: dopo il “Pandoro gate” i creator al centro* (2024), Econopoly IlSole24ore [https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2024/07/16/creator-influencer-marketing-ferragni/#\\_ftn1](https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2024/07/16/creator-influencer-marketing-ferragni/#_ftn1)
- Pogliani M. (2024), *L'influencer marketing non è morto, cambia e cambierà. Ecco come*, [https://matteopogliani.substack.com/p/linfluencer-marketing-non-e-morto?utm\\_source=post-email-title&publication\\_id=955517&post\\_id=153353287&utm\\_campaign=email-post-title&isFreemail=true&r=1x4o17&triedRedirect=true&utm\\_me](https://matteopogliani.substack.com/p/linfluencer-marketing-non-e-morto?utm_source=post-email-title&publication_id=955517&post_id=153353287&utm_campaign=email-post-title&isFreemail=true&r=1x4o17&triedRedirect=true&utm_me)

## dium=email

- Poma L., Grandoni, G., Toselli, Y. (2021), *#Influencer. Come nascono i miti del web*, Lupetti editore
- Poma, L., Grandoni, G. (2021), *Il reputation management spiegato semplice*, Celid, Torino
- Profilo IG Paola Turani, <https://www.instagram.com/paolaturani/?hl=it>
- Profilo IG Paolo Stella, <https://www.instagram.com/paolostella/>
- Profilo TikTok Carlotta Fiasella, [https://www.tiktok.com/@carlottafiasella?\\_t=8sUGps5FrUc&\\_r=1](https://www.tiktok.com/@carlottafiasella?_t=8sUGps5FrUc&_r=1)
- Profilo TikTok Eleonora Arcidiacono [https://www.tiktok.com/@eleonora.arcidiacono?\\_t=8sUH273WZPi&\\_r=1](https://www.tiktok.com/@eleonora.arcidiacono?_t=8sUH273WZPi&_r=1)
- Profilo TikTok Francesca Amara, [https://www.tiktok.com/@francescaamara?\\_t=8sUIKkegcP0&\\_r=1](https://www.tiktok.com/@francescaamara?_t=8sUIKkegcP0&_r=1)
- Profilo TikTok Gaia Bianchi, [https://www.tiktok.com/@la.bianchis?\\_t=8sUGlJKWH4w&\\_r=1](https://www.tiktok.com/@la.bianchis?_t=8sUGlJKWH4w&_r=1)
- Profilo TikTok Gianmarco Zagato, [https://www.tiktok.com/@gianmarcozagato?\\_t=8sUGxTeMk1m&\\_r=1](https://www.tiktok.com/@gianmarcozagato?_t=8sUGxTeMk1m&_r=1)
- Profilo TikTok Nicole Pallado, [https://www.tiktok.com/@nicolepallado?\\_t=8sUH1K5Ql6c&\\_r=1](https://www.tiktok.com/@nicolepallado?_t=8sUH1K5Ql6c&_r=1)
- Profilo TikTok Sasy Cacciatore [https://www.tiktok.com/@sasycacciatore?\\_t=8sUHmshwjyw&\\_r=1](https://www.tiktok.com/@sasycacciatore?_t=8sUHmshwjyw&_r=1)
- Pulse Advertising e Eumetra (2024), *Report influencer marketing e social media 2024*, <https://www.pulse-advertising.com/it/osservatorio-report-influencer-marketing-2024/>
- Pulse Advertising e Eumetra, *Report influencer marketing e social media 2024*, <https://www.pulse-advertising.com/it/osservatorio-report-influencer-marketing-2024/>

- Redazione Il Mattino (2024), *Influcirco, cosa significa il nuovo hashtag virale sui social: è finita l'era degli influencer?*, Il mattino  
[https://www.ilmattino.it/lifestyle/social/influcirco\\_cosa\\_significa\\_hashtag\\_social-8310311.html](https://www.ilmattino.it/lifestyle/social/influcirco_cosa_significa_hashtag_social-8310311.html)
- Redazione Il Post (2023), L'Antitrust ha multato Chiara Ferragni e Balocco per 1,4 milioni di euro per la promozione ingannevole di pandori per beneficenza, Il Post  
<https://www.ilpost.it/2023/12/15/chiara-ferragni-balocco-multa-antitrust/>
- Redazione IlFattoQuotidiano, *Eleonora Arcidiacono ha infranto il silenzio sul mondo degli influencer, tutto fama e perfezione*, Il Fatto Quotidiano  
<https://www.ilfattoquotidiano.it/2024/12/16/leonora-arcidiacono-influencer-perfezione-illustrazione-cusano/7806038/>
- Redazione Rai (2024), *Ferragnez a un anno dal "pandoro gate": oltre un milione di follower polverizzati come zucchero*, Rai News  
<https://www.rainews.it/articoli/2024/12/ferragnez-a-un-anno-da-pandorogate-oltre-1-milione-di-followers-polverizzati-come-lo-zucchero-a-velo-ee9dd646-6ac2-4551-8f1f-920948f39cbd.html>
- Sasy Cacciatore, Video Tiktok  
<https://vm.tiktok.com/ZNewMCSxh/>
- Scardi, S., *Selvaggia Lucarelli contro Paola Turani, per il video sulla borsa da 3mila euro: "ancora non hanno capito"*, Il Corriere  
[https://bergamo.corriere.it/notizie/cronaca/24\\_giugno\\_19/selvaggia-lucarelli-contro-paola-turani-per-il-video-sulla-borsa-da-3-mila-euro-gli-influencer-ancora-non-hanno-capito-e9ccdd73-d532-43b3-8e0f-be5a1bd93xlk.shtml](https://bergamo.corriere.it/notizie/cronaca/24_giugno_19/selvaggia-lucarelli-contro-paola-turani-per-il-video-sulla-borsa-da-3-mila-euro-gli-influencer-ancora-non-hanno-capito-e9ccdd73-d532-43b3-8e0f-be5a1bd93xlk.shtml)
- Team digita, *L'hotel di lusso gli regala una suite perché non ha l'aria condizionata a casa: è bufera sull'influencer*, RDS  
<https://www.rds.it/scopri/magazine/celebrities/lhotel-di>

[-lusso-gli-regala-una-suite-perche-non-ha-laria-condizionata-a-casa-e-bufara-sull'influencer](#)

- UPA, *Influencer Marketing* 2024  
<https://www.upa.it/it/eventi/im24.html>
  - Vecchiato G., Poma, L. (2012), *Crisis management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Il Sole 24 Ore
  - Villa, R. (2019), *La comunicazione della scienza non è un campo di battaglia*, Wired.it
  - Vocabolario Treccani, *influencer*, Neologismi, 2017
  - Wikipedia, Parenti Serpenti, su  
[https://it.wikipedia.org/wiki/Parenti\\_serpenti](https://it.wikipedia.org/wiki/Parenti_serpenti)
- 

## **NOTE NEL TESTO:**

[1] Pulse Advertising e Eumetra, *Report influencer marketing e social media* 2024,  
<https://www.pulse-advertising.com/it/osservatorio-report-influencer-marketing-2024/>

[2] Ogilvy, *Influence Trends You Should Care About 2023*  
<https://www.ogilvy.com/de/eng/ideas/ogilvy-2023-influence-trends-you-should-care-about>

[3] Lucarelli, S. (2024), *Il vaso di pandoro. Ascesa e caduta dei Ferragnez*, PaperFIRST

[4] Redazione Il Post (2023), L'Antitrust ha multato Chiara Ferragni e Balocco per 1,4 milioni di euro per la promozione ingannevole di pandori per beneficenza, Il Post  
<https://www.ilpost.it/2023/12/15/chiara-ferragni-balocco-multa-antitrust/>

[5] Redazione Rai (2024), *Ferragnez a un anno dal "pandoro gate": oltre un milione di follower polverizzati come*

*zucchero,*

Rai

News

<https://www.rainews.it/articoli/2024/12/ferragnez-a-un-anno-da-pandorogate-oltre-1-milione-di-followers-olverizzati-come-lo-zucchero-a-velo-ee9dd646-6ac2-4551-8f1f-920948f39cbd.html>

[6] Redazione Il Mattino (2024), *Influcirco, cosa significa il nuovo hashtag virale sui social: è finita l'era degli influencer?*, Il mattino

[https://www.ilmattino.it/lifestyle/social/influcirco\\_cosa\\_significa\\_hashtag\\_social-8310311.html](https://www.ilmattino.it/lifestyle/social/influcirco_cosa_significa_hashtag_social-8310311.html)

[7] Op. cit.

[8] Benny Mirko Procopio, *Dal rimprovero alla rider per aver usato il bagno alle vespe mangiate vive: le 5 più grandi assurdità degli influencer*, Il corriere  
<https://www.corriere.it/cook/news/cards/dal-rimprovero-rider-a-ver-usato-bagno-vespe-mangiate-vive-cinque-piu-grandi-assurdita-influencer/influencer-no-scrocconi-internazionali.shtml>

[9] Team digita, *L'hotel di lusso gli regala una suite perché non ha l'aria condizionata a casa: è bufera sull'influencer*, RDS

<https://www.rds.it/scopri/magazine/celebrities/lhotel-di-lusso-gli-regala-una-suite-perche-non-ha-laria-condizionata-a-casa-e-bufera-sullinfluencer>

[10] Miguel Social Media Manager (2024), *Polemica dei mega Unboxing TikTok*, <https://vm.tiktok.com/ZNewMuWpB/>

[11] Scardi, S., *Selvaggia Lucarelli contro Paola Turani, per il video sulla borsa da 3mila euro: "ancora non hanno capito"*, Il Corriere

[https://bergamo.corriere.it/notizie/cronaca/24\\_giugno\\_19/selvaggia-lucarelli-contro-paola-turani-per-il-video-sulla-borsa-da-3-mila-euro-gli-influencer-ancora-non-hanno-capito-e9ccdd73-d532-43b3-8e0f-be5a1bd93xlk.shtml](https://bergamo.corriere.it/notizie/cronaca/24_giugno_19/selvaggia-lucarelli-contro-paola-turani-per-il-video-sulla-borsa-da-3-mila-euro-gli-influencer-ancora-non-hanno-capito-e9ccdd73-d532-43b3-8e0f-be5a1bd93xlk.shtml)

[12] Redazione IlFattoQuotidiano, *Eleonora Arcidiacono ha infranto il silenzio sul mondo degli influencer, tutto fama e perfezione*, Il Fatto Quotidiano <https://www.ilfattoquotidiano.it/2024/12/16/leonora-arcidiaco-no-influencer-perfezione-illustrazione-cusano/7806038/>

[13] Con oltre 250mila follower su TikTok e circa 340mila su Instagram, Accorciabro è il profilo gestito da Rudy, 34 anni, che ha portato in Italia un format già consolidato in Europa e negli Stati Uniti. Il concept? Ridurre all'essenziale i video che affollano i social, spesso lunghi monologhi di influencer o aspiranti tali intenti a parlare del nulla per interminabili minuti.

[14] Accorciabro, Video Tiktok  
<https://vm.tiktok.com/ZNewMbpDx/>

[15] Il video di Eleonora Arcidiacono, rimosso e in seguito ripubblicato <https://vm.tiktok.com/ZNewM4REq/>

[16] Benzi, Video tiktok <https://vm.tiktok.com/ZNewMCmaC/>

[17] Carlotta Fiasella, Video tiktok  
<https://vm.tiktok.com/ZNewMXdM8/>

[18] Sasy Cacciatore, Video Tiktok  
<https://vm.tiktok.com/ZNewMCSxh/>

[19] Esposito, A., *Influencer perdono migliaia di follower, da Francesca Amara a Sasy Cacciatore: cosa è successo dopo il racconto di Eleonora Arcidiacono*, Il Messaggero [https://www.ilmessaggero.it/persone/influencer\\_perdono\\_followe\\_r\\_perche\\_francesca\\_amara\\_sasy\\_cacciatore\\_cosa\\_ha\\_detto\\_eleonor\\_a\\_arcidiacono-8543230.html](https://www.ilmessaggero.it/persone/influencer_perdono_followe_r_perche_francesca_amara_sasy_cacciatore_cosa_ha_detto_eleonor_a_arcidiacono-8543230.html)

[20] Accorciabro, Video Tiktok  
<https://vm.tiktok.com/ZNewMm44R/>

[21] Amorosini, A. (2024), *Matilda Djerf nella bufera: ecco cosa è successo all'influencer e imprenditrice svedese*,

Vanityfair

<https://www.vanityfair.it/article/matilda-djerf-nella-bufera-ecco-cosa-successo-influencer-imprenditrice-svedese>

[22] Pogliani M. (2024), *L'influencer marketing non è morto, cambia e cambierà. Ecco come,* [https://matteopogliani.substack.com/p/linfluencer-marketing-no-n-e-morto?utm\\_source=post-email-title&publication\\_id=955517&post\\_id=153353287&utm\\_campaign=email-post-title&isFreemail=true&r=1x4o17&triedRedirect=true&utm\\_medium=email](https://matteopogliani.substack.com/p/linfluencer-marketing-no-n-e-morto?utm_source=post-email-title&publication_id=955517&post_id=153353287&utm_campaign=email-post-title&isFreemail=true&r=1x4o17&triedRedirect=true&utm_medium=email)

[23] UPA, Influencer Marketing 2024 <https://www.upa.it/it/eventi/im24.html>

[24] Vecchiato G., Poma, L. (2012), *Crisis management. Come comunicare la crisi: strategie e casehistory per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Il Sole 24 Ore

---

# MANIFESTO PER L'ETICA NELLA COMUNICAZIONE DEL SETTORE DELL'INFLUENCER-MARKETING



- **Definizione di Influencer:** qualunque persona – fisica o creata mediante sistemi di intelligenza artificiale – attiva, con una propria fan-base, per scopi commerciali come informativi o di divulgazione, su un Social network od altra piattaforma digitale similare.
- **Definizione di Content Creator:** chiunque crei dei contenuti digitali online, ad esempio tramite canali Social, non obbligatoriamente per professione, e anche in forma anonima.
- **Definizione di Influencer marketing:** qualunque attività svolta da un Influencer o da un Content Creator – in proprio o in partnership con aziende o anche soggetti del terzo settore – finalizzata ad orientare i comportamenti di acquisto, o – nel senso più ampio – le scelte della fan-base

#### ***MANIFESTO PER L'ETICA NELLA COMUNICAZIONE IN AMBITO INFLUENCER-MARKETING***

L'influencer e il Content Creator, consapevole della propria responsabilità nell'orientare la propria fan-base e più

estesamente la cittadinanza nei propri comportamenti di acquisto e nelle scelte di tipo sociale, s'impegna a:

- non adottare strategie finalizzate all'acquisto di followers e all'uso di Bot, evitando pratiche ingannevoli finalizzate ad aumentare artificialmente la propria popolarità e impatto;
- redigere Social media policy improntate alle migliori prassi, renderle note, e adottare politiche di moderazione dei commenti trasparenti, specialmente quando effettuata da terzi (social media manager, "chatter", etc);
- divulgare con chiarezza sponsorizzazioni, affiliazioni e partnership, conformemente alle linee guida dell'AGCOM, garantendo che i partner commerciali siano sempre chiaramente identificati;
- distinguere in modo netto tra contenuto organico e sponsorizzato, per prevenire la confusione tra pubblico e messaggi pubblicitari;
- esporre con chiarezza come la sponsorizzazione influisce eventualmente sul contenuto, per garantire che le informazioni siano chiare e non fuorvianti;
- applicare onestà nella presentazione dei prodotti/servizi sponsorizzati, e assicurare che la rappresentazione dei prodotti o servizi sia veritiera e non ingannevole;
- evitare accordi pubblicitari che possano contravvenire ai valori etici di questo Manifesto e alle normative AGCOM, specialmente in relazione a prodotti potenzialmente dannosi per categorie vulnerabili come i minori;
- promuovere solo prodotti o servizi credibili e di valore;
- pagare tasse e imposte come previsto dalle normative vigenti nei vari Paesi e rispettare delle leggi locali e le norme internazionali;

- evitare l'utilizzo di tattiche controversie o divisive al solo fine di generare engagement;
- proteggere in modo adeguato la privacy dei minori, evitando di strumentalizzarne l'immagine al solo fine di creare hype ed engagement;
- sostenere e diffondere messaggi che promuovano salute e benessere collettivo;
- **illustrare in modo** trasparente e chiaro la natura e delle condizioni delle collaborazioni con entità non-profit a fini filantropici;
- **rendicontare in modo** dettagliato le iniziative benefiche, con impegno a dichiarare anticipatamente le modalità, quantità di raccolta attese e le proporzioni di contribuzione propria o di terzi in caso di collaborazioni commerciali a parziale sostegno di operazioni di charity;
- rendicontare ex post in modo esaustivo e verificabile le stesse iniziative di charity;
- **applicare** chiarezza su provenienza e destinazione di tutte le donazioni raccolte;
- formarsi periodicamente sulle ultime novità legate agli aspetti etici e sociali dell'influencer marketing;
- promuovere l'inclusività, rappresentando al meglio la diversità nei propri contenuti, riflettendo una varietà di culture, etnie e background;
- contrastare le fake news e la disinformazione, verificando sempre la veridicità delle informazioni condivise ed evitando la diffusione di notizie false o fuorvianti;
- utilizzare strumenti e metriche per valutare l'impatto sociale dei contenuti pubblicati;
- implementare sistemi di feedback per ricevere input dal pubblico e dai partner su come migliorare le pratiche etiche e la responsabilità sociale;
- dialogare – direttamente o tramite proprie associazioni di categoria – con istituzioni, enti regolatori e organizzazioni del settore al fine di favorire un

- ambiente di collaborazione e di crescita condivisa;
- dimostrarsi aperto all'adozione di nuove tecnologie e pratiche che possono migliorare la trasparenza e l'etica nel settore dell'influencer marketing;
- adattarsi, nel rispetto di tutte le norme sopra illustrate, alle evoluzioni del mercato e alle mutate esigenze sociali del settore e della cittadinanza.

Con l'adesione al Manifesto, il singolo Influencer o Content Creator s'impegna ad introdurre concretamente queste prassi etiche nella propria attività quotidiana, e l'Agenzia di Influencer marketing a promuoverne concretamente l'adozione da parte dei propri assistiti.

L'adesione al Manifesto sarà pubblica, e l'elenco degli aderenti accessibile online: l'accesso libero e gratuito agli elenchi delle validazioni rilasciate aumenterà la fiducia nel sistema e faciliterà il monitoraggio anche da parte di terzi soggetti, fan e cittadini, agevolando nel contempo la segnalazione di eventuali non conformità, sia da parte delle aziende partner degli influencer, che da parte della loro community, che da parte della cittadinanza in senso più esteso, garantendo così la possibilità di revoca dell'adesione in qualunque momento, e contribuendo a costruire un ecosistema centrato sulla fiducia, indispensabile per il mantenimento di un ambiente digitale etico e affidabile.

---

[A questo link](#), il testo del comunicato di presentazione del Manifesto