

Dipartimento di IMPRESA E MANAGEMENT Cattedra STRATEGIE DI COMUNICAZIONE E TECNICHE DI PUBBLICITÀ

Vincere comunicando: casi di crisi d'impresa oltre i confini

RELATORE

Prof. GIANLUCA COMIN

CANDIDATA

CHIARA GORI

Matricola 673591

CORRELATORE

Prof. LUCA BALESTRIERI

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1	
La comunicazione oltre la crisi d'impresa.	
1.1 L'impresa e l'approccio sistemico	9
1.2 Il ruolo della comunicazione nel governo d'impresa	
1.3 La comunicazione in caso di crisi	
1.4 La crisi d'impresa	
•	
1.5 Tipologie di crisi	
1.6 Strategie ed incidenza sulla comunicazione.	
1.7 Il crisis management.	
1.8 Se la reputazione aziendale è compromessa	
1.8.1 La corporate reputation	28
1.8.2 La valutazione della reputazione aziendale	28
1.8.3 La reputazione online	31
CAPITOLO 2	
L'impresa oltre i confini.	
2.1 La comunicazione internazionale	35
2.1.1 Le sei caratteristiche della comunicazione	
internazionale	38
2.2 Dal villaggio globale alla globalizzazione	40
2.2.1 Il branding globale	41
2.2.2 Il branding locale	
2.3 Driver di crisi oltre i confini nazionali	
2.3.1 Usa, Trump e lo scambio di tweet con i big player americani	49
2.3.2 La Gran Bretagna e gli effetti della Brexit sulla comunicazione.	
2.3.3 Cina e Germania in difesa della globalizzazione	
2.3.4 La potenza della Cina	

CAPITOLO 3

La comunicazione online ed i nuovi drivers digitali.	
3.1 La rivoluzione orizzontale	58
3.2 I consumatori sono social?	61
3.3 La segmentazione online	65
3.4 Il fenomeno della multicanalità	67
3.5 La comunicazione nell'era dei social network	69
3.6 I nuovi driver digitali: opinion leader ed influencer	71
3.7 Cosa pubblicare online per comunicare correttamente	72
3.8 Quando la crisi parte online	76
3.9 Il ruolo dei social media in caso di crisi : esempi pratici	79
CAPITOLO 4	
Le azioni di comunicazione dei brand internazionali.	
4.1 La comunicazione e l'influenza sui brand internazionali	83
4.2 Quando un brand discrimina i consumatori	83
4.3 L'importanza del CEO nella comunicazione d'impresa	86
4.4 Quando la crisi nasce sui social network	90
4.5 United Colors of Responsability?	96
CAPITOLO 5	
La Juventus oltre la crisi: da Calciopoli #finoallafine.	
5.1 Chi è la Vecchia Signora	103
5.2 La Juventus sotto accusa: l'inchiesta Calciopoli	104
5.3 Le azioni comunicazionali per il nuovo volto della società	106
5.4 I risultati della gestione Blanc.	108
5.5 La rinascita della Vecchia Signora.	112
5.6 Uno stadio a misura d'uomo: lo Juventus Stadium	
5.7 La comunicazione digitale: sei anni social da #LE6GEND	118

5.7.1 #Finoallafine	122
5.8 Il nuovo logo	123
5.9 Ad un passo dal triplete	124
CONCLUSIONE	125
BIBLIOGRAFIA	127
SITOGRAFIA	132

Introduzione

Questo lavoro nasce dall'intenso quanto a volte difficile rapporto tra comunicazione e impresa. La comunicazione è un driver fondamentale in ambito economico, soprattutto nell'era della complessità e delle innovazioni tecnologiche in cui oggigiorno viviamo. Un'impresa crea valore quando comunica in modo efficiente ed efficace con i suoi stakeholder ed agisce come forza trainante dell'organizzazione aziendale. È importante saper comunicare, basti pensare che il risultato positivo (o negativo) nelle relazioni interpersonali di ognuno di noi, risulta connesso alla capacità individuale di comunicare in modo adeguato con gli altri, ecco allora che in un ambito più complesso come quello economico diventa d'obbligo saper comunicare correttamente. La scelta di affrontare tale argomento nasce dalla volontà di accrescere la conoscenza di un modello di comunicazione rilevante per il sistema imprenditoriale di tutte le organizzazioni e presente nella quotidianità di ognuno di noi. Le imprese si trovano a vivere in uno stato di rischio perenne ed il più delle volte, le problematiche aumentano proprio a causa di una comunicazione inadeguata. Quando un evento critico colpisce un'impresa, non è raro che la risposta alla crisi sia inefficiente al piano preventivato ed è così che nel giro di poche ore viene lesa la reputazione aziendale dell'organizzazione aziendale. Inoltre, la presenza dei social network ed il ruolo della comunicazione online, fanno si che gli effetti vengano amplificati e diventino virali in rete in tempi brevissimi. I nuovi driver digitali ed i nuovi strumenti di comunicazione, rendono visibili agli utenti anche quei piccoli eventi che una volta sarebbero passati in osservato, dunque ad oggi vista l'interconnessione e la multicanalità presenti fanno si che lo stesso episodio possa generare conseguenze negative sia sull'immagine dell'azienda che sulla percezione degli stakeholder. Durante una crisi, la cattiva comunicazione aumenta i rischi connessi all'impresa così come una gestione improvvisata della comunicazione impedisce che le informazioni riportate siano corrette: è fondamentale prevenire, costituire un comitato di crisi, redigere piani e procedure per ogni possibile rischio legato all'attività. Spesso accade che non appena

un'impresa si trovi in uno stato di crisi, la prima reazione della dirigenza è il silenzio poiché si ha paura di amplificare il danno, si ha l'ansia di sbagliare, di ledere la reputazione personale e dell'intera impresa. Eppure, è proprio in quel breve periodo che l'organizzazione aziendale ha la possibilità di spiegare cosa è realmente accaduto e di informare gli stakeholder sulla verità, proprio per non rischiare di incombere in false notizie da parte dei media. L'ausilio di una comunicazione efficace ed efficiente in caso di crisi d'impresa è, in estrema sintesi, la tesi supportata in questo lavoro. L'obiettivo è quello di rappresentare, nel modo più completo, la complessità del ruolo svolto dalla comunicazione ed il come questo possa essere risolutivo in una situazione di crisi. Così nel Capitolo 1, sarà introdotto il concetto di comunicazione, definito come "l'insieme dei processi relazionali che l'impresa attiva per influenzare gli atteggiamenti ed i comportamenti dei propri interlocutori sociali e di mercato nel perseguimento dei suoi obiettivi", con una spiegazione dettagliata della comunicazione in caso di crisi d'impresa. Saranno trattate le tipologie di crisi che possono recare danno all'attività aziendale, il ruolo svolto dal crisis management nell'organizzazione ed i risultati inerenti la reputazione aziendale sia online che offline con particolare riguardo allo strumento del RepTrack, ossia un metodo di rilevamento riconosciuto a livello internazionale che misura la reputazione delle aziende permettendo loro di confrontarsi con i competitor. Nel Capitolo 2, il lavoro si estende, arrivando ad analizzare i medesimi concetti ma ad un livello più ampio, quello internazionale. Si parlerà di comunicazione internazionale ovvero la comunicazione che, fluendo attraverso i confini di Stati-nazione, assume le caratteristiche peculiari dell'internazionalità, e vedremo come anche per via della globalizzazione, la comunicazione assume un ruolo primario. Saranno analizzati casi internazionali riguardanti l'intero globo come la posizione critica di Donald Trump verso i big players americani, o la comunicazione messa in atto da Theresa May in merito alla questione Brexit ed altri ancora; sono casi internazionali dove anche qui giocano un ruolo predominante i social media, ci pensate che ad oggi i leader mondiali comunicano con un semplice tweet? Ecco allora che nel Capitolo 3, ci soffermeremo proprio su questo, ossia il ruolo della comunicazione online e l'influenza dei nuovi driver digitali, primis tra tutti i social network, ovvero "quegli strumenti di comunicazione, trasmissione, collaborazione e crescita online tra reti interconnesse e interdipendenti di persone, comunità e organizzazioni, potenziate da funzionalità tecnologiche e di mobilità." Vedremo come oggigiorno, la comunicazione online cresce esponenzialmente e come prevenire una crisi in rete, anche suggerendo cosa è opportuno pubblicare per non rischiare di essere fraintesi dagli utenti e dalle community digitali. Tralasciando la parte teorica, è negli ultimi due capitoli (il Capitolo 4 ed il Capitolo 5) che saranno trattati alcuni casi aziendali pratici, dove vedremo come soltanto grazie ad una corretta comunicazione, le imprese in questione sono riuscite a risanare la loro posizione sul mercato e nella mente dei consumatori. Nel Capitolo 4, saranno presentati più casi che rispecchiano le caratteristiche trattate nei tre capitoli teorici così da esemplificare quanto detto fino ad ora, i casi trattati saranno Starbucks, Benetton, KFC, Abercrombie e Victoria's Secret! Dunque tutti i casi riguarderanno: una crisi d'impresa dovuta ad una "cattiva" comunicazione, un brand che sia internazionale ed un aneddoto che abbia avuto un riscontro significativo sui social network e sui media (si noti come i tre punti riportati coincidano con gli argomenti principali trattati nei tre capitoli precedenti). Vedremo come in questo caso la comunicazione sia in grado di costruire un'immagine positiva, un clima di consenso ed una solida reputazione aziendale presso i pubblici rilevanti,i media ed i consumatori, ed in tutti i casi vedremo come nella risoluzione delle criticità, la comunicazione svolga un ruolo fondamentale ed agisca come forza trainante dell' impresa! Infine nel Capitolo 5 sarà dato spazio ad un unico caso riguardante la Juventus, senza dubbio l'esempio più completo per spiegare quanto sostenuto nella mia tesi ossia come soltanto tramite un'ottima comunicazione un'impresa è in grado di risollevarsi dalla crisi d'impresa! La Juventus vanta da sempre un successo senza eguali nel mondo del calcio italiano che le ha permesso di ottenere un'ottima solidità economica ed una reputazione aziendale internazionale non indifferente,

inoltre è la squadra più titolata in Italia, oltreché una delle più invidiate al mondo con un record di 63 trofei ufficiali. Anche per lei però arriva un brutto colpo ed una crisi per l'intera società: la questione Calciopoli! Che ruolo ha giocato la comunicazione durante questa grave crisi? Siamo nel 2017 e ad oggi il club bianconero vanta il suo sesto scudetto consecutivo, uno stadio tutto nuovo, una comunicazione online e social senza eguali nel calcio e milioni di tifosi in tutto il mondo sempre pronti a seguirla e a sostenerla. Ma com'è stato possibile? Vedremo come la Juventus, da una squadra reduce da anni difficili di vera e propria crisi, ha saputo riscattarsi sul campo e tornare un simbolo per il calcio mondiale. Dall'inchiesta di Calciopoli alla Champions League, dalla serie B allo scudetto, dal Torino Stadium all'hashtag#finoallafine! Ciò che è evidente in questo lavoro, è che il ruolo della comunicazione è fondamentale per far si che si raggiungano risultati elevati, si perseguano obiettivi profittevoli e si abbia una reputazione sia online che offline positiva.

Non si può non saper comunicare correttamente!

1. LA COMUNICAZIONE OLTRE LA CRISI D'IMPRESA

Viviamo nell'era della complessità e delle innovazioni tecnologiche, le imprese che desiderano mantenere un elevato posizionamento sul mercato, devono costantemente trovare adeguate e tempestive risposte di ordine strategico ed organizzativo rispetto ai cambiamenti a cui sono ogni giorno sottoposte. È importante maturare una capacità di adattamento all'evoluzione dell'ambiente ed al tempo stesso interagire con quest'ultimo sviluppando nuove corrispondenze ed interazioni. La comunicazione ha un ruolo primario per far si che ciò che accada, agisce come forza trainante dell'impresa in grado di costruire un'immagine positiva, un clima di consenso ed una solida reputazione aziendale presso i pubblici rilevanti. In buona sostanza, l'impresa crea valore quando comunica con efficacia, artefice, insieme ai propri stakeholder, di un processo iterativo di creazione di significati economici, sociali, etici.

1.1 L'impresa e l'approccio sistemico

In prima istanza, si può definire l'*impresa* come l' attività economica professionalmente organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni e/o servizi. Il concetto d'impresa non va confuso con quello, strettamente economico, di *azienda*, definita dall'art. 2555 del Codice Civile, come "il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa". L'impresa è fondata su un incessante interscambio con gli attori sociali², tali relazioni sono gestite dalla *comunicazione* che assolve un ruolo strategico tra impresa e ambiente, capace di influenzare la dimensione economica e sociopolitica dell'azione imprenditoriale.

-

¹Nel linguaggio comune i termini *impresa* e *azienda* sono spesso utilizzati indistintamente, anche se in realtà tra queste c'è un rapporto di mezzo a fine. In particolare, il concetto di azienda attiene agli strumenti, o ai fattori che l'imprenditore utilizza nel processo produttivo. L'articolo 2555 del Codice Civile definisce l'azienda come " il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa".

² STEWART D.W., Market back approach to design of Integrate Communications programs: a change in paradigm and a focus on determinants of success, Journal of Business Research, Vol37, 1996.

A tal proposito si parla di approccio sistemico³: esso privilegia una visione di insieme dei fenomeni, le proprietà individuali sono poco rilevanti e l'attenzione viene posta sulle relazioni tra le parti, assegnando alla comunicazione un ruolo chiave. Nel dettaglio, secondo tale teoria, l'impresa si presenta come sistema, ossia un'organizzazione dove ogni componente svolge una determinata attività per il raggiungimento di un obiettivo comune. È un approccio definito aperto⁴ poiché la sua vitalità dipende dalla capacità di scambiare le risorse necessarie con l'ambiente esterno. L'impresa, inoltre, comprende sia elementi umani sia mezzi tecnici, che non possono essere scissi ed analizzati distintamente poiché sono parte di un unico sistema il cui valore complessivo è superiore alla somma dei valori delle singole componenti. Ciò spiega il perché la realtà dell'impresa non sia spiegabile né con la semplice combinazione dei fattori e degli elementi che la costituiscono né con le sole motivazioni che inducono soggetti diversi ad intraprendere e/ o partecipare a qualsiasi attività economica: essa emerge dal compromesso tra le motivazioni indotte e le possibilità che, nel tempo, si dischiudono dal continuo divenire delle dinamiche tra l'ambiente e l'impresa.⁵ Ecco allora che viene definita come sistema in relazione a tre condizioni:

- la presenza di più componenti sia di natura materiale che immateriale;
- l'*interdipendenza* e la comunicazione tra le componenti⁶;
- l'attivazione delle relazioni in vista del conseguimento delle finalità e degli obiettivi del sistema⁷.

Inoltre, per mantenere elevati i livelli di competitività, è importante ricorrere alla leva *relazionale*, sviluppando alleanze, collaborazioni, partnership etc.

I gruppi sociali con cui l'impresa intrattiene relazioni, rappresentano delle forze capaci di influenzare la dinamica evolutiva dell'organizzazione aziendale. Coloro

³.GOLINELLI G.M., L'approccio sistemico al governo d'impresa, Cedam, 2012, pp. 30-33.

⁴ È un sistema aperto per via dei rapporti di scambio con diversi stakeholder tra cui consumatori ed altre imprese, ricevendo come input fattori produttivi (materie prime, servizi, capitale monetario, impianti) ed influssi ambientali (norme di legge, vincoli culturali, vincoli sociali) e fornendo come output prodotti e/o servizi.

⁵ GOLINELLI G.M., L'approccio sistemico al governo d'impresa, Cedam,2012.

⁶ Principio di interdipendenza e comunicazione.

⁷ Principio di comunione verso una finalità.

che "portano interesse" all'impresa sono *stakeholder* che possono essere distinti tra: gli *stakeholder primari* come finanziatori, dirigenti, fornitori, concorrenti, dipendenti, clienti etc. ossia coloro che hanno un'influenza diretta sulla vita dell'impresa, e *gli stakeholder secondari* che non avendo un rapporto diretto con l'impresa non sono essenziali per la sua sopravvivenza come nel caso delle istituzioni, della comunità locale, del pubblico etc. In entrambi i casi, l'importante è il *saper comunicare*!

1.2 Il ruolo della comunicazione nel governo d'impresa

L'insieme dei processi relazionali che l'impresa attiva per influenzare gli atteggiamenti ed i comportamenti dei propri interlocutori sociali e di mercato nel perseguimento dei suoi obiettivi, viene definita come *comunicazione d'impresa*.⁸ È una componente strutturale fondamentale delle organizzazioni aziendali ed ha un duplice scopo:

- *internamente* all'impresa, contribuisce a creare una forza coesiva in relazione ai valori aziendali, all'identità dell'impresa ed ai comportamenti;
- *esternamente* all'impresa, la comunicazione è il legame tra quest'ultima e l'ambiente in cui opera.

Economicamente parlando un'efficace comunicazione d'impresa concorre alla diffusione e alla creazione di valore poiché produce credibilità strategica e reddituale sul mercato e contribuisce alla crescita del patrimonio intangibile grazie alla condivisione delle conoscenze, alla continua interazione e al consolidamento della cultura aziendale.⁹

-

⁸ PASTORE. A, VERNUCCIO M., Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management, Apogeo, 2008.

⁹ COCOZZA A., Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane, Milano , Franco Angeli, 2012.

La comunicazione d'impresa è rivolta verso diversi destinatari e persegue una pluralità di obiettivi differenti, comprendendo quattro grandi macro aree¹⁰:

- *la comunicazione di marketing*, rivolta ai consumatori finali, ha l'obiettivo di rendere esplicito al mercato il valore del brand;
- la comunicazione organizzativa, destinata a tutti i soggetti coinvolti nell'attività d'impresa, ha la finalità di diffondere e consolidare i valori guida;
- *la comunicazione economico-finanziaria*, volta a migliorare le relazioni con i portatori di risorse e con il sistema finanziario;
- *la comunicazione istituzionale*, ha l'obiettivo di ottenere un atteggiamento favorevole nell'ambiente in cui l'impresa opera ed è rivolta a tutti gli attori dell'organizzazione aziendale.

L'evoluzione del contesto competitivo è sempre più presente sul mercato a causa di un forte ambiente di marketing accompagnato da una crescita esponenziale della tecnologia e da un utilizzo spropositato di media (e social media)¹¹: la comunicazione d'impresa deve essere il più possibile efficace sia online che offline! E riguardo l'*impresa*? Essa come già accennato è un *sistema*¹² ed è costituita da elementi tra loro interrelati, i quali interagiscono, relazionandosi con l'ambiente esterno. È un sistema¹³: *socio tecnico*, fondato sulla coesistenza di risorse umane e mezzi tecnici, *parzialmente aperto*, consente l'opportuna interazione con l'ambiente esterno ed *economico a finalità plurime*, non persegue solamente finalità economiche ma tende al raggiungimento di obiettivi sociali. La comunicazione d'impresa, inoltre, assume forme differenti in funzione delle variabili prese in considerazione: *tipologia di flusso, natura del contatto, modello di comunicazione, tempistica d'interazione*.

¹² BARILE S., Management Sistemico Vitale. Decisioni e scelte in ambito complesso, Roma, International Printing Srl,2011.

¹⁰ PASTORE A., VERNUCCIO M., Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management, Apogeo, 2008

¹¹ Si rimanda al Capitolo 3.

¹³ ALBERTO PASTORE.,MARIA VERNUCCIO., *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo,2008, pp. 4-6 e pp.38-40.

Analizziamole nel dettaglio.

Con riferimento alla tipologia di flusso si è soliti distinguere tra forme di comunicazione unidirezionali e bidirezionali. Le prime trasmettono un messaggio da un emittente ad uno o più riceventi senza contemplare una risposta, le seconde prevedono un'interazione di tipo circolare. Tra le forme di comunicazione unidirezionali c'è il modello di comunicazione one-to-many, tipico approccio utilizzato dai mass-media tradizionali come televisione, radio, stampa; tra le forme di comunicazione bidirezionale si trova il modello di comunicazione one-to-one ed il modello di comunicazione many-to-many. Il primo considera una comunicazione a due vie, interattiva, personalizzata, tra una fonte ed un destinatario, come nel caso della comunicazione interpersonale e la comunicazione aziendale personalizzata; il secondo prevede un'interazione tra più soggetti e trova la sua massima espressione nella comunicazione online attraverso mezzi quali i forum, le comunità virtuali etc. Con riferimento alla natura del contratto è opportuno distinguere tra comunicazione personale ed *impersonale*. Nel primo caso si ha un contatto diretto tra fonte e ricevente, esso può essere: face-to-face se avviene nello stesso momento e nello stesso luogo, o non face-to-face se il contatto diretto ha luogo nello stesso momento ma a distanza come nel caso del telefono. La comunicazione personale è caratterizzata da un'estrema efficacia comunicativa, costi per contatto elevati e può presentare delle difficoltà di controllo da parte della fonte. Diverso è il caso della comunicazione impersonale; non è previsto un contatto diretto tra le parti, l'efficacia è meno personalizzata ma è in grado di raggiungere un ampio target a costi minori. La tempistica d'interazione, infine, può essere di tipo sincrono quando avviene in tempo reale (comunicazione face-to-face), o viceversa di tipo asincrono (ad esempio un e-mail). La combinazione di queste quattro variabili definisce il livello d'interattività che qualifica la comunicazione.

Figura 1. Canale di comunicazione

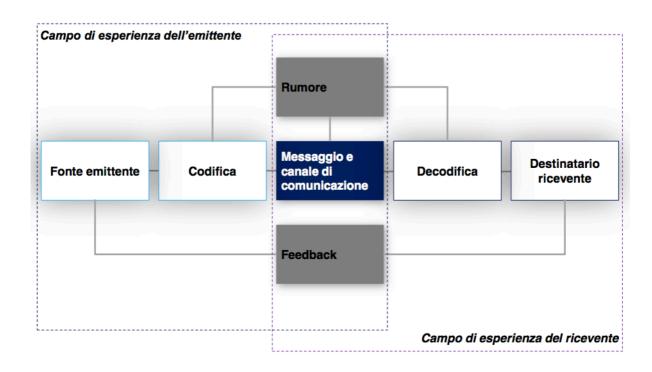
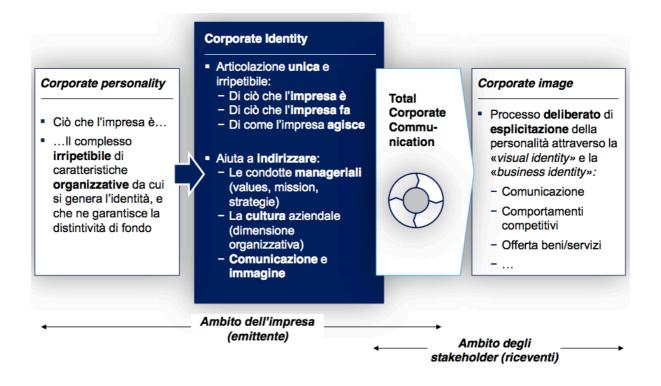


Figura 2. Corporate Communication



^{*}Fonte: Prof. Marco Mazzù ,Corso gestione del Prodotto e della Marca

1.3 La comunicazione in caso di crisi

Dopo aver brevemente accennato cos'è un impresa e il ruolo che la comunicazione svolge nella sua gestione, analizziamo nei prossimi paragrafi la crisi d'impresa e le sue conseguenze sulla comunicazione. Nella vita di ogni organizzazione è molto probabile che prima o poi si verifichi una situazione di crisi¹⁴ inerente la comunicazione o si presenti un evento spiacevole che può insorgere online tramite i social network o offline tramite i media classici . 15 Ciò che fa realmente la differenza tra una gestione efficace ed una che si affida all'improvvisazione del momento è il modo di affrontarla e di comunicarla. La comunicazione non fa riferimento solamente alla fase acuta della crisi, ma anche alla fase pre- crisi e post-crisi e alle azioni di comunicazione ¹⁶ adottate dal management per superare la crisi stessa. ¹⁷ È chiaro, che l'impatto di una crisi può essere devastante sia da un punto di vista reputazionale sia da un punto di vista economico, portando alla distruzione del valore di mercato dell'organizzazione aziendale. Non sempre le crisi sono improvvise, ma nonostante ciò l'organizzazione aziendale viene la maggior parte delle volte colta di sorpresa poiché sono assenti sia la pianificazione, sia gli strumenti aziendali e le procedure da attuare, sia la preparazione dei dipendenti. Intervenire "dopo", quando la crisi è già scoppiata, è impossibile se mancano il giusto approccio professionale e gli strumenti operativi adatti, così l'impresa si gioca la possibilità di uscire illesa o rafforzata dalla crisi proprio durante le prime ore: le capacità del management e dei dipendenti deve essere allenata e pronta ad intervenire rapidamente con la massima efficacia ed efficienza.

Affrontare con successo una crisi d'impresa inerente la comunicazione richiede due punti fondamentali: un meticoloso lavoro preventivo ed una notevole esperienza nell'ambiente di riferimento. Ogni crisi ha un inizio e una fine;

¹⁴ Nelle situazioni di crisi non esiste un piano standard da seguire per affrontare tipologie di crisi differenti, poiché ognuna richiede una differente gestione della comunicazione, però è possibile *prevenire* in ogni situazione.

¹⁶ Il 70% del valore di un'azienda quotata è determinato dagli asset intangibili

¹⁷ VECCHIATO G., Crisis management: comunicare in situazioni di rischio e di crisi, Cuoaspace corporate blog, 2012.

sessanta minuti è il tempo necessario, secondo J. E. Lukaszewski¹⁸ della New York University, per gestire una situazione di crisi, minimizzando il danno. È chiamata la golden hour, l'ora d'oro, poiché sono sessanta minuti decisivi dove l'impresa può decidere il suo destino e le conseguenze della crisi. ¹⁹ Le opzioni possibili sono due: risollevare le proprie sorti, salvando così la reputazione aziendale e rafforzandosi, oppure cadere nel vortice della crisi e perdere credibilità sul mercato. Per intervenire tempestivamente e nel modo più opportuno è necessario tenere bene a mente che la crisi è prima di tutto un problema di comunicazione: in primis, verso l'interno, verso i manager e i dipendenti, che devono sapere e capire cosa accade; e poi, verso l'esterno, verso tutti i pubblici e verso i mass media. Ogni organizzazione aziendale deve "spiegare cosa sta accadendo" a cinque macro-interlocutori: gli azionisti, i dipendenti, le istituzioni, i clienti e l'opinione pubblica. L'azienda che comunica con efficacia è quella che persegue i suoi obiettivi dialogando e ascoltando ogni interlocutore ed il tutto dosando il giusto mix di comunicazione. È necessario attivare un flusso di comunicazione con i media, commentare "per primi" e gestire il processo di comunicazione, senza subirlo, poiché spesso sono proprio i media (e i social media) che riportano informazioni errate e non veritiere.

1.4 La crisi d'impresa

Un'impresa è considerata in una situazione di crisi quando, a causa di eventi imprevisti o squilibri aziendali formatesi nel tempo, è costretta ad operare in condizioni economicamente inefficienti, ottenendo risultati negativi non solo in termini di performance ma anche di reputazione aziendale. In questo caso, la comunicazione assume ancora più rilevanza, poiché se gestita malamente o nel caso in cui sia del tutto assente o insufficiente, amplifica i rischi legati all'impresa e a coloro che ne fanno parte incidendo sulla reputazione dei dirigenti

-

 $^{^{18}}$ È autore e consulente per la gestione del crisis management . Attualmente è presidente della divisione del gruppo Lukaszewski, Risdall Marketing Group.

¹⁹ POMA L., VECCHIATO P., La guida del Sole 24 Ore al crisis management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione, Il Sole 24 Ore, 2012.

e sulla gestione aziendale. Essa non sempre rappresenta una minaccia per l'azienda, ci sono casi in cui si è rivelata un'opportunità di crescita per molti brand!²⁰ Pensiamo ad esempio al caso Barilla #boicottabarilla premiata per il suo impegno sui temi sociali dopo le dichiarazioni del presidenti a discapito dell'omosessualità, o al caso Moncler che ad un anno dalla denuncia di Report sui metodi di raccolta delle piume è ad oggi ai massimi vertici in Borsa. "La crisi può essere una grande benedizione per le persone e le nazioni, perché la crisi porta progressi. È nella crisi che sorge l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie. Chi supera la crisi supera sé stesso senza essere superato." Così Albert Einstein parlava con riguardo alla crisi. Le caratteristiche di una crisi sono molteplici e di varia natura, ognuna presuppone differenti strategie di gestione, ma tre sono gli elementi comuni che possiamo riscontrare:

- eccezionalità dell'evento, un evento inaspettato che reca danno all'impresa;
- rapidità di risposta, la reazione tempestiva ed esaustiva alla crisi imminente nel breve termine;
- visibilità, lo scenario comunicato dai media agli stakeholder ed i suoi effetti.

Da un punta di vista teorico-economico, secondo l'approccio di *Guatri*²¹, la crisi d'impresa può essere descritta come una sequenza di quattro stadi interdipendenti, dove all'interno di tale percorso si individuano due fasi principali²²: il declino e la crisi.

²⁰ MAZZEI A., Strategia e management della comunicazione d'impresa, Milano, Franco Angeli, 2015. ²¹ GUATRI L., *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, s.l., Egea, 1995.

²² FALINI A., *La crisi d'impresa e le sue cause: un modello interpretativo*, Università degli Studi di Brescia, Paper125, 2011.

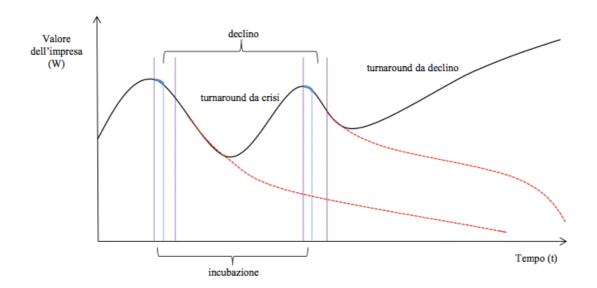
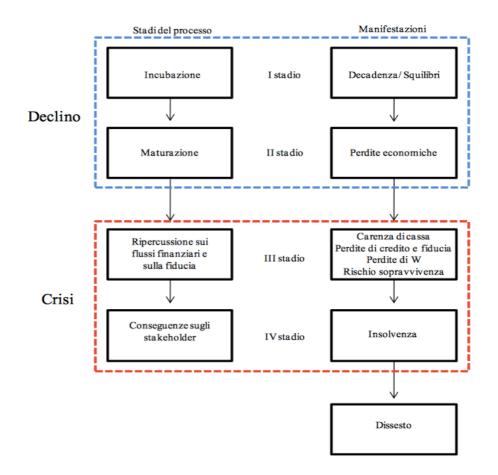


Figura 4. Declino e Crisi



^{*}Fonte: Guatri (1995)

Il declino rappresenta il momento in cui la crisi prende atto e si manifestano gli iniziali squilibri aziendali e le prime inefficienze nella comunicazione d'impresa. L'immagine aziendale tende ad indebolirsi così come la capacità reddituale, contribuendo a creare uno stato negativo sia per la qualità dei prodotti e/o servizi offerti ai consumatori finali, sia nei rapporti con i fornitori, le istituzioni etc. Nella fase del declino, questa condizione diviene irreversibile nel caso in cui non vengono posti in essere i necessari interventi correttivi in quanto non si è ancora in una situazione di totale insolvenza. La crisi vera e propria altro non è che la degenerazione delle condizioni di declino: si viene a creare uno stato di elevata instabilità dovuta da molteplici fattori come rilevanti perdite economiche, squilibri interni all'impresa, difficoltà di comunicazione etc. Considerate tali premesse, analizziamo nei prossimi paragrafi come ne risente la comunicazione d'impresa, come deve essere comunicata la crisi all'ambiente esterno e come comprendere appieno l'intero processo di gestione.

1.5 Tipologie di crisi

Quando si parla di crisi, il primo step da analizzare, è capire di cosa parliamo, che tipo di crisi l'impresa sta fronteggiando ?

Ogni crisi presuppone differenti strategie di gestione.

Una prima classificazione della crisi d'impresa è basata sulla natura dell'evento: può essere causata da un motivo *interno* all'organizzazione o *esterno* all'organizzazione. Nel caso in cui la crisi è dovuta a fattori esterni parliamo di *crisi di domanda*: questa è legata all'andamento del mercato ed è il caso in cui l'offerta dei beni prodotti è di tanto superiore alla domanda reale con un numero di imprese produttrici estremamente elevato.

L'eccesso di offerta scatena una price competition²³ causando la riduzione del prezzo dei beni e portando ad aumentare le vendite delle scorte invendute; per questo è importante per un'impresa differenziare il proprio portafoglio prodotti /

_

²³SCHINDLER R.M., *Pricing Strategies: A Marketing Approach*, Sage Pubns, 2011, p.327-338.

servizi ! Differentemente, se la crisi è causata da fattori interni l'impresa possiamo distinguere tra *crisi da inefficienza* e *crisi da inefficacia* .

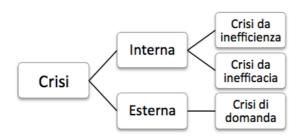
La crisi da inefficienza può investire tutte le funzioni aziendali e portare elevati costi per la società, ciò è dovuto principalmente all'errato utilizzo degli strumenti/ tecnologie a disposizione, all'incapacità della manodopera, o ad uno squilibrio tra i costi sostenuti per il marketing e i ricavi associati agli investimenti.

In questo caso migliorare la comunicazione interna può aiutare.

La crisi da inefficacia, è spesso dovuta al comportamento scorretto dei manager a causa del *moral hazard*.

I manager hanno acquisito nel tempo un ruolo prioritario nei processi aziendali di decision making ed invece di perseguire obiettivi di massimizzazione del valore dell'impresa nel lungo periodo, investono risorse e tempo in progetti di basso valore per la crescita aziendale, con l'unico scopo finale di accrescere il proprio potere economico. Una possibile soluzione a questa tipologia di crisi è il controllo diretto dell'operato dei manager, l' incentivazione e la presenza di una buona comunicazione interna così da allineare gli obiettivi di tutti gli stakeholder coinvolti nelle attività aziendali.

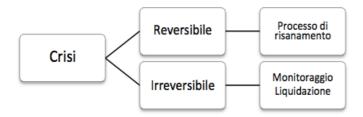
Figura 5. Crisi interna ed esterna



^{*}Fonte: elaborazione personale ripresa dal lavoro del Professor Comin

Una seconda classificazione analizza la gravità e le conseguenze legate all'evento: è possibile distingue tra crisi *reversibili* ed *irreversibili*.

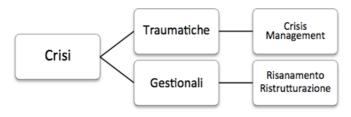
Figura 6 . Crisi reversibile ed irreversibile



^{*}Fonte: elaborazione personale ripresa dal lavoro del Professor Comin

Le prime possono essere risolte con un processo di risanamento in modo che l'impresa possa tornare a svolgere le sue solite funzioni, mentre le seconde richiedono un continuo monitoraggio da parte dell'organizzazione che spesso si conclude con la liquidazione del patrimonio aziendale. Una terza classificazione ci consente di distinguere tra crisi *catastrofiche* e crisi *gestionali*. La differenza sostanziale è nell'origine della causa.

Figura 7 . Crisi traumatiche e gestionali



*Fonte: elaborazione personale ripresa dal lavoro del Professor Comin

Le prime avvengono in seguito ad un evento imprevisto che può distruggere l'impresa nel medio lungo periodo come nel caso di eventi causati da fenomeni naturali (terremoti, incendi), da operatori aziendali (errori gestionali) o da terzi (comportamenti delittuosi), mentre le crisi gestionali sono causate da squilibri economico/finanziari, e prevedono piani di risanamento ed accordi di

ristrutturazione del debito. Anche le tempistiche sono differenti, tenendo presente la distinzione appena spiegata, risulta molto più semplice prevedere uno squilibrio economico piuttosto che una calamità naturale. In generale possiamo dire che gli eventi che possono causare instabilità all'impresa sono molti poiché la casistica è vastissima. *Otto Lerbinger* ha categorizzato 8 tipologie di diverse crisi: disastri naturali , tecnologia , errori di confronto con terzi, atti di terzi a discapito dell'impresa, errori organizzativi, violenza sul posto di lavoro, pettegolezzi, attacchi terroristici o mano umana. Di seguito si riporta una tabella che elenca alcune delle principali cause che possono creare una situazione di crisi per l'impresa o d'insolvenza, distinguendo tra cause endogene ed esogene.

Tabella1. Esempi di cause endogene ed esogene

CAUSE ENDOGENE				
Macro-variabile	Fattore specifico			
Proprietà/Top Management Team	Eccessivo accentramento/conduzione padronale			
	Debolezza dei controlli interni			
	Comportamenti anomali/pregiudizievoli			
	Disimpegno proprietà e/o Top management			
Pianificazione e gestione strategica	Politiche di espansione errate			
	Errori di marketing			
	Strategia economico finanziaria errata			
	Operazioni di finanza straordinaria			
	Inadeguatezza dell'attività di pianificazione e			
	programmazione			
Gestione operativa	Struttura dei costi inadeguata			
	Inefficienza dei processi produttivi e organizzativi			
CAUSE ESOGENE				
Macro-variabile	Fattore specifico			
Fattori macro-economici e eventi	Sfavorevole evoluzione delle macro-variabili			
straordinari	Cambiamenti normativi			
	Avvenimenti traumatici ed eventi straordinari			
Fattori settoriali	Sfavorevole evoluzione della domanda globale			
	Fase di maturità/declino del ciclo di vita del settore			
	Discontinuità tecnologica			
	Contesto competitivo			

Fonte: Alberto Falini, Paper 125

1.6 Strategie ed incidenza sulla comunicazione

Il punto di partenza per contenere i rischi legati all'impresa è quello di adottare una strategia ben precisa ovvero un piano d'azione elaborato dal management per la gestione delle operazioni e delle attività di business.²⁴

Devono esserci coerenza²⁵ ed equilibrio tra le variabili interne ed esterne all'impresa, così da massimizzare i risultati dell'impresa e creare valore per l'organizzazione imprenditoriale. Ecco allora che ogni impresa segue una strategia specifica affinché si determini il corretto trade off tra una *fuzzy strategy* ed una *rigid strategy*, così da minimizzare i rischi ad essa legati. ²⁶

L'obietto della fuzzy strategy è quello di minimizzare la perdita dell'impresa focalizzandosi sulle risorse disponibili, utilizzando adattabilità e apprendimento come le leve con cui fronteggiare gli improvvisi cambiamenti.

Differentemente, la rigid strategy, ha l'obiettivo di massimizzare i guadagni per l'impresa, scegliendo tra tutte le alternative a disposizione dell'impresa, quella migliore e più redditizia. A seconda del contesto di riferimento è preferibile o meno adottare prevelentemente l'una piuttosto che l'altra: ad esempio, in contesti dinamici è preferibile utilizzare la fuzz strategy mentre nel caso in cui l'impresa opera in un ambiente prevedibile è più indicata la rigid strategy. Teniamo bene a mente che pianificare e adottare strategie in caso di crisi è fondamentale!

Perché?

Una crisi, se mal gestita, può ledere la reputazione dell'impresa, compromettere la fiducia dei diversi stakeholder, distruggere valore, ledere le vendite; quando si verifica un evento straordinario che attira l'attenzione ed ha ripercussioni negative sull'immagine dell'impresa ecco allora che la crisi prende atto.

Diventa concreta nel momento in cui il target audience recepisce le informazioni e mette in discussione la posizione e la credibilità dell'impresa: più le persone si

²⁴ CORNELISSEN J., *Integration in Communication Management: conceptual and methodological considerations*, in the Journal of Marketing Management, 2000.

²⁵ Si intende coerenza tra le variabili interne ed esterne come ad esempio per risorse, capacità, mercato di riferimento etc.

interessano all'accaduto, maggiore sarà il coinvolgimento sia dei mass media che dei social media.

Ma come risponde l'impresa? Dipende, a seconda se avrà o meno dei piani preventivi, o delle strategie, o piano di crisi, o procedure già ben elaborate etc. *Stefano Cianciotta*²⁷riconosce quattro differenti processi che un'impresa compie:

- *Inibitorio*, l'impresa assume un atteggiamento sospettoso verso tutti gli stakeholder;
- *Destabilizzante*, scaturisce da fattori come la sorpresa o il rapido susseguirsi degli eventi;
- *Disgregativo*, genera un processo decisionale accentrato, fonte di valutazioni di giudizio errate;
- *Distruttivo*, combina il danno economico e finanziario con quello d'immagine e reputazionale.

Vediamo nel dettaglio come gestire l'impresa in caso di crisi.

1.7 Il crisis management

Il crisis management²⁸, rappresenta *il come si risponde ad una crisi*, può essere definito come quel processo ordinato di attività che va dalla previsione della crisi fino alla gestione della stessa.

Lo scopo del crisis management è duplice: da un lato il *superamento della crisi* e dall'altro *l'apprendimento* di ciò che accade all'impresa, così da evitare che tali eventi si verifichino nuovamente in futuro.

È importante comunicare *prima*, durante e dopo la crisi.

-

²⁷ È un noto giornalista ed opinionista economico.

²⁸ PASTORE A., VERNUCCIO M., *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management,* Milano, Apogeo, 2008, p.68.

Analizziamo le diverse fasi del crisis management²⁹.

• Prima della crisi.

Fondamentale è la prevenzione: si attiva un sistema di previsione ed analisi dei rischi, si evidenziano i vari alert e si riduce il rischio di improvvisazione che è insito in tutte le situazioni di emergenza.

L'organizzazione monitora sia le aree interne all'impresa che l'ambiente esterno, dove scambia informazioni non perfettamente controllabili e che possono diffondere tramite i media notizie errate. Si elaborano i *piani di crisi*, ovvero dei documenti formali nei quali vengono indicate le procedure da seguire, gli strumenti e le tecniche da utilizzare in caso di crisi e le risorse che dovranno essere impiegate . Redigere questo documento è fondamentale poiché un buon piano di crisi è di grande aiuto nel mezzo di una crisi dove diviene complicato prendere decisioni razionali e in modo lucido.

• Durante la crisi.

Si costituisce il cosiddetto *crisis management team*, ossia l'unità organizzativa preposta alla gestione della crisi, dalla predisposizione dei manuali fino alle decisioni in merito ai messaggi da rivolgere ai pubblici di riferimento, ai contenuti, ai tempi .

All'interno del team viene nominato un portavoce responsabile di fornire informazioni riguardo la gestione della crisi.

Contemporaneamente si redige il *manuale di crisi*, ossia un documento aziendale in cui sono raccolte le regole di comunicazione da osservare durante l'imminente crisi, e si prepara il *piano di comunicazione di crisi*. L'impresa deve assumersi le proprie responsabilità e comunicare pubblicamente di aver acquisito la consapevolezza delle cause che hanno portato l'organizzazione nell'attuale situazione di crisi rivolgendosi sia all'ambiente interno rassicurando i dipendenti, collaboratori etc., sia all'ambiente esterno.

25

²⁹ PASTORE A., VERNUCCIO M., *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management,* Milano, Apogeo,2008,pp.68-72. Si noti la differenza tra *piano di crisi* e *manuale di crisi*: nel primo caso sono dei documenti ufficiali, nel secondo sono dei documenti aziendali in cui sono raccolte le regole da osservare in caso di crisi imminente.

La comunicazione d'impresa in caso di crisi deve essere:

- ✓ immediata e completa, è importante evitare false notizie che potrebbero arrecare maggiori danni all'immagine dell'impresa;
- ✓ *centralizzata*, essere coerenti con riguardo alle informazioni;
- √ aggiornata costantemente, bisogna aggiornare ed informare gli stakeholder sull'avanzamento delle azioni intraprese per fronteggiare la crisi;
- ✓ trasparente, è fondamentale riportare il vero e non minimizzare la situazione di crisi;
- ✓ multidirezionale, rivolta a tutti gli stakeholder coinvolti;
- ✓ aperta all'ascolto, disposta ad ascoltare;
- ✓ proporzionata all'entità della crisi.

Infine è opportuno verificare l'efficacia delle azioni intraprese al fine di attivare un processo di feedback correttivo.

• Dopo la crisi.

È il momento dell'apprendimento.

L'impresa deve verificare l'efficacia ex post di quanto fatto nelle fasi precedenti, deve comunicare i risultati conseguiti e avviare un processo di apprendimento così da non cadere in un futuro nuovamente nell'evento traumatico.

1.8 Se la Reputazione aziendale è compromessa.

Ciò che è fondamentale affrontare è come la reputazione dell'impresa venga lesa in determinati contesti . In tempi di crisi non solo economica, ma anche di fiducia e di credibilità, il tema della reputazione aziendale diventa determinante per il successo delle imprese e per la rassicurazione dei consumatori circa la bontà

delle loro scelte. Warren Buffet disse che "ci vogliono venti anni per costruire una buona reputazione e ne bastano cinque minuti per rovinarla". La reputazione rappresenta un asset intangibile non imitabile e si compone di due variabili principali: la fiducia ed il coinvolgimento. Una buona reputazione d'impresa è un fattore di estrema importanza poiché rappresenta una garanzia per i consumatori, per gli investitori ed in generale per gli stakeholder coinvolti. Pensiamo ad alcuni brand noti come Apple, Nike, Coca Cola, Ferrero che nel tempo hanno costruito un rapporto di fiducia con i consumatori tanto da essere etichettati come love brand³0. Godere di una buona reputazione significa essere credibili agli occhi dei vari stakeholder e per far si che ciò avvenga è necessario costruire nel tempo una percezione e un' immagine positiva dell'impresa attraverso azioni e interazioni continue. La fiducia riposta in un'impresa, o più nel dettaglio in un brand, consente di bypassare tempi lunghi e i costi di ricerca per il consumatore riducendo loro l'incertezza nella decisione d'acquisto. Dunque dalle pur sintetiche considerazioni formulate, la reputazione:

- da un lato, diminuisce l'incertezza per gli stakeholder, che ne ricavano un beneficio a fronte della presenza di asimmetrie informative e di un elevato costo per la ricerca di informazioni dirette;
- dall'altro lato, rappresenta per l'impresa uno strategic asset intangibile, in grado di generare rendite e vantaggi competitivi di notevole importanza, che si traducono in un significativo miglioramento delle performance aziendali, in modo particolare quelle di natura finanziaria e sociale.

³⁰ I *love brand* sono quei brand amati da milioni di persone, conosciuti, rinomati e con un elevato tasso di fidelizzazione. Sono in grado di creare un valore emozionale (e culturale) che aumenta con il passare del tempo.

1.8.1 La corporate reputation

Il concetto di corporate reputation³¹, si afferma tra gli anni 70' e 80' nell'ambito della letteratura economica, con lo scopo di "analizzare le decisioni assunte in contesti dinamici da una molteplicità di attori, detentori di interessi economici e sociali nei confronti di un'impresa in condizioni di incompleta o di imperfetta informazione." In tali situazioni, esprime la sintesi di un insieme di segnali che l'organizzazione aziendale trasmette ai suoi stakeholder nel tempo con riferimento al suo agire strategico. Gli interlocutori dell'impresa recepiscono ed interpretano questi segnali, che costituiscono rilevanti fonti di informazione e di valutazione, così da prevedere il comportamento dell'impresa e le sue future azioni; così i consumatori maturano le proprie aspettative e giungono a formulare le proprie decisioni sull'impresa. La coerenza dei comportamenti dell'azienda nel tempo e la conseguente risposta alle attese formulate dai suoi stakeholder determinano la formazione della reputazione aziendale. Nel corso degli anni sono state formulate molte definizioni del concetto di corporate reputation. " La Corporate Reputation è una valutazione globale e stabile nel tempo riguardante un'impresa, condivisa da più persone, basata sull'insieme di percezioni (razionali) riguardanti la condotta generale, la performance finanziaria e gli altri obiettivi dell'impresa" così la definisce il Professor Highhouse nel 2009.

1.8.2 La valutazione della reputazione aziendale

Il processo di valutazione della reputazione aziendale si dimostra alquanto complesso, sia quando riferito alla singola impresa sia quando la ricerca prevede l'analisi e il successivo confronto tra più imprese, facendo ricorso ad indicatori di

_

³¹ NELLI R.P., Corporate Reputation: valore per l'impresa, garanzie per il consumatore, Roma, Consumatori, Diritti e Mercato, 2012.

sintesi. ³²Nel panorama dei centri di ricerca che si dedicano alla misurazione della reputazione, l'organizzazione più accreditata è il *Reputation Institute*, fondato a New York nel 1997 a cura di *Charles J.Fombrun e Cees B.M. Van Riel.* L'istituto utilizza uno strumento denominato *RepTrack*: esso misura la reputazione così da permettere alle aziende di confrontare le proprie performance con quelle dei competitors di settore. Il cuore del modello è il *Pulse*, ossia il fattore emotivo in grado di creare un collegamento tra l'impresa e il target di riferimento e ne permette la misurazione attraverso quattro attributi: stima, fiducia, ammirazione, feeling. Tra le numerose problematiche della ricerca inerenti la *corporate reputation*, la questione sicuramente più complessa è quella relativa all'identificazione delle dimensioni da sottoporre a valutazione da parte degli stakeholder. Queste, infatti, risultano essere molteplici e diverse a seconda della tipologia di impresa e della categoria di *stakeholder* considerata. In linea generale, si basa su sette diverse categorie:

- 1. prodotti e servizi,
- 2. grado di innovazione,
- 3. ambiente lavorativo,
- 4. governance,
- 5. responsabilità sociale,
- 6. leadership
- 7. performance.

La valutazione complessiva è data quindi dalla somma delle singole categorie. Nella reputazione a livello internazionale, è al top della classifica, Rolex (80,38 punti), seguito da Lego(79,46) e da Disney(79,19). Non male i risultati raggiunti dall'Italia, primo tra tutti Ferrero (75,45) seguito da Barilla (74,74).

_

 $^{^{32}}$ COMIN G., L 'impresa oltre la crisi, Marsilio, 2016,pp.34-36.

Tabella 2 . RepTrak 2017

Rank	Company	2017 RepTrak® Pulse
1	Rolex	80.38
2	LEGO Group	79.46
3	The Walt Disney Company	79.19
4	Canon	78.28
5	Google	78.22
6	Bosch	78.13
7	Sony	77.74
8	Intel	77.74
9	Rolls-Royce Aerospace	77.66
10	Adidas	77.27
11	Microsoft	77.12
12	BMW Group	76.93
13	Michelin	76.75
14	Levi Strauss & Co.	76.70
15	Nike, Inc.	75.74
16	Nintendo	75.72
17	Ferrero	75.45
18	Amazon.com	75.33
19	IBM	75.29
20	Apple	74.94
21	Philips Electronics	74.94
22	3M	74.82
23	Barilla	74.74
24	Cisco Systems	74.72
25	Colgate-Palmolive	74.64

Dunque, il concetto di reputazione aziendale non è semplicemente un giudizio di gradimento su un'impresa, magari formulato da parte di una sola categoria di stakeholder (ad esempio i soli consumatori), né può riferirsi ad una sola dimensione (ad esempio esclusivamente l'impegno sociale dell'impresa); per definizione, il concetto di reputazione costituisce una grandezza unitaria riferita all'identità dell'impresa nel suo articolato e complesso operare e non può essere artificialmente scissa senza perdere di significato.³³ Ciò, tuttavia, non significa che le ricerche inerenti la corporate reputation debbano necessariamente condursi con sforzi, in termini di tempi e di risorse, insostenibili: se verificate determinate ipotesi è possibile ricorrere ad approcci di ricerca semplificati che, anziché raccogliere direttamente le valutazioni presso la molteplicità degli stakeholder, indagano all'origine le fonti di informazione alle quali i consumatori ricorrono per formulare le loro valutazioni. Tali fonti sono essenzialmente le

³³ NELLI R.P., Corporate Reputation: valore per l'impresa, garanzie per il consumatore, Roma, Consumatori, Diritti e Mercato.2012.

forme della comunicazione dell'impresa stessa, il passaparola, la copertura sui *mass media* e *la comunicazione online*.

1.8.3 La reputazione online

Se la gestione di un evento negativo esploso nei canali tradizionali vuole una certa velocità di reazione, lo stesso episodio nato sui social network dà vita a una reazione notevolmente più accelerata. I tempi con cui si diffondono i contenuti negativi risultano maggiormente rapidi rispetto ai mass media tradizionali e di conseguenza il rischio di diffusione è elevatissimo. Proprio per questo, le imprese devono redigere un piano di social media crisis management per monitorare costantemente la propria presenza online oltre ad aggiornare continuamente le strategie per fronteggiare imminenti crisi. È importante che vi sia un'osservazione online continua! Uno degli errori più frequenti è quello di sottovalutare la rete rischiando di veder svanire in pochi attimi la web reputation del proprio brand costruita durante gli anni .Normalmente, la fonte più autorevole (e tradizionale) in termini di credibilità è costituita dai mass media, ossia l'insieme dei "mezzi di comunicazione di massa" come giornali, radio, televisione etc., seguita dal passaparola, il cui impatto è sempre molto rilevante nella formulazione delle valutazioni, ma la cui attendibilità viene talvolta messa in discussione, specialmente a causa del recente ruolo assunto dai social media, nei quali la credibilità delle fonti non è sempre facile da accertare. Il professor Andreas Kaplan³⁴ ha definito i social media come "un gruppo di applicazioni Internet basate sui presupposti ideologici e tecnologici del Web 2.0, che consentono la creazione e lo scambio di contenuti generati dagli utenti." In particolare, sebbene la comunicazione online eserciti un ruolo da non sottovalutare nell'influenzare gli atteggiamenti degli utenti e nell'indirizzare i loro comportamenti, è evidente che per ledere la reputazione aziendale non basta

_

³⁴È un professore di Marketing presso l'ESCP Europe Business School situata a Parigi, i suoi studi sono focalizzati sui social media ed inerenti al marketing online virale. Attualmente ricopre l'incarico di Rettore presso la sede di Berlino.

un semplice "like" inserito distrattamente, ma nonostante ciò, molti sono i casi di imprese che hanno visto lesa la propria reputazione per via di un tono (*sentiment*) non gradito al pubblico, o commenti inappropriati etc. In altre parole, anche la *social media reputation* necessita di essere considerata nel concetto di *corporate reputation* e pertanto la sua analisi deve sottostare alle stesse ipotesi e metodologie di ricerca affinché l'impresa non cada nella *trappola della rete*. Perché ciò accade? Oggigiorno, il consumatore medio, per raccogliere le informazioni necessarie per la decisione d'acquisto di un prodotto a cui è interessato, non può che avvalersi di alcuni intermediari tra i quali appunto i *mass media* ed in particolare i *social media*. Questi registrano, testimoniano ed interpretano le informazioni inerenti l'impresa, attribuendo loro un preciso significato, ed il tutto potendo sempre contare su un'elevata credibilità. ³⁵ Pertanto lo studio degli effetti della copertura media sui cambiamenti nella *corporate reputation* ha ricevuto negli ultimi anni una sempre maggiore attenzione e ciò per un duplice ordine di motivi:

- *l'interazione* tra l'impresa e i mass/social media è sempre più frequente, decisiva e rilevante;
- l'influenza dei mass/social media tende a rimanere elevata ed i mass media vengono considerati come veri e propri stakeholder dell'impresa poiché costruiscono una media reality, superando il semplice ruolo di intermediario informativo.

Come può allora un'impresa preservare la propria immagine e la propria reputazione online? Il Professor *Comin* elenca cinque punti chiave da seguire per la creazione di una buona reputazione in rete³⁶:

 team di esperti, c'è bisogno di un team in rete e sui social che goda della piena fiducia della dirigenza;

³⁵ SORICE M., Sociologia dei mass media, Roma, Carocci, 2009, pp36-49.

³⁶ COMIN G., *L'impresa oltre la crisi*, Marsilio, 2016,pp.37-38.

- valorizzazione degli argomenti forti, sia nella gerarchia dei motori di ricerca, sia in azienda;
- *media tradizionali*, è importante essere presenti online con l'ausilio dei media tradizionali;
- *creare una community ad hoc*, il passaparola online farà da acceleratore per la nuova immagine dell'impresa ed è opportuno definire una community coerente con il posizionamento atteso;
- *definizione dei contenuti di valore*, pubblicare contenuti in linea con il posizionamento atteso ma al tempo stesso interessanti e divertenti.

Comunicare. Comunicare, anche online!

2. L'IMPRESA OLTRE I CONFINI

Per comprendere il processo di gestione di una crisi d'impresa ed arrivare a spiegare alcuni casi di brand colpiti da crisi imminenti³⁷, è bene analizzare il ruolo svolto dalla comunicazione ad un livello più ampio, quello internazionale³⁸, così da identificarne ed interpretarne le cause economiche e sociali. La comunicazione in questo ambito prende il nome di "*Comunicazione Internazionale*", assicura una prospettiva d'insieme omogenea al di là dei confini nazionali ed interpreta le molteplici attività coinvolte nelle imprese come parti di un unico sistema.

Storicamente, afferma Carlo Gagliardi, la Comunicazione Internazionale, è venuta affermandosi come la comunicazione che, fluendo attraverso i confini di Stati-nazione, assume le caratteristiche peculiari dell'internazionalità³⁹. Primi tra tutti gli Stati Uniti, che dopo la fine della Prima grande guerra, spingono l'Europa (ed in generale i Paesi occidentali) a perseguire la politica del flusso libero dell'informazione, mentre negli anni a seguire è il Terzo mondo che reclama un flusso libero ed equilibrato dell'informazione. La lotta al neocolonialismo culturale e l'obiettivo di un'espansione della democrazia hanno contribuito al tentativo di superare lo squilibrio mediale tra Paesi ricchi e Paesi poveri, dando vita agli indirizzi della comunicazione per lo sviluppo. È in questo ambito che si assiste al dibattito per un Nuovo Ordine Mondiale dell'Informazione e della Comunicazione. Negli anni Novanta, dopo la caduta del muro di Berlino e la destrutturazione dell'Unione Sovietica, la parola d'ordine per la Comunicazione internazionale è ancora "trasparenza". Ma è davvero così? Con il tempo sono emersi "problemi legati all'identità", la comunicazione internazionale non è più classificabile solamente secondo le due

-

³⁷ Si rimanda al Capitolo 4.

³⁷CEDROLA E., *Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese*, McGraw-Hill, Milano, 2005.

³⁹ GAGLIARDI C., Comunicazione Internazionale, Roma, LAS, 2004, pl. L'autore sostiene che "l'Obiettivo primario della Comunicazione internazionale sia quello di assicurare una prospettiva omogenea ai vari tipi di attività coinvolte, interpretandole come parti di un sistema, come funzioni di un organismo sociale che tramite la loro interazione vive, si riproduce e cambia nel tempo e nello spazio."

ideologie del "libero mercato" o "dell'imperialismo culturale" ma diviene più ampia e complessa, si parla di "flussi e controflussi", "asimmetrie culturali", "diversità tra aree d'influenza mediatica". Ciò che precedentemente si ricercava erano gli effetti dei "Paesi forti" vs i "Paesi deboli" nell'intero sistema, mentre ad oggi si passa ai nuovi protagonisti come Gruppi Multinazionali, Aree culturali autonome etc. ⁴⁰ Così con la globalizzazione (economica, culturale e mediatica), la Comunicazione internazionale supera il concetto di Stato-nazione ed a sua volta la comunicazione globale, prodotta localmente, tende a riprodursi in neolocalismi moltiplicando le resistenze e le identità culturali. ⁴¹

2.1 La comunicazione internazionale

definire Iniziamo nel la Comunicazione internazionale come comunicazione che fluendo attraverso i confini di Stato-nazione assume le medesime caratteristiche 42. È una materia non facile da trattare poiché va elaborata con un approccio interdisciplinare⁴³. Esaminiamo alcuni esempi: le scienze politiche intervengono nella comunicazione internazionale tramite accordi e convenzioni regolando i rapporti tra i Paesi sviluppati e quelli in via di sviluppo, pensiamo alle organizzazioni internazionali come l'ONU, l'UNESCO, la FAO⁴⁴. Le scienze sociali si occupano di ciò che riguarda il sistema internazionale e le agenzie d'informazione, la sociologia dei media, le comunicazioni di massa, la propaganda, il giornalismo e l'opinione pubblica etc. Il ruolo svolto dalla tecnologia è fondamentale, ad oggi assistiamo ad innovazioni dei media e delle telecomunicazioni, sistemi di trasmissione e di diffusione, Internet, new media, interattività, connettività e quant'altro alimentato

_

⁴⁰ BERTOLI G., GUERINI C., VALDANI E., Marketing globale. Prospettive di crescita delle imprese nell'economia del terzo millennio, Milano , Egea, 2000.

⁴¹ BRIOSCHI E.T., La comunicazione totale d'azienda nel contesto internazionale, Roma, Vita e Pensiero, 2009.

⁴² GRAMATICA P., Economia e tecnica degli scambi internazionali, Roma, Vita E Pensiero, 2012.

⁴³ GAGLIARDI C., Comunicazione Internazionale, Roma, LAS, 2004, pp.13-27.

⁴⁴ Il Gruppo delle Nazioni Unite per lo sviluppo (UNDG) è un consorzio creato dall'ONU per incrementare il grado di sviluppo dei paesi membri tra questi la Fao e l'UNESCO. Si occupa di: politica globale, definizione delle priorità di sviluppo, miglioramento del sistema di sviluppo dell'ONU, problematiche mondiali, etc.

dal progresso. Altro punto fermo è *l'economia*: produzione/distribuzione di beni e servizi culturali, economia e comunicazione per lo sviluppo, globalizzazione, libera iniziativa e concentrazione mediatica, informazione come merce o come servizio. Le discipline coinvolte sono moltissime altre, basti anche pensare alle applicazioni di Internet che ad oggi esigono un adeguamento del *diritto*: da quello internazionale a quello d'autore, dai diritti umani alla libertà di espressione vs. censura, al diritto all'informazione e alla comunicazione. Inoltre, parlando di comunicazione internazionale, non si può non fare riferimento al concetto di *villaggio globale* introdotto nella prospettiva della globalizzazione (e di Internet) da *McLuhan*, introdotto nel suo *The Gutenberg Galaxy* nel 1962 e spiegato come espressione dell'"era elettrica" (oggi elettronica), in *Understanding media* (1964)⁴⁵.

"Dopo essere esploso per tremila anni con mezzi tecnologici frammentari e puramente meccanici, il mondo occidentale è ormai entrato in una fase di implosione. Nelle ere della meccanica, avevamo operato un'estensione del nostro corpo in senso spaziale. Oggi, dopo oltre un secolo d'impiego tecnologico dell'elettricità, abbiamo esteso il nostro sistema nervoso centrale in un abbraccio globale che, almeno per quanto concerne il nostro pianeta, abolisce tanto il tempo quanto lo spazio (...) L'elettricità ha ridotto il globo a poco più che un villaggio (...) Il messaggio della luce elettrica è, come quello dell'energia elettrica nell'industria, totalmente radicale, permeante e decentrato. Luce ed energia infatti sono due cose diverse per gli usi che se fanno, ma nella società umana eliminano fattori di tempo e di spazio esattamente come la radio, il telegrafo, il telefono e la TV, creando una partecipazione in profondità."

Abbiamo parlato di villaggio globale, ma cosa s'intende? Esso è un ossimoro, i due termini si contraddicono a vicenda: da una parte il *villaggio* che è la forma elementare di abitazione umana, dall'altra *globale* con riferimento all'intero

⁴⁵ Introdotto da Marshall McLuhan nel 1964 con il titolo originale di *Understanding Media: The Extensions of Man*, contiene i concetti di villaggio globale, tecnologia, media. Seppur difficilmente classificabile all'interno di una categoria, è un modello significativo di interpretazione della comunicazione. L'autore sostiene che i media trasformano tutto ciò che toccano, anche la realtà.

pianeta. Ha un significato simbolico, ciò che in passato aveva dimensioni e distanze enormi, grazie all'innovazione delle comunicazioni è ora a portata di mano, percorribile in lungo e in largo, anche in tempo reale. Si pensi ad esempio ai collegamenti televisivi in diretta per l'elezione del Papa, o i conflitti di cui siamo partecipi in ogni parte del mondo (come la guerra in Siria); oppure, sul piano economico-finanziario, ai trends dei mercati azionari americani di Wall Street e dell'indice NASDAQ che in tempo reale si ripercuotono a catena sulle Borse di Tokyo e d'Europa, o all'ascesa di Donald Trump negli Usa. Le televisioni ed in generale i media/ social media, ci consentono di seguire dal vivo, a casa nostra, avvenimenti che si svolgono in qualsiasi parte del mondo, oltrepassando i confini nazionali ed i continenti, ecco allora che si parla di eventi mediali. 46 Si definiscono così perché, oltre ad assicurare l'allestimento, i collegamenti tecnici internazionali, la copertura giornalistica e le telecronache, entrano per molti aspetti nella stessa organizzazione locale globale dell'evento. Sono eventi mediali ad esempio l'apertura della Porta Santa e l'inaugurazione di un Giubileo, l'incoronazione di un Re, i Giochi olimpici, i Mondiali di calcio. Dunque, ci si chiede, come mai la Comunicazione internazionale è così rilevante, oggi più che mai, nell'ambito delle relazioni internazionali?⁴⁷ Perché gli Stati (realtà politica) e le Nazioni (realtà-sostrato sociale dei primi) "non sono isole", come sostiene *Thomas Merton*. Al presente non si può valutare il sistema delle comunicazioni di uno Stato o di una società senza prendere in considerazione il suo rapporto con il resto del mondo. Quello che accade, sia esso un avvenimento o uno scandalo, condiziona inconsapevolmente l'intero globo poiché presenta degli aspetti di portata internazionale. D'altronde in un mondo dove la comunicazione e lo scambio d'informazioni sono all'ordine del giorno, osserviamo come il termine New economy si riferisca tanto alla Economia delle nuove tecnologie quanto all'Economia produttiva, anche tradizionale, aggiornata

_

⁴⁶ CAROLI M., Gestione delle Imprese Internazionali, Milano, McGraw-Hill, 2011, p.2.

⁴⁷ GRAHAM E.M., Exchange of threat between multinational firms as an infinitely repeated noncooperative game, articolo in The International Trade Journal 4, Marzo 1990, p. 260-276.

dalle applicazioni informatiche. Stiamo passando, o meglio "siamo passati", dalla "società dell'informazione" caratterizzata dai mass media e da messaggi unidirezionali tra una fonte e i destinatari, alla "società della comunicazione" pilotata dalla interattività multimediale, in cui il soggetto è protagonista attivo, al tempo stesso destinatario e fonte di messaggi multidirezionali.

2.1.1 Le sei caratteristiche⁴⁸ della comunicazione internazionale

1. L'intenzionalità

Per poter definire "internazionale" questo tipo di comunicazione, deve avere delle fonti tali che oltrepassino i confini nazione, come nel caso di trasmissioni tv della CNN, di BBC Worldwide o di RAI International. È importante che le fonti siano inviate e trasmesse intenzionalmente per poter parlare di un rapporto internazionale!

2. I canali

I canali possono essere pubblici o privati, ed hanno un ruolo importante ossia quello di trasmettere cosa accade nel mondo da un Paese ad un altro. È ancora aperto il dibattito riguardo le "frequenze", sono un bene pubblico o il loro utilizzo privato da parte dei media è giustificato ? In questa seconda ipotesi, ricordiamo che i canali privati (ma anche quelli pubblici), possono trasmettere messaggi criptati a protezione della privacy per limitare la destinazione ai soli abbonati che pagano un canone ad hoc, come nella Pay-Tv e nella Pay-per-view (pensiamo a Sky).

⁴⁸ GAGLIARDI C., *Comunicazione Internazionale*, Roma, LAS, 2004, pp.19-21. Sono state riprese le definizioni delle caratteristiche della comunicazione internazionale: intenzionalità, canali, tecnologie di distribuzione, forma del contenuto, effetti culturali e natura politica.

3. Le tecnologie di distribuzione

La comunicazione internazionale utilizza la tecnologia per trasmettere le informazioni. Il contenuto del messaggio mediale può essere veicolato da onde elettromagnetiche (via filo, via fibre ottiche, via satellite), oppure registrato su pellicola o su cassette audio-video (analogiche, digitali, etc.) per essere diffuso oltre confine.

4. La forma del contenuto

Il contenuto della comunicazione internazionale può assumere differenti forme. Sono tali ad esempio: i dati informatici ed i software forniti da banche dati, le notizie d'attualità diffuse dalle agenzie internazionali d'informazione, le informazioni sui mercati finanziari trasmessi da Borse, Banche, etc.

5. Effetti culturali

La comunicazione internazionale produce effetti culturali a prescindere dalla forma utilizzata: sempre presente è il contrasto/ divario tra *i Paesi a forte potere informativo*, che reclamano libertà di comunicazione presso tutte le aree del mondo, *ed i Paesi a basso potere informativo*, che cercano di difendere le proprie culture dalle distorsioni informative e dai silenzi dei media occidentali.

6. La natura politica

Ogni atto di comunicazione poiché implica delle relazioni internazionali è per sua natura un atto politico, ed ogni volta che oltrepassa i confini (con o senza autorizzazione), assume una rilevanza politica che condiziona l'equilibrio dei poteri in tutto il mondo.

2.2 Dal villaggio globale alla globalizzazione

Oggi l'eventuale sopravvivenza del villaggio globale⁴⁹, chiama in causa il principio della *globalizzazione*. Come definirla in questo contesto ⁵⁰? Una cosa è certa, la globalizzazione opera su molti livelli che interagiscono tra loro, sembra quasi che qualsiasi cosa accada nel mondo è come se fosse "sotto casa, accanto a noi". Pensiamo ai nostri giorni, l'Occidente non può ignorare che i due terzi della popolazione del globo muoiono di fame, o l'attuale situazione in Siria o ancora l'immigrazione: non può ignorarlo non solo per motivi umanitari, ma anche perché milioni di persone premono alle nostre frontiere, chiedono accoglienza, lavoro e integrazione. La globalizzazione, ha origine in ambito economico, si è affermata nel corso degli anni Ottanta quando il libero scambio, lo sviluppo delle relazioni internazionali sollecitate da una competizione sempre più ampia, la deregulation e l'innovazione tecnologica hanno determinato il passaggio dal "modello fordista" (basato sulla produzione a catena di montaggio) al postfordismo, nuova organizzazione produttiva ampiamente decentrata, flessibile, tendente ad espandere vendite e consumi nei mercati di tutto il mondo. Il ruolo della comunicazione qui è inteso a favorire le interazioni sociali, anche se analizzando il profilo economico ha comportato un accentramento nelle aree metropolitane più sviluppate. Se analizziamo la gestione d'impresa, si assiste ad una progressiva e irreversibile omogeneità nei bisogni ed a una conseguente scomparsa delle tradizionali differenze tra i gusti dei consumatori a livello nazionale o regionale; dall'altro, le imprese sono in grado di sfruttare rilevanti economie di scala nella produzione, distribuzione e marketing dei prodotti, specie dei beni di consumo standardizzati, e di praticare politiche di bassi prezzi per penetrare in tutti i mercati. L'impresa che opera in un mercato globale, pertanto, vende lo stesso bene in tutto il mondo e adotta strategie uniformi, a differenza dell'impresa multinazionale, il cui obiettivo è invece quello di assecondare la varietà delle condizioni presenti nei paesi in cui opera. Qual è la

⁴⁹ PIRA V., Futuro globale. La cooperazione internazionale e gli obiettivi del millennio, s.l., La Meridiana, 2010.

⁵⁰ HELD D., MCGREW A., Globalismo e antiglobalismo, Bologna, il Mulino,2007, pp.162-180.

differenza tra le imprese che operano a livello locale, globale e internazionale ? Di che tipo di brand parliamo? Le risposte nel prossimo paragrafo.

2.2.1 Il branding globale

Nel contesto della globalizzazione sono molte le imprese che da "multinazionali si evolvono in globali" nel mercato, per concentrarsi nello sviluppo delle marche globali (come ha fatto ad esempio Unilever). Prima di definire il branding, è opportuno distinguere tra marca locale, globale e internazionale. La marca il cui campo di esistenza è limitato a una nazione o ad un'area geografica e può appartenere ad un'impresa locale, internazionale o globale è definita *locale*. È invece *globale* la marca che ha la più ampia estensione geografica (in termini di notorietà e vendite) ed utilizza una strategia ed un mix operativo omogenei ovunque. Infine la marca *internazionale* è una via di mezzo tra le due precedenti,fa riferimento ad una marca che esiste su più mercati geografici e presenta solo alcuni elementi di standardizzazione transnazionale di natura strategica e/o operativa. Inoltre, per le grandi imprese, è possibile individuare tre possibili strategie di branding⁵¹:

- multinazionale, si sviluppa un portafoglio fortemente adattato in funzione delle esigenze del consumatore locale per migliorare la penetrazione del mercato;
- *globale*, si basa su un brand portfolio costituito da marche standardizzate principalmente per migliorare l'efficienza tecnico-produttiva;
- *transnazionale*, prevede la gestione di un brand portfolio misto, ovvero costituito da marche sia globali che internazionali e locali per cercare di ottenere un giusto mix di benefici propri delle strategie precedenti.

⁵¹ PASTORE A., VERNUCCIO M., *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management,* Milano , Apogeo,2008, pp.

Per le imprese che operano a livello globale, è necessario sviluppare strategie di marca che sappiano cogliere i nuovi stimoli che provengono da dinamiche ambientali contraddittorie ed interpretare creativamente le opposte richieste della globalizzazione e della localizzazione. Appare evidente, quindi, la complessità strategica della costruzione di brand globali.

Diversi contributi della letteratura accademica hanno sottolineato come la caratteristica di "globalità" di marca possa determinare una percezione di superiorità da parte del consumatore.

Infatti, secondo ricerche recenti, sono tre i concetti che i consumatori associano ai "global brand" e che sono poi alla base delle preferenze:

- *la qualità*, è la principale causa di preferenza ed anche la natura globale della marca è considerata di per sé un segno di qualità e di innovazione;
- *il mito*, l' appeal globale, il prodotto non è solo di qualità superiore, offre ai consumatori simboli di ideali culturali, ossia acquistano e utilizzano i global brand immaginando un'identità globale da condividere con gli altri;
- *la responsabilità sociale*, i consumatori riconoscono che le global company hanno una forte influenza sul benessere della società e sull'ambiente fisico, si aspettano comportamenti socialmente responsabili e un coinvolgimento nelle questioni ambientali che li riguardano.

Inoltre, in relazione alle marche globali, sono stati definiti quattro segmenti in cui è possibile suddividere il mondo del consumo⁵²:

- *i cittadini del mondo (55%)*, associano al successo globale di un'impresa i punti di forza relativi alla qualità e all'innovazione; allo stesso tempo si aspettano comportamenti socialmente responsabili;
- i sognatori globali (23%), sono forti ammiratori delle imprese

⁵² PASTORE A., VERNUCCIO M., *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management,* Milano, Apogeo, 2008, p228. Sono stati riprese del definizioni dei quattro segmenti con cui è possibile dividere il mondo del consumo: i cittadini del mondo, i sognatori globali, gli antiglobal e gli agnostici globali.

transnazionali, oltre alla qualità apprezzano il messaggio culturale;

- *gli antiglobal (13%)*, sono molto scettici riguardo la qualità delle marche globali nonché critici sull'eticità dei comportamenti d'impresa, se possono preferiscono non acquistare;
- *gli agnostici globali*, non basano le proprie decisioni d'acquisto sugli attributi globali della marca, utilizzano gli stessi criteri che adoperano per le marche locali.

Come già è stato detto, la globalizzazione è un'importante opportunità per conseguire elevate economie di scala, fondamentali per il vantaggio competitivo a livello mondiale. Inoltre, facendo leva sul recupero di efficienza e sulla riduzione della complessità, le grandi imprese globali possono ridurre i prezzi così da registrare risultati finanziari positivi e grazie ad alti budget, è possibile ottenere una maggiore efficacia delle attività comunicative dovuta alla migliore qualità delle risorse destinate alla promozione delle marche globali⁵³. Ulteriori vantaggi sono legati allo sviluppo di un'unica *brand image*, particolarmente rilevante in alcuni segmenti di mercato ed i benefici nei rapporti con il retail e nella tendenziale riduzione dei tempi di sviluppo e lancio di nuovi prodotti.

Le motivazioni alla base di una scelta di branding globale sono prevalentemente legate più ai costi (supply-driven) che ai reali bisogni del mercato finale; il rischio in cui si può incombere è quello di perdere il contatto con i mercati locali e di non riuscire a reagire tempestivamente alle situazioni di criticità che si possono manifestare. L'obiettivo principale del *global branding* non dovrebbe essere quello di creare marche globali, bensì quello di acquisire una "leadership" di marca globale, così che i brand risultino forti in tutti i mercati in cui operano e creino sinergie con le strategie locali.

Secondo Alberto Pastore e Maria Vernuccio, una strategia di marca globale

-

⁵³ LAURANO P., Fondamenti di comunicazione politica internazionale, Roma, Bonanno, 2006.

efficace dovrebbe:

- *Incoraggiare* la condivisione di informazioni, idee e soluzioni vincenti emerse nei mercati locali e replicabili altrove;
- Prevedere una metodologia comune per il processo di gestione della marca;
- *Motivare* la creazione di sinergie tra le unità locali.

Nel processo di pianificazione di marca globale⁵⁴, un ostacolo è rappresentato dai pregiudizi locali, poiché i manager spesso ritengono come unico il proprio mercato e, conseguentemente, rifiutano soluzioni vincenti in altri contesti. E' necessario creare nell'organizzazione un sistema centrale di gestione della marca⁵⁵, che abbia la responsabilità di indirizzarne e controllarne lo sviluppo nel tempo.

Le soluzioni organizzative a tale esigenza sono quattro⁵⁶:

- business management team, composto da alti dirigenti di linea e presieduto da un vice-presidente operativo che coordina le attività di brand management. Per ciascuna categoria di prodotto viene costituito un team che definisce l'identità e il posizionamento di tutte le marche globali della categoria, incoraggia i mercati locali a testare le best practices, decide quali innovazioni apportare;
- brand champion, difende gli interessi della marca, è un dirigente di alto livello con una forte esperienza nel branding ed un'ottima conoscenza del contesto in cui opera;
- global brand manager, è un dirigente di medio livello, si occupa di

⁵⁴ EAGLE L., KITCHEN P.J., *IMC, brand communications and corporate cultures*, European Journal of Marketing, Vol 34, 2000.

⁵⁵ BONACCORSI A., DALLÍ D., VARALDO R., Domanda di servizi reali per l'internazionalizzazione delle imprese: esperienze recenti e specificità locali, Milano , Atti del convegno, 1992.

⁵⁶ PASTORE A., VERNUCCIO M., *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management,* Milano , Apogeo,2008, pp. 228-231.

sviluppare una strategia globale, che consenta la creazione di marche forti e di sinergie transnazionali;

• *global brand team*, può sostituire il global brand manager o essere diretto da quest'ultimo; è composto da manager che operano in diversi contesti geografici, in differenti stadi di sviluppo della marca ed, eventualmente, anche in diverse funzioni.

In conclusione, parliamo di strategia di global branding se le imprese considerano il mondo come il loro mercato, i consumatori sono *cittadini del mondo* e se sono presenti un team di progettazione ed agenzie di comunicazione con un'esperienza interculturale ed un centro di responsabilità della marca autorevole in grado di mediare i particolarismi nazionali.

2.2.2 Il branding locale

L'esistenza della marca⁵⁷ locale si limita ad alcune aree geografiche, pertanto, identità, notorietà, immagine, target, posizionamento e modalità espressive non sono standardizzati bensì radicati, e variano a seconda del contesto geografico, economico e socio-culturale.

La marca locale⁵⁸ è preferita a quella globale poiché si crea un forte legame tra brand e consumatore, inoltre spesso si tende a valutare la marca locale come migliore rispetto a quelle "straniera", ma tale condizione varia a seconda del Paese e del mercato di riferimento

I vantaggi legati alla marca locale sono:

- risposte immediate ai bisogni locali;
- flessibilità nella gestione del prezzo (discriminazione di prezzo);

⁵⁷ ANCARANI F., COSTABILE M., KELLER K.L., KOTLER P., Marketing Management, Pearson, 2012, pp. 373-417.

⁵⁸ PASTORE A., VERNUCCIO M., *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management,* Milano, Apogeo,2008, pp. 231-241.

- capacità di risposta alla concorrenza locale;
- *possibilità* di entrare più velocemente nei mercati stranieri tramite acquisizioni.

La scelta migliore da parte delle grandi imprese è quella di realizzare una strategia di branding transnazionale, ossia nel costituire un brand portfolio composto da marche globali, internazionali e locali. Nel lungo periodo, la compresenza di marche globali e locali consente di coniugare i benefici della standardizzazione e dell'adattamento come ottenere le economie di scala e non perdere il contatto con la realtà del mercato locale . Nel caso delle piccole imprese, invece, è difficile creare una marca aziendale forte a causa delle scarse risorse manageriali e finanziarie di cui dispongono, ma possono ricorrere al marketing collettivo, ossia un complesso di attività di marketing gestite da un soggetto pubblico o privato portatore di interessi collettivi, al fine di far conoscere ai consumatori e/o ai distributori un prodotto e avvicinare tali soggetti all'acquisto.

Inoltre, è possibile individuare tre principali tipologie di marchio collettivo sulla base del territorio di origine e della gamma dei prodotti del brand:

- *marchio collettivo di distretto*, la marca è associata a un territorio di produzione definito geograficamente (Vetro di Murano);
- *marchio collettivo mono-prodotto*, il territorio ha un'estensione limitata e la gamma si riduce a una tipologia di prodotto (Prosciutto di Parma);
- *marchio collettivo multi-prodotto*, all'ampia varietà dei prodotti identificati da un unico marchio corrisponde un territorio piuttosto esteso (Barilla).

Le prime due sono quelle più utilizzate dalle piccole imprese, anche se la vera sfida è trasformare il marchio collettivo in marca grazie ad una gestione fortemente accentrata del marketing e all'implementazione di vere e proprie strategie di branding.

Ad oggi il rapporto tra immagine di un Paese e vantaggio competitivo ha acquisito una grande rilevanza in quanto, se ben gestito, può rappresentare una leva competitiva con valore differenziale sia per il Paese che per l'impresa.

A tal proposito si sono sviluppati due approcci, tra loro fortemente interrelati:

- il *country branding*, consiste nella pianificazione e costruzione dell'immagine di marca del Paese allo scopo di valorizzare l'insieme dei suoi asset tangibili e intangibili nei confronti dei molteplici attori di riferimento;
- il *country of origin effect*, consiste nella provenienza geografica associata dal consumatore alla marca, che può influenzare in modo determinante i processi di scelta.

Le istituzioni investono nell'immagine di un Paese per favorire l'apprezzamento della produzione sui mercati esteri e anche sui mercati d'origine, d'altra parte le imprese naturalmente non possono controllare il concetto d' immagine del Paese ma possono assegnare all'origine geografica una valenza strategica, selezionandola come caratteristica sulla quale sviluppare un posizionamento distintivo sul mercato⁵⁹. Infine, se è vero che le imprese possono legarsi all'immagine del Paese di produzione nelle loro strategie di sviluppo internazionale, è anche lecito affermare che le grandi imprese dotate di forti brand internazionali o globali hanno la capacità di partecipare alla creazione dell'immagine del Paese che viene loro associato.

⁵⁹ KOTLER P., MINDACK W., Marketing and public relations, should they be partners or rivals?, in the Journal of Marketing, 1978.

2.3 Driver di crisi oltre i confini nazionali

Dopo aver introdotto cos'è la comunicazione internazionale, analizziamo nei successivi paragrafi, come la comunicazione, anche su questioni economiche e burocratiche, rivesta un ruolo chiave oltre i confini nazionali 60. Come già visto nel precedente capitolo, è fondamentale saper comunicare in caso di crisi e ciò deve avvenire anche in un contesto internazionale⁶¹. La parola *crisi* in questo ambito ha una valenza più ampia, non è riferita solamente ad un'organizzazione aziendale o ad un brand ma anche ad interi Stati come Usa, Cina, Germania. Vedremo a breve alcuni esempi e come fondamentale sia il ruolo rivestito dai social network, oggi più che mai i media più utilizzati dall'intero globo! Infatti, la rilevanza assunta dalla comunicazione nelle moderne economie di mercato è attribuita non solo all'aumentata disposizione e permeabilità all'informazione da parte dei diversi stakeholder, ma anche all' esigenza di recupero di rapporti fiduciari e di consenso a fronte del manifestarsi di comportamenti ambigui, a volte anche scorretti. La progressiva crescita di complessità dei sistemi aziendali, la globalizzazione dei mercati e l'osservazione di atteggiamenti non sempre improntati all'etica comportamentale, sono tutti elementi che sottolineano l'esigenza di recupero di una visione complessiva, volta ad enfatizzare l'importanza delle relazioni tra l'azienda e l'insieme dei suoi stakeholder. Il ruolo della comunicazione è diventato determinante al fine di valutare le modalità di assunzione delle responsabilità d'impresa e di apprezzare le potenzialità di soddisfazione delle attese dei diversi interlocutori sociali. Le informazioni relative al sistema di corporate governance, in termini di caratteristiche strutturali e di funzionamento, permettono all'utilizzatore di valutarne l'adeguatezza, in specie di fronte alla crescente complessità aziendale e alle sfide sempre più rischiose della globalizzazione. Gli stessi interventi normativi e autoregolamentazione. a livello nazionale e internazionale,

⁶⁰ JOHANSON, VAHLNE J.&J.E., The Internationalization Process of the Firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments, Journal of International Business Studies, 1977, pp. 23-32.

⁶¹ LOMBARDI M., La comunicazione dei rischi naturali. Un confronto internazionale, Roma ,Vita e pensiero, 2005.

prevalentemente orientati a favorire la trasparenza, a fronte di comportamenti riscontrati non sempre corretti. In considerazione di quanto premesso, analizziamo alcuni tra i maggiori scenari internazionali del momento al fine di comprendere l'efficacia della comunicazione nei rapporti internazionali anche con gli stakeholder appartenenti a Paesi diversi.

2.3.1 Usa, Trump e lo scambio di tweet con i big player americani

Donald Trump, neopresidente Usa, piace pochissimo ai big del web⁶², tanto che la Silicon Valley schierata contro The Donald e soprattutto contro il travel ban, ovvero il divieto di ingresso negli Stati Uniti per i rifugiati e i cittadini di sette Paesi 63-Iran, Iraq, Libia, Somalia, Sudan, Siria e Yemen- a maggioranza musulmana. Il provvedimento è stato bloccato dal tribunale federale di Seattle, su richiesta del Minnesota e dello Stato di Washington, mentre la Corte d'Appello ha respinto il ricorso del Governo. Sono molti gli stati contrari al bando⁶⁴, spiega il Washington Post, e si sono uniti in questa battaglia bel 97 colossi tecnologici⁶⁵, tra cui Apple, Facebook, Google, Microsoft, Netflix, Twitter e Uber, per partecipare con un'azione coordinata molto rara per il settore tecnologico, alla battaglia legale contro l'ordine esecutivo, sostenendo che danneggia i loro interessi e le loro attività. "L'ordine esecutivo rappresenta un allontanamento significativo dai principi di equità e prevedibilità che hanno regolato il sistema dell'immigrazione negli Stati Uniti per oltre cinquant'anni", così è scritto nel documento presentato dall'industria tecnologica. Si sottolinea che il provvedimento voluto da Trump "rende più difficile e costoso per le aziende americane scegliere, assumere e non fare andare via alcuni dei migliori dipendenti del mondo". Ancora: "Danneggia le attività aziendali in corso e minaccia la capacità delle aziende di attirare talenti, business e investimenti

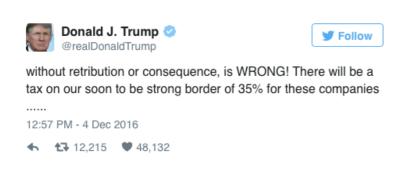
⁶² www.repubblica.it, Dazi Usa, le imprese (anche americane) a Trump: "Faremo sentire la nostra voce".

⁶³ www.quotidiano.net Usa, i colossi del Web Schierati contro Trump.

⁶⁴ www.ilsole24ore.com La Corporate America si mobilita contro i dazi di Trump.

⁶⁵ www.ilfattoquotidiano.it Usa, Trump annuncia la riforma fiscale: "Aziende, taglio delle tasse dal 35 al 15%".

negli Stati Uniti". Il documento presentato dai colossi tecnologici mette in risalto come immigrazione e crescita economica siano in realtà collegate, sostenendo che che l'ordine esecutivo non farebbe che creare danni e problemi all'economia dei big. Inoltre, sarebbero stati proprio gli immigrati (o i loro figli) ad aver fondato oltre 200 delle società che fanno parte della classifica Fortune 500, comprese Apple, Kraft, Ford, General Electric, Google, McDonald's, Boeing e Disney. Dunque, come comunica il neopresidente con i colossi del web? Solamente pochi mesi prima, Trump fa tremare le multinazionali americane, sostenendo che "punirà" con più tasse chi non produce su territorio statunitense.



Come reagiscono le imprese? Molte hanno cominciato a preparare piani per rientrare in patria, con la valigia piena di investimenti e promesse per nuovi posti di lavoro. Tra le prime compagnie che hanno risposto al richiamo di Trump ci sono due colossi del settore automobilistico: *Ford e General Motors*. La Ford ha annunciato la sospensione di un piano di investimenti di circa 1,6 miliardi di dollari in Messico, era in programma anche la delocalizzazione di altre fabbriche per ridurre i costi di produzione e mantenere i prezzi competitivi sul mercato. D'altra parte *General Motors* sostiene di non essere intimidita dagli avvertimenti di Trump sui nuovi dazi imposti alla produzione del modello *Chevy Cruz* in Messico, ma promette di stanziare 1 miliardo di dollari per le fabbriche con sede negli Usa (il portavoce della compagnia ha spiegato che l'investimento era previsto per quest'anno, già prima delle elezioni). Altre imprese come *IBM*,

WalMart, Amazon, si sono da subito attivate. Il ceo di IBM, ha pubblicato un articolo sul quotidiano *Usa Today* annunciando l'assunzione di 25mila impiegati nei prossimi quattro anni e l'investimento di 1 miliardo di dollari negli Usa; mentre l'azienda WalMart ha risposto alle provocazioni di Trump, annunciando la nomina di 10mila lavoratori e un investimento di 1,3 miliardi di dollari sul territorio americano. Durante la campagna elettorale, il presidente americano ha accusato il fondatore di Amazon, Jeff Bezos, di utilizzare il quotidiano americano The Washington Post per danneggiare la sua immagine politica. Bezos risponde complimentandosi con Trump dopo la vittoria elettorale e promette 100mila nuovi posti di lavoro negli Stati Uniti nei prossimi anni. Un forte interesse arriva anche dal territorio asiatico: Alibaba, Toyota, Softbank e Hyundai. Secondo il Financial Times ci sono sette imprese di Taiwan pronte a sbarcare negli Stati Uniti, tra cui Foxconn, l'azienda che produce gli iPhone. Alibaba promette un milione di posti di lavoro negli Usa, mentre Toyota è disposta ad investire 10 miliardi di dollari sul territorio americano. Softbank, invece, assumerebbe 50mila nuovi dipendenti e Hyundai spera in un investimento di 3 miliardi di dollari. Da notare che la comunicazione di Trump prevede un forte utilizzo dei social media, specialmente quello di Twitter.



Inoltre, tra le imprese che rispondono a Trump c'è anche la Fiat Chrysler. Sergio Marchionne ha dichiarato che è disposto a chiudere alcune fabbriche in Messico per spostarle negli Stati Uniti, qualora il governo di Washington aumentasse i dazi sulle produzioni messicane. All'annuncio di Fiat dell'investimento di un miliardo di euro in Usa, Trump ha risposto con un tweet di ringraziamento per Marchionne. Ancora, Bernard Arnault, presidente della società europea di lusso LVMH (Louis Vuitton, Bulgari, DKNY, Fendi, Givenchy, Kenzo e Loro Piana), si prepara ad aprire nuove fabbriche in California e Carolina del Nord. Ma cosa ne pensano gli economisti di questa politica protezionistica di Trump? Potrebbe danneggiare l'economia americana! Anche il Wall Street Journal di Rupert Murdoch ha criticato l'eventuale tassa, sostenendo che il governo non dovrebbe interferire con le decisioni delle imprese che vanno lasciate libere di massimizzare i loro profitti. I leader mondiali mettono in guardia dal rischio protezionismo, " la governance del commercio, fa fatica a stare al passo con la globalizzazione ed è minacciata da tendenze protezioniste senza precedenti. La frammentazione dei mercati e l'isolamento autoimposto toglie alla società l'opportunità di godere pienamente dei benefici dell'imprenditoria e dell'innovazione, ostacola i processi produttivi interconnessi in tutto il mondo e mette a repentaglio i benefici del commercio globale. I paesi del G7 non dovrebbero abbandonare il loro ruolo guida nella creazione di un terreno di confronto uniforme e di parità di condizioni per un commercio equo basato su regole condivise". 66 In definitiva, il G7 dovrebbe esortare tutti i leader ad opporsi al protezionismo per favorire un commercio libero ed equo su scala mondiale, far avanzare gli accordi chiave di libero scambio ed esplorare l'opportunità di negoziati multilaterali su nuove questioni.

⁶⁶ Dal documento ufficiale dai leader delle Confindustrie dei principali Paesi del mondo riuniti a Roma in vista del G7 di Taormina. Le raccomandazioni di Confindustria, Bdi (Germania), Businesseurope, Cbi (Inghilterra), Ccc (Canada), Keidanren (Giappone), Medef (Francia) e Usc (Usa), hanno due priorità: la governance del commercio globale ed il progetto innovazione e sostenibilità.

2.3.2 La Gran Bretagna e gli effetti della Brexit sulla comunicazione

Quando si parla di *Brexit*, si indica l'uscita della Gran Bretagna dall'Unione Europea (non ancora di fatto avvenuta), deciso dallo scorso referendum che si è svolto lo scorso 23 Giugno 2016.⁶⁷ La prima conseguenza della *Brexit* sono state le dimissioni dell'ormai ex premier Cameron che, dopo l'iniziale parere favorevole, ha tentato fino all'ultimo di convincere gli elettori a votare per il *Remain*; il suo Governo è sempre stato accusato di non aver mai preso una posizione netta e definitiva! Nonostante ciò, la Gran Bretagna, è comunque uno Stato importante in Europa, e non solo, d'altro canto, far parte dell'UE Le ha permesso di non rimanere isolata rispetto decisioni importanti in materia di economia e geopolitica⁶⁸. La vittoria del *Leave* con il 51,9% cambia del tutto questa situazione, con le popolazioni di Inghilterra, Scozia, Galles e Irlanda del Nord che sono da considerare extra-comunitari e con il nuovo Governo inglese che dovrà affrontare i malumori delle altre nazioni del Regno, Scozia su tutte, che già ha rilanciato per indipendenza e rientro in Europa.

Figura 8 . Brexit Referendum

	n on the United Kingdom's p of the European Union
Vote only or your choice	ice by putting a cross 🗶 in the box next to
	United Kingdom remain a member of the nion or leave the European Union?
Remain	a member of the European Union
	Leave the European Union

*Fonte: il Sole 24 Ore

Gli accordi commerciali in essere non sono stati modificati dal voto stesso, ma

⁶⁷ www.wallstreetitalia.com. Brexit: cos'è e conseguenze.

⁶⁸ www.repubblica.it. Brexit, all you need to know about the UK leaving the EU.

l'incertezza creata dall'imminente uscita della Gran Bretagna dall'Unione peserà sull'attività economica sia del Regno Unito che della UE durante i negoziati. Quali sono stati gli effetti di Brexit sull'economia inglese? Durante i 6 mesi successivi al referendum, l'economia del Regno Unito ha continuato ad andar bene nonostante quasi tutti gli osservatori e le istituzioni finanziarie prevedessero il contrario. Perché? La maggior parte dei cittadini britannici non erano preoccupati delle conseguenze di Brexit sulle proprie situazioni economiche ed hanno continuato ad alimentare i consumi, inoltre molti investimenti avvenuti concretamente prima del voto, erano stati decisi dalle aziende prima del referendum. Ha sicuramente influito anche la rapida risoluzione della crisi politica dopo le dimissioni di David Cameron, sostituito da Theresa May. Il prodotto interno lordo è cresciuto dello 0,6% nel terzo trimestre e, negli ultimi tre mesi dell'anno, gli indicatori sull'attività dei diversi settori fanno presagire una crescita dello 0,5%. Ma ad oggi ? L'economia inglese, ed il Regno Unito in generale, ne sta realmente risentendo positivamente? Proprio in questi giorni (aprile 2017), Theresa May presenta una mozione per tornare alle urne l'8 giugno⁶⁹, sostenendo che "così il divorzio dalla Ue sarà ancora più efficace", sottolineando come il suo unico obiettivo sia quello di garantire certezza e stabilità nei prossimi anni. ⁷⁰Secondo la leader conservatrice, che nei mesi scorsi aveva escluso la possibilità di un ritorno al voto, ora la scelta si impone per far fronte al clima di "divisione" creato dalle opposizioni laburista, dai liberal democratici e dall' indipendentista scozzese che rischiano di indebolire il Paese nel negoziato con Bruxelles. Inoltre ad oggi può contare, secondo i sondaggi, sul netto vantaggio del suo Partito Conservatore rispetto all'opposizione laburista. D'altra parte il partito liberaldemocratico britannico ha subito accettato la sfida ed è in primis il leader del partito, Tim Farron, a lanciare un tweet sostenendo che "è l'occasione per far cambiare strada al paese!", invitando gli elettori a votare contro l'uscita della Gran Bretagna dal mercato unico europeo e per un

⁶⁹ www.ilfattoquotidiano.it. Brexit News.

 $^{^{70}}$ www.bbc.com. Brexit: All you need to know about the UK leaving the EU

Paese aperto. Anche il leader laburista *Jeremy Corbyn* si è detto favorevole alla richiesta di elezioni anticipate, accogliendo con favore la decisione del primo ministro di dare al popolo britannico la possibilità di votare per un governo che metterà avanti gli interessi della maggioranza . "*Lottiamo per la Scozia*", ha commentato invece la leader scozzese *Nicola Sturgeon*, che intende indire una seconda consultazione sull'indipendenza da Londra. Le sorti del Regno Unito sono ancora incerte, ma a differenza del caso Usa, vediamo come in questo caso la leader conservatrice è attualmente molto apprezzata per il suo modo di comunicare con i cittadini con l'unico obiettivo del benessere comune.

2.3.3 Cina e Germania in difesa della globalizzazione

Nell'economia mondiale, da circa un anno, Cina e Germania fanno (stranamente) coppia⁷¹. Già nel febbraio del 2015 al G20 finanziario di Shanghai, entrambe furono oggetto di pressione da parte del resto dei partecipanti poiché fu chiesto Loro di contribuire a ridurre gli squilibri globali. Questi due grandi Paesi, oggi come non mai, siedono allo stesso lato del tavolo nello scacchiere mondiale. Il presidente cinese Xi Jinping ha parlato a Davos, durante il World Economic Forum, in cui è stato accolto quasi fosse un esponente del liberal-capitalismo globale, quando è, invece, il capo di uno stato comunista per definizione. Esso ha difeso la globalizzazione, il libero commercio, sostenendo la necessità che ciascun paese possa svilupparsi "alle proprie condizioni". La globalizzazione serve, la Cina ne ha bisogno e non intende arretrare dai suoi propositi di crescita nel commercio mondiale. Basti pensare che nel 2016 sono stati investiti fuori dalla Cina 170,1 miliardi di dollari, il 44,1% su base annua, di cui 107,2 milioni per acquisizioni di società straniere. Così Cina e Germania, si ritrovano a combattere la stessa battaglia in difesa della globalizzazione, ovvero dei rispettivi interessi economici. Se le esportazioni per l'economia cinese sono essenziali,

⁷¹ www.investireoggi.it. Germania e Cina alleate contro Trump.

ammontando a oltre un quarto del suo pil, per quella tedesca valgono circa il doppio, queste due grandi potenze non sarebbe le economie che oggi conosciamo senza la macchina dell'export. Vediamo come in questo caso entrambi gli Stati, utilizzino una comunicazione diretta, chiara e decisa quasi come se non potessero nemmeno essere contraddetti o messi in discussione dall'esterno.

2.3.4 La potenza della Cina

Sul mercato mondiale, il fenomeno della globalizzazione, ha comportato un incremento della concorrenza dovuta alla crescita del commercio mondiale, causato in larga parte dalle economie dei Paesi emergenti. Le imprese occidentali hanno dovuto adeguare le proprie strategie in base agli scenari internazionali, mentre numerose imprese precedentemente ignorate hanno prodotto marchi che, gradualmente, hanno occupato posizioni di leadership nel mercato mondiale. Prima tra tutte la Cina. Questo grande Stato, sta diventando anche una grande potenza tecnologica⁷²! Ha i vantaggi di cui godeva l'America agli inizi del '900, ossia un grande mercato in espansione in grado di finanziare l'innovazione del prodotto ed ha i vantaggi di cui ha goduto la Corea, ovvero l'appartenenza ad un'area culturalmente capace di difendere la propria diversità pur nell'interazione con la cultura di massa occidentale. Essa ha potuto contare specialmente sue due condizioni: la prima è la forza tecnologica del paese (simile al Giappone infrastruttura in fibra ottica ad es.) e la seconda è la capacità di costruire un ponte culturale tra Europa e Asia. La Cina entra a far parte dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (World Trade Organization, WTO), divenendone il 143esimo Stato-membro, già l'11 dicembre del 2001. L'adesione della Cina alla WTO, a riconoscimento dei risultati raggiunti per riformare l'apertura dei mercati, è il frutto di un lungo e travagliato percorso iniziato nel 1971, anno in cui l'Assemblea Generale dell'ONU, sancisce la legittimità del governo

⁷² BALESTRIERI L., *L'industria delle immagini*, Roma, Luiss University, 2016, pp.189-200.

comunista cinese. Con riguardo alle relazioni internazionali 73 di carattere commerciale e finanziario che la Cina intrattiene con le economie di Paesi terzi, ad oggi è una delle più grandi potenze al mondo con un'elevata tecnologia ed elevati investimenti in tutto il mondo. Nella nostra Italia, la parola Cina viene associata inevitabilmente al *calcio*. Perché? Questo è sempre stato poca rilevante sul territorio cinese, basti pensare che la Cina, nella classifica della Fifa è centocinquesima ed è riuscita a passare le qualificazioni per i mondiali solo nel 2002. Come fare per ricorrere ai ripari e per cominciare a lasciare il segno anche in questo sport? La Cina comunica con efficacia, investe e compra con risultati ottimi. Non si bada solo a rinforzare le proprie squadre, ma si punta ad acquistare anche quelle dei campionati più importanti e seguiti del mondo. Negli ultimi tempi, si aggiunge anche il Milan alla schiera di club di calcio europei passati in mani cinesi, infatti il club rossonero passa nelle mani di Li Yonghong e della Rossoneri Sport Investment Lux, seguendo le orme dell'Inter, ormai dal giugno scorso di proprietà di Zhang Jindong, l'imprenditore cinese che detiene una quota del 68,55% del club nerazzurro⁷⁴. Questo è solo un caso, ma sono milioni gli esempi da poter analizzare con riguardo alla potenza cinese e sul come essa riesca, anche grazie ad un'ottima comunicazione, a crescere esponenzialmente nel tempo. I casi analizzati riguardano crisi a livello internazionale dove il ruolo della comunicazione è fondamentale e risolutivo, e dove il più delle volte sono proprio i social media al centro della questione. Perciò, anche al di fuori dei confini nazionali, è importante saper comunicare correttamente e saper fare tesoro dei nuovi driver digitali a nostra disposizione.

Comunicare, comunicare online, comunicare oltre i confini!

⁷³ BERGAMASCHI M., *Analisi ambientale della Cina e strategie di localizzazione delle imprese italiane*, 2009, Paper numero 95. L'incremento economico e competitivo delle imprese internazionali, ha fatto in modo che le imprese cinesi abbiano assunto una posizione rilevante nell'economia mondiale. Grazie al superamento dell'ideologia marxista, il governo cinese è riuscito ad incoraggiare l'imprenditorialità non solo mediante il fenomeno della privatizzazione delle imprese statali e collettive, ma anche attraverso adeguate agevolazioni legislative e fiscali per gli investitori stranieri.

⁷⁴ www.lundici.it. Cina: alla conquista del calcio mondiale.

3. LA COMUNICAZIONE ONLINE ED I NUOVI DRIVERS DIGITALI

Abbiamo visto nei precedenti capitoli come la comunicazione digitale rivesta un ruolo rilevante nelle organizzazioni aziendali . Al giorno d'oggi sempre più rilevante è il web con le sue implicazioni, tra cui l'influenza sulla comunicazione online dovuta ai nuovi drivers digitali . Avreste mai pensato che il presidente Usa potesse comunicare con le imprese o/e i cittadini americani tramite un tweet? O che il Papa potesse condividere un post? Il mondo cambia velocemente, si evolve, ancora non è chiaro se sia un bene o un male o se la qualità dell'informazione ne risenta negativamente . I social media, gli influencers, gli opinion leader, sono questi alcuni dei nuovi drivers della comunicazione online; ci tengono aggiornati, ci informano di cosa accade attorno a noi con delle tempistiche notevoli . Analizziamo dunque in questo capitolo cosa sono e quale ruolo giocano i nuovi mezzi di comunicazione online e come questi possano essere utilizzati in caso di crisi.

3.1 La rivoluzione orizzontale

Quando si parla di *rivoluzione orizzontale*⁷⁵ si intende i il grande cambiamento degli individui nel modo di lavorare, vivere e comunicare attraverso lo scambio e la condivisione di informazioni grazie ad un semplice click. Oggi, tutte le informazioni inerenti prodotti e/o sui servizi ma anche attualità, notizie nel mondo, avvengono *on line*, e non più soltanto tramite i media tradizionali. Com'è possibile tutto ciò? È una vera e propria rivoluzione di comunicazione dovuta in primis alla grande diffusione dei *social media*, ossia "strumenti di comunicazione, trasmissione, collaborazione e crescita online tra reti

⁷⁵ SOLOMON M.R., TUTEN T.L., *Social Media Marketing*, Pearson,2014, pp. 13-16. La rivoluzione orizzontale è in tutti i comparti produttivi, è in grado di cambiare la vita delle persone grazie alla tecnologia di Internet general purpose, utilizzabile in tutti i diversi settori della produzione e della comunicazione.

interconnesse e interdipendenti di persone online, comunità e organizzazioni, potenziate da funzionalità tecnologiche e di mobilità."

I social media oggigiorno hanno un'influenza ed un'importanza notevole; soffermiamoci brevemente su come è possibile classificarli⁷⁶: *social community, social publishing, social commerce, social entertainment.*

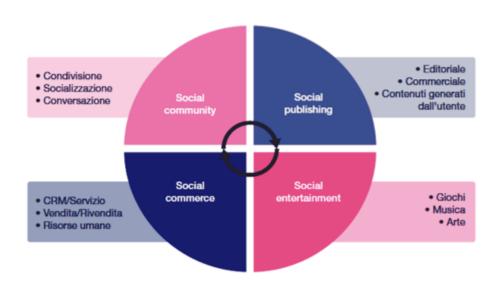


Figura 9 . La classificazione dei social media

La *social community* è un'area costituita da canali di social media focalizzati sulle relazioni e le attività comuni in cui le persone condividono lo stesso interesse e/o fattore identitario, come ad esempio le bacheche elettroniche, i forum e i wiki. Differentemente, il *social publishing*, è la diffusione di contenuti agli utenti tramite strumenti come blog, siti di microsharing, microblogging (questi somigliano ai blog ma hanno un limite massimo di contenuto da postare come ad esempio *Twitter*), di media sharing, di social bookmarking e di news.

Il *social entertainment* invece, è composto da canali e veicoli che offrono l'opportunità di giocare con altri utenti, di divertirsi etc., pensiamo ai giochi

^{*}Fonte: SOLOMON M.R., TUTEN T.L., Social Media Marketing, Pearson, 2014

⁷⁶ SOLOMON M.R., TUTEN T.L., *Social Media Marketing*, Pearson, 2014, pp. 125-133. Spiegazione delle quattro aree dei social media dove gli utenti si recano per soddisfare differenti esigenze; in Italia sono state riconosciute negli ultimi anni .

social, ai reality game, ai mondi virtuali, alle comunità di social entertainment come MySpace. Infine, il *social commerce* non è altro che l'uso dei social media per favorire la vendita e l'acquisto online di prodotti e/o servizi.

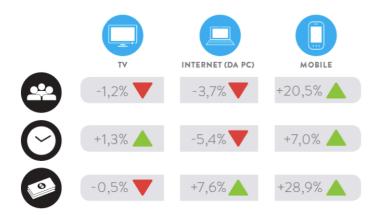
Nel caso di Facebook, forse il social più noto al mondo, esso è un social utility, poiché le sue applicazioni abbracciano tutte e quattro le aree dei social media appena descritte. Ad oggi, si è soliti parlare di WEB 2.0, facendo riferimento sia agli sviluppi della tecnologia online che consente l'uso di funzionalità interattive in un ambiente caratterizzato da un forte controllo da parte degli utenti, sia alla possibilità di accedere a sistemi informatici di big data, alla conoscenza collettiva degli utenti, ai micromercati etc. Il web di oggi si differenzia per la partecipazione attiva dell'utente 77, esso diventa co-produttore di contenuti multidirezionali e multimodali, così da stimolare ognuno di noi a progettare, creare,, condividere: si parla di effetto rete, in riferimento al valore aggiunto apportato da tutti i nuovi utenti sul web. Pertanto sono proprio gli utenti a sostenere i social media con la propria partecipazione ed è anche per questo che sentiamo parlare sia dei giornalisti partecipativi, coloro che pubblicano per hobby contenuti relativi ad eventi degni di nota, sia dei citizen advertiser, coloro che condividono le proprie opinioni su un prodotto e/o servizio senza avere nessun tipo di legame con l'azienda. D'altronde, con la crescita del social media marketing, è doveroso aggiungere una quinta P, partecipazione, alle quattro che compongono il marketing mix (prodotto, prezzo, promozione e punto vendita). Questa si pone l'obiettivo di creare e ampliare per l'azienda la sua clientela grazie alla partecipazione attiva degli utenti, così da creare una sorta di "rete" di clienti fidelizzati.

⁷⁷ MURERO M., Comunicazione post digitale. Teoria interdigitale e mobilità interconnessa, libreriauniversitaria.it, 2014.

3.2 I consumatori sono social?

Ci si chiede quale sia il ruolo degli utenti nella comunicazione online e come questi si muovono nella rete. Definiamo footprint la traccia che un oggetto lascia quando occupa uno spazio fisico, similmente un'impronta social è il segno che un utente occupa in uno spazio digitale. Gli operatori di marketing, gli economisti, i giornalisti più attenti, seguono queste tracce social per rintracciare "dove gli utenti sono stati e dove vogliono dirigersi" così da proporre al consumatore annunci e offerte personalizzati che soddisfino i loro bisogni. Chiamiamo *lifestream*, i flussi di inserimenti e post ordinati su base cronologica, proprio come se venisse registrata la vita digitale di ogni utente online. Riassume tutto ciò che si condivide/dichiara/posta in termini di parole, foto, video, luoghi visitati etc., ma ciò di cui gli utenti non si rendono davvero conto, è di come il lifestream comprenda informazioni che essi non vorrebbero fossero accessibili a chiunque. D'altronde, poiché le vite digitali sono legate alle comunità social, a volte i lifestream sono chiamati anche social activity o social stream. Esistono siti con la funzione di aggregatori di lifestream, così da permettere agli utenti di condividere e organizzare i propri contenuti multimediali come nel caso di Tumblr o come Facebook, forse lo strumento social a cui si riconosce il miglior lavoro di registrazione dei lifestream degli utenti.

Figura 10. Gli utenti online



*Fonte: Nielsen Auditel

Si parla inoltre di *primato digitale* per indicare il cambiamento nella cultura degli individui connessi, ossia i *nativi digitali*, rispetto agli *immigrati digitali*: la diversità tra le due categorie è ben riscontrabile nella parola "cultura", poiché indipendentemente dal tempo passato negli ambienti digitali, gli immigrati digitali si sentiranno sempre degli outsider.

Rogers (1962) ha elaborato una teoria sulla diffusione delle innovazioni con la quale, attraverso l'analisi delle caratteristiche dei prodotti innovativi, è in grado di spiegare la velocità e la probabilità con cui le persone adottino tali tecnologie ed il modo di utilizzo di quest'ultima.

Tra le caratteristiche ci sono:

- il vantaggio che l'innovazione offre rispetto ai propri sostituti o competitors;
- la capacità di osservare e/o provare l'innovazione;
- la *compatibilità* dell'innovazione con i consumatori ed il grado di facilità con cui può essere assimilata da questi;
- la *semplicità* di utilizzo dell'innovazione.

Così accade che tanto più gli operatori di marketing riescono a migliorare un'innovazione rendendola facile da utilizzare /provare, tanto più i consumatori l'adotteranno rapidamente e con maggior successo. Ad esempio la Kodak con la sua campagna "Kodak Easy Share", ha proposto una macchina fotografica molto funzionale e facile da utilizzare per un target specifico, quello degli immigrati digitali, facendo riferimento alla natura nostalgica dagli anni 60-anni 90. Ma perché ci colleghiamo costantemente⁷⁸? Da dove nasce questo bisogno?

⁷⁸ SOLOMON M.R., TUTEN T.L., Social Media Marketing, Pearson, 2014, pp. 81-83.

Vediamone alcuni:

- affinità, i social permettono di esprimere gradimento, relazionarsi, comunicare;
- morbosità, la gente nutre un morboso interesse per ciò che gli altri fanno e vuole perseguirlo;
- benessere da contatto e stimolo di immediatezza, il sollievo psicologico provato grazie alla consapevolezza circa l'accessibilità al profilo dei membri della nostra rete e all'immediatezza con cui ciò avviene;
- *stimolo altruistico*, alcuni prendono parte ai social poiché li vedono come una possibilità di "poter far del bene" come nel caso delle IAR (Immediate Altruistic Responses);
- *stimolo di riconoscimento*, i social media si concentrano sull'individuo alimentando l'ego.

C'è da dire però che non tutti gli utenti sono uguali e rispondono alle medesime caratteristiche, così affinché la comunicazione risulti adeguata ad ogni target è possibile procedere alla segmentazione del mercato social così da differenziare le offerte per gli utenti . È possibili segmentare⁷⁹ il mercato in:

- segmentazione geografica: si riferisce alla suddivisione e/o differenza dei mercati per città, regione, nazione, dimensione etc.; i social media utilizzano la tecnologia GPS, ossia un sistema satellitare in grado di fornire informazioni temporali e di posizione in tempo reale (utile per comunicare con i consumatori ed attrarli verso i punti vendita offline);
- *segmentazione demografica*: si riferisce alla suddivisione del mercato potenziale in base alle caratteristiche demografiche dell'utente come età, genere, reddito, origine etnica, livello d' istruzione, vita familiare ed

⁷⁹ SOLOMON M.R., TUTEN T.L., Social Media Marketing, Pearson, 2014, pp. 84-91.

- occupazione (ad esempio Pfizer offre l'integratore vitaminico Multicentrum per ciascun esigenza e specifica fascia d'età);
- segmentazione psicografica: si riferisce alla suddivisione del mercato in base alle personalità, alle motivazioni, agli stili di vita, agli atteggiamenti e alle opinioni, così da aiutare gli operatori di marketing a conoscere realmente ciò che i consumatori desiderano (ad esempio la BMW ha chiesto a diverse tipologie di consumatori cosa pensassero delle loro automobili);
- segmentazione dei benefici: raggruppa i consumatori in base ai benefici che ricercano nei prodotti disponibili sul mercato (ad esempio nel settore automobilistico chi compra un veicolo elettrico ha preferenze differenti rispetto a chi acquista veicoli SUV).
- segmentazione comportamentale: suddivide i consumatori in base al comportamento tenuto rispetto ad una marca o ad una categoria di prodotti. Ad esempio, il marketing utilizza la regola empirica dell'80/20 secondo la quale il 20% dei clienti di una marca, acquista l'80% dei suoi prodotti. In questo caso il passaparola positivo da parte dei consumatori (che lo considerano un love brand) svolge un ruolo fondamentale che indica o il successo o il fallimento della marca poiché gli utilizzatori non solo acquistano il prodotto, ma tendono ad avviare una comunicazione virale su Twitter, Facebook etc.

Così i brand e/o le imprese di comunicazione interessate, possono utilizzare i social media per costruire delle solide relazioni con gli utenti, conversando, condividendo, mostrando interesse ed interagendo. Oltre a creare un legame emotivo ed un servizio utile, spesso gli individui vogliono semplicemente risparmiare tempo e denaro così da preferire l'utilizzo dei canali social. In questo modo l'utente potrà sempre essere aggiornato sulle promozioni del suo love brand, o seguire real time cosa accade nel mondo e tante altre possibilità che questo nuovo mondo online offre . Questo il motivo per cui i social media sono

oggigiorno fondamentali nella comunicazione ed il perché vengono utilizzati dalla più piccola impresa fino all'uomo più potente del mondo.

3.3 La segmentazione online

Quando impresa e consumatori convergono nella co-creazione di prodotti ed esperienze, il concetto di segmentazione si arricchisce ed assume molteplici significati come quelli di *co- segmentazione* e di *auto segmentazione*. Nel primo caso si tratta di un processo con cui le imprese definiscono le aspettative assieme ai consumatori; nel secondo caso esse individuano i meccanismi di autoselezione dei consumatori e il loro *community lifestyle* al fine di "trattenerli" nelle reti di co-produzione di valore. La comunicazione tra impresa e consumatore è efficiente se le analisi si basano su fattori che definiscono la *digital identity* dei consumatori come la *social life*, la *social footprint*, la *community lifestyle*. Per individuare il giusto target on line di riferimento è necessario sapere:

- Quali sono le comunità a cui appartengono gli utenti?
- Partecipano attivamente alle community online?
- Che ruolo svolge la tecnologia nella loro vita?
- Utilizzano i social nel tempo libero o per lavoro ? Se si, con che frequenza?

Ad oggi sono stati classificati tre tipi di segmentazione⁸¹ online:

- Social Technographics di Forrester Research;
- Pew Internet Technology Types;
- Anderson Analytics.

⁸⁰ www.nuovomodellodimarketing.com. La segmentazione della domanda online consiste nel comprendere le caratteristiche che differenziano i navigatori con riferimento a preferenze e comportamenti relativi sia al brand/prodotto, sia all'utilizzo del web. Per quale motivo è utile segmentare? È fondamentale per riuscire a disegnare in maniera ottimale il sito e per decidere quali siano i link con altre risorse che possano risultare maggiormente coerenti con il sistema di interessi della domanda degli utenti.
⁸¹ SOLOMON M.R., TUTEN T.L., Social Media Marketing, Pearson,2014, pp. 91-97. La segmentazione della domanda online

⁸¹ SOLOMON M.R., TUTEN T.L., *Social Media Marketing*, Pearson, 2014, pp. 91-97. La segmentazione della domanda online comprende le preferenze degli individui che assimilano e/o differenziano i navigatori con riferimento ai comportamenti relativi sia al brand/prodotto/servizio, sia all'utilizzo del web/sito. Esistono molti e diversi criteri a seconda delle finalità perseguite e dei dati di cui si dispone per segmentare gli utenti; qui sono riportati quelli più accreditati ed inerenti al contesto.

Forrester Research introdusse il termine di social technographics, conducendo ricerche ed analisi sulle vita social dei consumatori e sulle loro abitudini digitali. Il risultato portò alla classificazione di "sei tipi di utenti" in base al modo con cui questi utilizzavano e interagivano con i social media. Una persona potrebbe rientrare in più categorie; scendendo sempre più la scala si nota come i segmenti diventino sempre meno responsabili della produzione dei contenuti e più coinvolti nel loro consumo⁸².

- 1. *I creatori* (24%): creano e/o aggiungono valore al web e alle comunità social generando contenuti che possono essere condivisi con altri utenti come foto, video, blog, commenti, discussioni su forum, recensioni di prodotti e/o di servizi, contenuti wiki, pubblicità etc.;
- 2. *I conversatori* (33%): comunicano attraverso i social media con molta frequenza, discutono e parlano con i propri amici attraverso aggiornamenti e post come nel caso di Facebook e Twitter;
- 3. I *critici* (37%): reagiscono e migliorano i contenuti presenti in rete invece di crearli, interagendo principalmente con post di commenti, valutazioni e/o recensioni . Sono molto apprezzati dalla comunità online poiché creano i cosiddetti *consumer-fortified media*, ossia i contenuti aumentati;
- 4. I *collezionisti* (20%): sono molto produttivi, efficienti ed organizzati, utilizzano i feed RSS ed il loro compito è quello di organizzare e classificare i contenuti caricati on line dagli altri utenti;
- 5. I *socievoli* (59%): utilizzano almeno un social network e lo visitano con regolarità;
- 6. Gli *spettatori* (70%): consumano i contenuti di altri, non creano, non condividono, non migliorano né partecipano alla community. Essi leggono i blog e/o i forum, guardano i video, ascoltano i podcast etc.;
- 7. Gli *inattivi*: risultano online ma non partecipano alle attività social.

⁸² www.icsd.aegean.gr. Social Technographics by Charlene Li.

Differentemente, dallo studio di Pew Internet (studio effettuato su un campione di americani), risultano "dieci stili di vita digitale" per il consumatore, cinque con fiducia crescente verso le tecnologie mobili e cinque stazionari, in base a due caratteristiche:

- atteggiamento positivo o negativo verso la mobilità digitale;
- relazione con gli asset, le azioni e gli atteggiamenti (che ruolo ricopre il digitale?)

È possibile distinguere tra coloro *motivati dalla mobilità* come collaboratori digitali, networker ambivalenti, media mover, roving nodes (coloro che si connettono per motivi di lavoro), e tra coloro che utilizzano e continuano a preferire i *media statici* come i veterani del desktop, i navigatori alla deriva, gli indifferenti ed i fuori rete.

Un'ultima classificazione è quella a cura di Anderson, dove si differenziano gli *utenti* dai *non utenti*. Tra gli utenti troviamo i followers, i social media experts, i business followers mentre tra i non utenti ci sono i pessimisti, i preoccupati e chi non ha tempo per i social.

3.4 Il fenomeno della multicanalità

La multicanalità ⁸³ si sviluppa grazie alla trasformazione del sistema di comunicazione degli ultimi anni. Se durante gli anni '80 scarseggiavano mezzi e fonti di comunicazione e l'interazione tra media e consumatore era limitata (avveniva tramite spot tv, radio, stampa), ad oggi assistiamo ad un forte incremento delle vie di comunicazione grazie alla fine del monopolio pubblico su

⁸³ La *multicanalità* altro non è che l'interazione tra impresa e clienti attraverso l'ausilio di molteplici canali. Multicanalità, significa integrare tutti i punti di contatto tra il brand ed il cliente superando approcci riduzionistici di politiche distributive multicanale e strategie di comunicazione integrata.

determinati media (come nel caso della tv), alle nuovi reti radio, alle più innovative pubblicità, all'introduzione del satellitare e dell'analogico, alla tecnologia, all'avvento di Internet etc. La comunicazione passa così da unidirezionale a bidirezionale, è sempre più interattiva e si è raggiunta una vera e propria interazione multicanale. I canali utilizzati sono offline, online, mobile, in una logica integrata, coordinata ed innovativa, all'interno del processo di engagement tra azienda e consumatore. Grazie alla multicanalità si raggiungono punti di forza come il miglioramento delle azioni di CRM, l'ottimizzazione della rete di distribuzione, l'applicazione di strategie di segmentazioni, la rapidità con cui è possibile comunicare, mentre risultano ancora delle debolezze la misurazione dei risultati ed il passaggio mono-multicanalità (competenze e coordinamento). L'utente di oggi è iperconnesso, multidevice, multitasking, è un consumatore differente rispetto al passato; oggi sono proprio gli utenti le principali fonti di informazione, sono influenzatori, opinion leaders! L'obiettivo che la multicanalità si pone è quello di raggiungere un vasto pubblico attraverso dei touchpoint integrati e cercare di attrarre il consumatore così da creare un forte legame con il brand ed ottenere un vantaggio competitivo.

Nel caso di un'impresa e del suo rapporto con il consumatore, ci sono delle precise fasi riassumibili in:

- *colpo di fulmine*: si vuole attrarre e colpire positivamente il consumatore così da catturare la sua attenzione ed ottenere un vantaggio;
- *conoscenza*: il brand deve essere in grado coinvolgere continuamente i consumatori proponendo dei valori superiori rispetto ai competitors;
- *convivenza*: questa è la fase in cui si creano i legami di fiducia e fedeltà tra brand e consumatore;
- *matrimonio a vita*: il consumatore diviene promotore del suo love brand (ad esempio utilizzando un passaparola positivo).

3.5 La comunicazione nell'era dei social network

È evidente come i social media abbiano modificato il modo di comunicare durante i nostri tempi, quasi creando un nuovo codice che si differenzia dai modelli tradizionali . Esserci e comunicare un avvenimento nel momento stesso in cui questo si sta compiendo, è ciò che oggi è fondamentale per gli utenti e vista la *democratizzazione sociale* (portata dai social network) ogni momento della nostra vita può ritrovarsi in rete con una facilità mai vista prima⁸⁴. Ma non staremo rinunciando troppo alla nostra privacy? Nel mondo, ogni giorno, vengono postati 58 milioni di Tweet su Twitter, su Facebook vengono scambiati almeno 3 milioni di messaggi tra gli utenti ogni 15 minuti e su Instagram vengono postate ogni giorno 55 milioni di nuove foto con descrizioni e commenti annessi. È una realtà che non può essere ignorata, basti pensare che ad oggi non esiste negozio, personaggio famoso, brand che non abbia almeno un paio di profili sui social . La comunicazione è cambiata!

Inizialmente i social si sono sviluppati grazie all'immediatezza con la quale era possibile condividere e scambiare informazioni tra i vari utenti; inoltre il vasto pubblico, e perché non dirlo, l'egocentrismo degli utenti, hanno giocato un ruolo primario. La velocità e la possibilità di accesso alla rete hanno fatto tutto il resto. Ecco il perché oggi siamo tutti online e non possediamo più una vita privata (ed anche se vorremmo, risulterebbe quasi impossibile!) e soprattutto è il motivo per cui personalità rilevanti come il presidente Obama o il neo presidente Trump o l'attuale Papa si ritrovano ad utilizzare questi media . Perché ? Oggi è questo il modo in cui comunichiamo con il resto del mondo, bisogna adattarsi a questo cambiamento per non restarne emarginati! Altra peculiarità è la facilità di comprensione dei social da parte degli individui: Twitter, Pinterest, Facebook, Instagram, tanto per citare i più diffusi social network, contengono una buona dose di contenuti e di messaggi, ma non si manifestano unicamente tramite del testo scritto, ma anzi utilizzano immagini, video, dirette, storie (in particolare

⁸⁴ SALADINO E.M., Social network e community management: community online, l'interazione utenti brand in tempo reale, EPC, 2015

Instagram ha radicalizzato questo modo di comunicare, divenendo il principale social network per immagini e video).

In questo modo tutti sono in grado di capire un'immagine, di farsi un'idea o un'opinione, comprendendola con una velocità imparagonabile rispetto alla precedente "parola scritta". Qui le parole diventano un accompagnamento, un contorno, si trasformano in *tag* e in *hashtag* utilizzate per catalogare le immagini, ma non per descrivere un'emozione o un momento speciale poiché tutto questo, ormai risiede nelle immagini e nei suoni ripresi durante una diretta Facebook o una storia IG. Inoltre, poiché i contenuti sono presenti in rete, chiunque può leggere/vedere/condividere ciò che viene pubblicato, ampliando il potenziale pubblico di seguaci. Molteplici stati, nazionalità, lingue; la comunicazione si svolge sui più vari canali, differenti a quelli di cui siamo abituati. I contenuti trattati sottolineano l'importanza della qualità postata, gli utenti preferiscono "cliccare" su una bella immagine piuttosto che leggere lunghissime didascalie, e di conseguenza, i motori di ricerca selezionano in base ai tag e alle parole chiave, quali contenuti sono maggiormente seguiti e ottengono più successo.

Hashtag, contenuti alternativi, meno parole e più qualità!

Gli specialisti della comunicazione e del marketing sono in grado di sfruttare queste caratteristiche d'immediatezza e globalità per scopi pubblicitari facendo leva sulla viralità di un buon contenuto e sulla reazione del pubblico social (pensiamo ad esempio all'ottima riuscita della campagna TIM, "con TIM è bello avere tutto")⁸⁵. Questo tipo di comunicazione è qualcosa d'innovativo e di nuovo anche se in parte utilizza le strutture esistenti da sempre. Tag, parole, post, immagini sono sparse nella rete in modo apparentemente disordinato, anche se nella realtà non sono altro che bisogni reali e/o fittizi di chi è in rete. Non c'è dubbio che continueremo ancora ed ancora ad assistere a dei nuovi cambiamenti nella comunicazione online e perché no, magari anche offline!

⁸⁵ DI FRAIA G., Social media marketing. Strategie e tecniche per aziende B2B e B2C, Milano, Hoepli, 2015.

3.6 I nuovi driver digitali: opinion leader ed influencer

Prima di analizzare i nuovi driver della comunicazione online è bene chiarire quali siano le caratteristiche principali nate nel Web 2.0⁸⁶.

Riassumendole risultano essere:

- L'importanza delle *conversazioni* poiché sono alla base della comunicazione nelle community online;
- La *presenza* e l'effetto che gli utenti provano quando interagiscono con un ambiente digitale;
- La *democrazia*, ossia il modello politico della maggior parte delle comunità online, è il controllo sulla creazione, la distribuzione e la popolarità dei contenuti nelle mani dei membri online, e non degli editori tradizionali, come nel caso dei media tradizionali;
- Le *regole* e *gli standard di comportamento*, gli utenti necessitano di norme poiché alcune sono dichiarate in maniera esplicita mentre altre rimangono implicite:
- Un elevato *livello di partecipazione* è necessario affinché in rete ci sia sempre materiale nuovo da fornire agli utenti .

Detto ciò, come si veicolano le informazioni in una comunità online? Sempre più emergente è la figura degli *opinion leaders*, ossia esperti di brand, servizi, prodotti, in grado di influenzare i comportamenti e le decisioni finali degli altri. Nel dettaglio, possiedono:

- Competenze tecniche e di linguaggio;
- Conoscenze sui prodotti/servizi, grazie alle molte informazioni e all' esperienza diretta;

⁸⁶ SOLOMON M.R., TUTEN T.L., *Social Media Marketing*, Pearson,2014, pp. 19-22. Il termine Web 2.0 è un'espressione utilizzata per differenziarla dalla condizione precedente del World Wide Web ed indica uno stato di evoluzione. Comprende tutte le applicazioni online che permettono un elevato livello di coinvolgimento ed interazione tra sito web ed utenti.

- Elevata attività e partecipazione sociale, sono iper connessi;
- Posizioni di leadership riconosciute dal Web;
- Potere referente, sono etichettati dai consumatori come "simili a loro" in termine di valore e convinzioni;
- Hanno uno status e il livello d'istruzione superiori rispetto agli utenti su cui esercitano influenza;
- Provano i nuovi prodotti per primi assumendosene il rischio.

La struttura originale della prospettiva tradizionale dell'opinion leadership viene chiamata "modello a due fasi del flusso di influenza". Secondo tale teoria non esistono informazioni che dai media giungono direttamente ai destinatari finali (gli utenti in codesto caso) poiché il passaggio avviene tramite gli opinion leader che a loro volta hanno un'influenza considerevole sul pubblico. Ciò dimostra come questi siano in grado di modificare le opinioni e i gusti di un gran numero di persone, anche se l'influenza è poi guidata meno dalle persone influenti e più dalle interazioni tra le persone facilmente influenzabili. Similmente, gli *influencer* (noti come *power user* nelle comunità online) sono coloro etichettati dal web come fonti affidabili di informazioni e possiedono una forte rete di comunicazione che gli permette di influire sulle decisioni di acquisto di molti consumatori sia direttamente che indirettamente. Sono esperti nel settore e con il tempo sviluppano una forte ed ottima reputazione tra il pubblico, rispondo a cinque caratteristiche: sono attivi, connessi, d'impatto, creativi e trendsetter.

3.7 Cosa pubblicare online per comunicare correttamente

Il contenuto⁸⁷ è la principale unità di valore, fonte di scambio sul Web e tra le comunità social, al pari della moneta nell'economia del mondo reale.

⁸⁷ SOLOMON M.R., TUTEN T.L., *Social Media Marketing*, Pearson, 2014, pp. 219-228. Ogni piano di comunicazione deve essere in linea con il brand e con l'immagine dell'azienda rivolgendosi all'e-community d'interesse; spiccano le figure dell'Opinion Leader e dell'Influencer in grado di garantire un'efficace brand interaction e brand communication.

Ciò che viene postato si differenzia in base al tipo di contenuto trattato: un *messaggio editoriale* è obiettivo, diretto ed imparziale ed ha lo scopo finale di fornire informazione, un *messaggio commerciale*, come nel caso della pubblicità online, vuole convincere il consumatore ad adottare un certo prodotto/servizio ed è lì per via di un corrispettivo monetario, un messaggio *educativo/informativo* riporta storie credibili, ricerche e verifiche effettuate dai giornali e così via.

Anche gli utenti creano dei contenuti; quello *organico* è ciò che l'individuo pubblica di sua spontanea volontà, differentemente il contenuto *incentivato* è spinto dall'offerta di un incentivo, come la possibilità di vincere dei premi o un concorso, ricevere prodotti gratuitamente, guadagnare dei soldi.

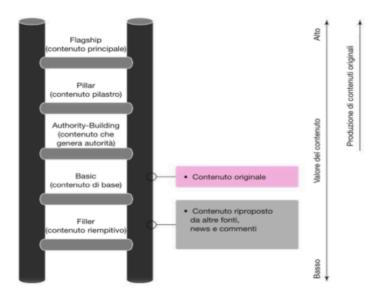
Il *consumer-solicited content*, d'altra parte, si riferisce alla "creazione sollecitata ma non ricompensata di citizen advertising", un altro modo di descrivere i messaggi di marketing creati dai reali consumatori (pubblicità partecipativa).

Ad esempio, nel caso in cui un opinion leader, o un influencer o un blogger accettano di inserire nelle proprie pagine il sistema Google AdWords (così che Google possa posizionare annunci od ottenere benefici), allora il contenuto trattato si trasforma da *editoriale* in *commerciale*.

Inoltre, per far si che si ottengano risultati elevati è importante essere sempre organizzati, è d'obbligo creare un *calendario editoriale* così che i gestori, siano essi blogger, personalità rilevanti, economisti, giornalisti, abbiano il tempo per sviluppare e progettare materiale nuovo ed aggiornato, promuovendolo con l'utilizzo delle strategie di social publishing precedentemente discusse. Il calendario prevede una visione totale dei contenuti in base al timing di pubblicazione (quando pubblicare e a che ora) e prende nota delle ricorrenze principali come eventi, feste, pianificando *quando, dove e come* postare.

È possibile descrivere i contenuti in relazione alla loro originalità e consistenza rispetto ad una scala partendo dal gradino più basso⁸⁸:

Figura 11 . Il contenuto online



^{*}Fonte: SOLOMON M.R., TUTEN T.L., Social Media Marketing, Pearson, 2014

- 1. *filler*, o anche contenuto riempitivo, è l'unico a contenere informazioni che gli utenti copiano da altre fonti come blog, post etc.;
- 2. *basic*, i contenuti di base, sono i primi nel tassello del contenuto originale ma non sono abbastanza articolati per essere presi in considerazione dal pubblico;
- 3. *authority building*, il contenuto che genera autorità, viene così definito se l'originalità è elevata fino a generare autorità per il post;
- 4. *pillar*, contenuto pilastro, nel caso in cui una fonte ha una solida base di contenuto originale che gli utenti utilizzano e condividono nel tempo;
- 5. *flagship*, il contenuto principale, crea autorità ed è rilevante per analizzare e/o descrivere una determinata situazione, descrivere un fenomeno, etc.

⁸⁸ SOLOMON M.R., TUTEN T.L., Social Media Marketing, Pearson, 2014, pp. 220-221.

Inoltre le imprese, durante le mansioni manageriali, si affidano a delle ricerche di marketing che comprendono informazioni derivanti sia dalla ricerca primaria che da quella secondaria. Nel primo caso, la ricerca viene effettuata appositamente per gli obiettivi di ricerca del momento, i dati raccolti aiutano ad individuare il target di consumatori a cui l'impresa intende riferirsi, (profilo, schemi di spesa, reattività ai messaggi) e per tali ricerche vengono utilizzati metodi esplorativi e qualitativi come l'osservazione, i focus group, le interviste profonde e le tecniche descrittive (sondaggi, simulazioni, test di mercato). Differentemente la ricerca secondaria si avvale di informazioni già raccolte e disponibili per l'uso, comprendono informazioni di background sul mercato, sul settore e sulla concorrenza. Le ricerche effettuate⁸⁹ sui social media possono inglobare entrambi i tipi di ricerca, basti pensare che quando siamo online lasciamo continuamente le nostre tracce sul web e facilmente si trasformano in dati secondari. Una volta ottenuti i dati si passa all'analisi di questi, differentemente dai media tradizionali c'è una prevalenza di dati qualitativi rispetto a quelli quantitativi.

- Da un punto di vista qualitativo le imprese possono adottare: *il social media listening*, consiste nell'ascoltare cosa gli utenti pensano così da monitorare e migliorare i canali di comunicazione online (Twitter Search, Social Mention, Google Alerts), *le mentions*, così da conoscere il posizionamento del brand sul mercato (brand vs competitors), la *netnografia*, ovvero l' esplorazione delle comunità online rilevanti.
- Da un posto di vista quantitativo, vengono utilizzati mezzi come il *monitoraggio*, ossia la ricerca tramite software di parole chiave all'interno di blog/forum/social network (avviene sistematicamente a differenza dell'ascolto che è effettuato ad hoc) e lo *scraping*, la raccolta di

⁸⁹ SOLOMON M.R., TUTEN T.L., *Social Media Marketing*, Pearson,2014 pp.219-237. Misurare l'impatto dei social media con particolare attenzione ai seguenti punti:il ruolo dei social media nella ricerca, ricerca qualitativa sui social media, ricerca quantitativa sui social media, errori e distorsioni nelle ricerche.

conversazioni in base a dei criteri precedentemente stabiliti per inserirle in un database.

Una volta analizzati i dati, essi vengono utilizzati per *l'analisi del sentiment*, questo termine si riferisce a ciò che gli utenti provano/pensano riguardo ad un brand, o un politico candidato alle elezioni o ad una celebrità etc. È legato alle emozioni piuttosto che alla razionalità!

Questi i passaggi riscontrabili nell'analisi del sentiment:

- 1. I dati vengono raccolti dalle fonti utilizzando i *web crawler*, applicazioni che analizzano e raccolgono tra i siti web i contenuti d'interesse;
- 2. Vengono filtrari gli elementi d'interesse;
- 3. Viene estratto il sentiment, tramite alcuni indicatori che indicano un sentimento negativo o positivo. Ad esempio, se il termine "elevato" è accanto alla parola "prezzo", il sentiment viene registrato come negativo;
- 4. Vengono aggregati i dati e si arriva ad una conclusione.

Così, dopo aver raccolti i dati ed averli analizzati, il processo si conclude con *l'analisi del contenuto*, un'analisi usata per ricercare concetti e temi all'interno di serie di dati qualitativi, dove il testo d'interesse viene codificato e classificato in determinate categorie ed infine interpretato. Il post è ora online!

3.8 Quando la crisi parte online

Fino a questo punto, abbiamo analizzato i punti chiavi della comunicazione online e il suo ruolo chiave nei social media oggigiorno sempre più al centro dell'attenzione. Ma cosa accade quando l'impresa non riesce a gestire la sua immagine online? O quando non riesce a rispondere agli attacchi altrui ? Si può

incombere in una *tempesta mediatica* ⁹⁰ per una parola di troppo, per un fraintendimento, per una bugia: l'impresa deve limitare i danni affinché essi non degenerino e danneggino la reputazione aziendale. L'*interazione* con i media deve essere aperta, onesta e veritiera, così come la *reazione* deve essere tempestiva in modo da limitare il danno d'immagine il più possibile. È bene utilizzare *un unico portavoce* così da limitare il rischio di diffusione di fatti e di versioni contrastanti; mentire è inutile ed inopportuno!

Cosa accade di preciso? L'opinione pubblica, in concomitanza di eventi catastrofici e straordinari, fa sempre più ricorso ai social media piuttosto che ai media tradizionali per via dell'immediata condivisione da parte degli utenti. Tutte le imprese hanno (o almeno dovrebbero avere) un team esperto in materia sia durante la normale attività sia come prevenzione in caso di crisi. Tra i vantaggi che l'utilizzo dei social apportano ad un'impresa, ci sono sia la possibilità di creare campagne ad hoc per determinati cluster di consumatori, sia benefici nel media planning, sia interagire con maggiore facilità con gli utenti (ormai coproducer); pensiamo a Donald Trump che ad oggi utilizza Twitter per comunicare con i big players americani come abbiamo precedentemente visto nel Capitolo 2. Nei prossimi capitoli analizzeremo come il ruolo dei social network in relazione alle crisi di comunicazione dei brand (internazionali e non) sia predominante rispetto a qualsiasi altro media. In particolare nel Capitolo 5, vedremo come soltanto grazie all'ausilio dei social network, la Juventus è riuscita a riconquistare la fiducia dei tifosi e degli utenti, sia grazie alle azioni di comunicazione online messe in atto sia grazie al corretto utilizzo dei social che hanno portato la società ad essere etichettata come leggenda sia sul campo che online!

⁹⁰ COMIN G., L'impresa oltre la crisi, Marsilio Editori, 2016,pp.143-145. La crisi d'impresa al giorno d'oggi non è più dovuta unicamente ad una crisi di produttività, ma sono spesso conseguenze di tempeste mediatiche, errori di comunicazione, attacchi esterni etc.

Tabella 3. L'evoluzione dei leaders nel mondo digitale

Leaders need to think, act, and react differently to make their organizations succeed in a digital world		
Cognitive transformation (THINK differently)	Behavioral transformation (ACT differently)	Emotional transformation (REACT differently)
Conceptualizing possibilities in a virtual world	Adapting to constantly shifting power and influence	Tolerating an environment of risk and ambiguity
Handling ever-increasing cognitive complexity	Collaborating with ease across many different teams	Showing resilience in the face of constant change
Thinking divergently about new ways of doing things	Valuing the contribution of new work partners and different interest groups	Being brave in challenging how things are being done
Making decisions quickly without all of the information	Investing huge amounts of energy into getting things right; try, fail, try again	Having the confidence to take the lead in driving change

^{*}Fonte: Deloitte University Press

Figura 12 . Esempi di comunicazione online con l'utilizzo del social Twitter.









^{*}Fonte: Twitter ed elaborazione personale

3.9 Il ruolo dei social media in caso di crisi: esempi pratici

Se ben gestita, la comunicazione tramite social media può rappresentare un vantaggio non indifferente sia per le imprese che per gli utenti in grado di bloccare una criticità in tutti i suoi diversi aspetti. In quest'ultimo paragrafo analizziamo sinteticamente alcuni casi così da mettere in pratica tutto ciò che è stato detto fino ad ora:

• Il caso #boicottabarilla: siamo nel 2013 e durante la trasmissione televisiva La Zanzara, il presidente dell'azienda leader nel mercato della pasta italiana, Guido Barilla, si lascia sfuggire come risposta ad una domanda inappropriata codesta affermazione "non faremo mai spot con famiglie gay".

Subito si scatena una reazione virale sul web.

Su Facebook e su Twitter emergono i primi commenti negativi sull'azienda, i trend del giorno sono #barilla e #boicottabarilla. Qui si parla di un caso internazionale: Harvard rimuove Barilla dalle proprie mense, le associazioni Lgbt invitano a consumare pasta che non sia Barilla, per non parlare della reazione dei competitors, ad esempio Buitoni sostiene che "A casa Buitoni c'è posto per tutti!" La risposta di Barilla non è tempestiva e questo gioca a suo sfavore; vengono rintracciati i principali opinion leaders ed influencers per spiegare al meglio cosa è realmente accaduto, Barilla cambia la sua policy in favore delle diversità tanto che esattamente un anno dopo ottiene il punteggio 100/100 gay friendly. Soltanto una gestione della crisi intensa e trasparente, con azioni concrete e supportate nel tempo ha garantito un corretta conduzione dell'evento, anche se non sono mancati casi di *cannibalismo mediatico*.

- Il caso inerente *La maratona di Boston*: è il 15 Aprile 2013, quando durante la maratona di Boston un vile attentato ha segnato la vita di circa duecento persone. Che ruolo ha giocato la comunicazione online? Google ha lanciato "Google Person Finder" con la finalità di aiutare i dispersi e/o pubblicare notizie utili per ricerche e segnalazioni, tramite le due opzioni "Sto cercando qualcuno" o "possiedo informazioni su qualcuno", mentre sui social è stato lanciato l'hashtag #tweetfromthebeat nel tentativo di ricostruire cosa fosse andato storto. L'uso dei social è stato strategico, utile e ben organizzato.
- Il caso Hollande e la strage di Parigi: Hollande, presidente francese in carica durante gli attentati in Francia del 13 Novembre 2015, si è mostrato empatico verso il proprio popolo ed è stato apprezzato per la sua capacità di gestione durante un aneddoto così grave. In che modo ha reagito il Presidente francese alla notizia degli attenti? Tempestivamente, Hollande chiude le frontiere e decreta lo stato di emergenza, si rivolge alla nazione con un breve ma toccante discorso dove fa un sommario bilancio delle stragi e chiede "compattezza, solidarietà e unità", successivamente si reca nei luoghi in cui la strage ha avuto luogo per esprimere cordoglio alle famiglie. Soltanto tre giorni dopo gli attentati chiede aiuto all'Unione Europea e comunica che incontrerà l'ormai ex Presidente americano Obama e l'attuale Presidente russo Putin. Ed i social ? Hanno giocato un ruolo fondamentale, veri e propri notiziari in diretta di ciò che stava accadendo in Francia. Molti gli hashtag tra cui #PorteOuverte per coloro bisognosi ed in cerca di un riparo, #RechercheParis per indirizzare i soccorritori nella ricerca di coloro ancora dispersi ed infine #JeSuisParis, #PrayForParis con messaggi di solidarietà da tutto il mondo.

Questi brevi ma chiari esempi⁹¹, sono solo tre dei molti che è possibile analizzare e studiare. La comunicazione online è ormai parte integrante della nostra vita, sta a noi decidere il come utilizzarla, con la consapevolezza che se usata nel miglior modo possibile non può che portare vantaggi ed utilità per tutti noi.

Comunicare, comunicare oltre i confini, saper comunicare online!

-

⁹¹ COMIN G., *L'impresa oltre la crisi*, Marsilio Editori, 2016, pp.44-50 pp.151-152, pp. 160-163. Le pagine riportate dal libro del Professor Comin, riguardano i tre casi sopra descritti: il caso Barilla, il caso Boston ed il caso Hollande. Entrambi i casi evidenziano come l'utilizzo della comunicazione in modo efficiente ed efficace sia risolutivo per bloccare le criticità imprenditoriali e mondiali.

4. LE AZIONI DI COMUNICAZIONE DEI BRAND INTERNAZIONALI

Per comprendere al meglio quanto detto nei precedenti capitoli a livello teorico, analizziamo in questa seconda parte, alcuni casi di crisi d'impresa in cui la comunicazione assume un ruolo basilare ed essenziale sia nel danneggiare l'impresa che nel risanarla.

Mi spiego meglio.

Ad oggi le crisi d'impresa non sono più crisi legate unicamente alla produttività, ma vengono provocate da passi falsi del management nella comunicazione che possono ledere la reputazione aziendale dei brand e causare crisi mai viste prima⁹².

Così, tutti gli esempi trattati riguardano dei casi in cui sia l'immagine dell'impresa, sia la reputazione aziendale vengono compromesse; la causa è da imputare in tutti i casi riportati alla *cattiva comunicazione*, sia essa dovuta ad un intervento inappropriato, o ad un tweet, o ad una parola di troppo, o ad un 'incomprensione etc. Allo stesso modo, tutti i casi (e le relative crisi d'impresa), si risolvono grazie all'utilizzo di *un'ottima comunicazione* da parte dell'impresa verso i suoi stakeholder, dimostrando come la vera forza di un brand consiste nel sapere rispondere adeguatamente e tempestivamente ad una situazione ardua come quella della crisi d'impresa.

Inoltre, ci sono delle similarità in tutti i casi descritti:

- 1. Una crisi d'impresa dovuta ad una cattiva comunicazione;
- 2. Un brand che sia internazionale;
- 3. Un aneddoto che abbia avuto un *riscontro significativo* sui social network, sui media o sul web

⁹² KÖRVER F., VAN RULER B., *The relationship between corporate identity structures and communication structures*, in the Journal of Communication Management, Vol. 7/3, 2003.

Dettò ciò, vediamo nei prossimi paragrafi cosa accade, come le imprese rispondono e come si comportano quando la loro immagine viene lesa a livello mondiale.

4.1 La comunicazione e l'influenza sui brand internazionali

Si sa, al giorno d'oggi la comunicazione nel governo d'impresa è di vitale importanza. Comunicare vuol dire esprimere il proprio pensiero, la propria essenza, il proprio "IO" e nel caso di un'azienda vuol dire esprimere la *propria identità*.

Nei precedenti capitoli abbiamo visto come sia fondamentale sapere gestire una crisi d'impresa sia online che offline e come spesso i brand coinvolti riguardino "non solo un brand" sul territorio nazionale, ma una comunicazione ad un livello molto più ampio, una comunicazione che oltrepassa i confini, internazionale.

Inoltre, ad oggi, la maggior parte delle informazioni le riceviamo in rete poiché siamo sempre più connessi, siamo presenti su tutti i social, prendiamo a far parte delle community, scriviamo nei blog etc.

Ma che ruolo gioca la comunicazione nel caso di crisi d'impresa?

4.2 Quando un brand discrimina i consumatori

Victoria's Secret è un marchio statunitense di abbigliamento femminile e di prodotti cosmetici, noto in tutto il mondo per la sua linea di lingerie. Le testimonial sono top model splendide e carismatiche conosciute come "gli Angeli di Victoria's Secret" e grazie ai loro scatti mozzafiato riscuotono da anni un successo globale in tutto il mondo.

Amata e al tempo stesso da sempre criticata, sia per la magrezza eccessiva delle modelle sia per l'indagine del 2011 dove fu accusata di sfruttamento minorile, questo brand internazionale è da sempre sotto i riflettori mondiali.

Cosa è accaduto?

Siamo nel 2014 quando l'azienda lancia sul mercato una nuova campagna pubblicitaria "*The perfect body*", ritraente delle modelle esageratamente *magre* considerate da Victoria's Secret il perfetto canone di bellezza femminile; ciò fa infuriare il web!

Le donne si sentono discriminate, il messaggio che la campagna pubblicitaria lascia passare a tutte le donne del mondo è che "la bellezza è una taglia 38, questo il corpo perfetto"⁹³.

Così ecco che tre giovani ragazze, *Frances Black, Gabriella Kountourides* e *Laura Ferris*, lanciano una petizione dal sito *Change* ⁹⁴ a Victoria's Secret chiedendole di cambiare il proprio claim pubblicitario e di scusarsi per il messaggio che la società ha lasciato intendere al mondo femminile, colpevole di mostrare un modello di perfezione ben diverso dalla realtà delle donne di tutti i giorni.

Victoria's Secret propone un modello di perfezione fisica femminile che illude le donne, distrugge il loro immaginario e viene contestato anche l'utilizzo dell'aggettivo "*perfetto*" ritenuto "irresponsabile e dannoso".

La tempesta mediatica⁹⁵ si imbatte su tutti i social, Twitter, Instagram, Facebook; non si parla di altro e sembra che tutte le donne sul web siano pronte a firmare la petizione contro il colosso americano che in brevissimo tempo raggiunge oltre trentamila firme in tutto il mondo!

_

⁹³ www.huffingtonpost.com, Victoria's Secret 'Perfect Body' Campaign Changes Slogan After Backlash.

⁹⁴ Change.org è una società profit fondata negli Usa nel 2007 che gestisce la piattaforma on-line gratuita di campagne sociali.

Figura 13. "The perfetc body "vs a "Body for every body"



*Fonte: tgcom24

Ma è davvero così? Victoria's secret incita le donne all'anoressia?

Questa la domanda ricorrente sui social!

Come reagisce l'impresa a questo polverone mediatico e alla pesante accusa?

Inizialmente non chiede scusa alle donne, ma sin da subito presenta la stessa immagine, modificando lo slogan "*A body for every body* ", dando ascolto alla richiesta delle milioni di consumatrici ed ai loro tweet.

È stata un'ottima dimostrazione da parte del brand di tenere a cuore il suo target, le donne reali, che presto "perdonano" la gaffe quasi dimenticandosi di quanto accaduto. Victoria's secret, in crisi poiché accusata di incitare le donne all'anoressia, fa un passo indietro, risponde tempestivamente alle donne, ascolta le loro critiche ed il suo brand torna ad essere ancora più amato dal pubblico femminile. Inoltre la comunicazione del brand americano è da sempre molto attenta e minuziosa, soprattutto sui social, curando sia la comunicazione ufficiale dell'impresa con media e consumatori, sia la comunicazione informale da parte delle modelle verso i followers. Gli stessi angeli utilizzano molteplici hashtag come quello #TrainLikeAnAngel dove mostrano la loro quotidianità ed i loro allenamenti con il celebre personal trainer Michael Olajide.

Inoltre, per affinare ed arricchire il rapporto con la clientela, Victoria's Secret crea la propria chat con *Pink Nation*, attraverso la quale con features, sondaggi,

eventi, talk, sostiene un' appassionata community pronta ad aiutare e consigliare il suo love brand.

Le donne hanno perdonato Victoria's secret?

Decisamente si!

4.3 L'importanza del CEO nella comunicazione d'impresa

Abercrombie & Fitch conta oltre un migliaio di punti vendita nel mondo, è uno dei marchi più amati e conosciuti nel settore moda giovanile americano e non! Siamo nel 2013 ed il CEO e Presidente *Mike Jeffries*, durante un' intervista, lascia intendere di *non desiderare persone grasse nei suoi negozi.* 96

Tale dichiarazione turba i consumatori ed il rinomato brand finisce al centro di numerose discussioni nei blog di moda, sui forum e specialmente sui social network.

I media non parlano di altro!

Non si tratta di discriminazione, sostengono i vertici aziendali, ma soltanto di una scelta di posizionamento di marketing che esclude le persone di taglia forte.

È l'autore Robin Lewis⁹⁷, a discutere nel suo libro "The New Rules of Retail" a proposito del caso Abercrombie ed al portale economico Business Insider racconta che "Mike Jeffries vuole vedere solo persone magre e belle nei suoi negozi . Il concetto di Jeffries è molto semplice, sono benvenute soltanto le persone che sono effettivamente sexy nei capi Abercrombie. Coloro che indossano la sua moda devono sentirsi come se appartenessero ai "ragazzi cool", non vuole che i suoi clienti vedano donne che non possano indossare i suoi abiti stretti e modellati. Uncool, per Mike sono apparentemente solo le donne con quale chilo di troppo, infatti tutto ciò non vale per gli uomini. I capi maschili

-

⁹⁶ www.corriere.it, Abercrombie non vuole clienti grassi nel suo negozio.

⁹⁷ *Robin Lewis* è un autore con oltre quarant'anni di esperienza operativa e di consulenza strategica nel settori retail. Ha svolto le funzioni di dirigente presso DuPont, VF Corporation, Women's Wear Daily e Goldman Sachs, ricopre il ruolo di CEO e Direttore Editoriale nel The Robin Report, ed è un professore presso il Fashion Institute of Technology.

arrivano fino alla taglia XXL, probabilmente per attirare i giocatori di football e gli sportivi pieni di muscoli. 98 "

La collezione femminile non è mai andata oltre la taglia L, finalmente si è scoperto anche il motivo della folle scelta!

Oltre alla pessima comunicazione del CEO che manda in crisi il brand internazionale, risulta essere un scelta errata anche da un punto di vista strettamente economico.

Il 70% degli americani veste una taglia superiore alla 48, perché scegliere di rinunciare ad un target così ampio? È un posizionamento ottimale?

"Si", risponde Mike Jeffries, "se vendi merce per tutti non ti alienerai nessuno, ma allo stesso modo la tua linea di abbigliamento non catturerà veramente l'attenzione. Ecco perché assumiamo persone di bell'aspetto nei nostri negozi. Perché le persone di bell'aspetto attraggono altre persone di bell'aspetto, e vogliamo commercializzare solo per loro. Noi non vendiamo ad altri. 99"

Ecco allora le prime campagne web contro Mike Jeffris, tra cui quella che vede protagonista la fashion blogger curvy, *Jes M. Baker*, che posa con una maglia Abercrombie con la scritta "grasso è bello".

Figura 14 . Jes M. Baker





*Fonte: Jes M. Baker

Le foto sin da subito diventano virali in rete, è un vero e proprio boicottaggio al brand americano. Come reagisce la società ? Come comunica con tutti i suoi

98 Intervista a Robin Lewis presso il portale economico "il Business Insider", 2013.

⁹⁹ Dichiarazione del CEO e Presidente Mike Jeffries a proposito del target del brand Abercrombie & Fitch.

clienti (ormai ex) per risollevare le sorti di uno dei più famosi e rinomati brand di abbigliamento al mondo? Perdono di credibilità, la reputazione del brand è compromessa, le vendite crollano drasticamente, nessuno vuole più comprare un brand discriminatorio come quello di Abercrombie.

Arrivano i primi cambiamenti.

Con molta fatica (ed a piccoli passi), si decide finalmente di effettuare delle modifiche relative al brand così da provare a riconquistare la fiducia dei clienti ed è in primis *Katia Kuethe*, nuovo direttore creativo, ad imporre un cambio drastico nella comunicazione e nell'immagine dell'impresa.

Così ecco che i criteri di assunzione diventano meno rigidi, le taglie superano la L, non ci sono più i modelli seminudi all'ingresso, gli appariscenti loghi vengono gradualmente tolti di mezzo e lo stile si fa più sobrio ed adatto per un target più ampio.

Secondo *Dorothy Lakner*, analista della Topeka Capital Markets¹⁰⁰, si tratta di "cambiamenti radicali per Abercrombie, anche se, dal punto di vista della concorrenza, la società ha ancora molto terreno da recuperare".

Abercrombie, inizia ad investire sui social media per risollevare l'immagine del brand, utilizzando influencer, fashion blogger e postando moltissimo ogni giorno sui social.

La brand identity di Abercrombie and Fitch cambia, viene messo in atto un lavoro di restyling, ora ciò che si vuole comunicare e trasmettere sono dei valori come fiducia, indipendenza ed unicità.

Così pian piano il brand torna ad essere acquistato ed i consumatori sembrano apprezzare il cambiamento: anche in questo caso è solo grazie all'ausilio della comunicazione che Abercrombie torna ad essere amato sul mercato .

Soffermandoci sulla figura di Mike Jeffries, dimesso nel 2014, esso rappresenta la figura principale di un'azienda, i valori del core business ed è colui che dirige tutte le funzioni al suo interno. La reputazione dei vertici aziendali fa parte della

-

¹⁰⁰ Topeka Capital Markets, fornisce servizi di brokeraggio titoli tra cui: strategie ed esecuzioni nazionali/internazionali di trading azionario, analisi dei costi di esecuzione in tempo reale, acquisizioni di società, trading algoritmico e del programma, analisi pre/post trade, gestione delle transazioni/commissioni.

corporate reputation ¹⁰¹, tanto che la brand equity è in parte costituita dall'immagine che gli stakeholder hanno dei dirigenti . Si può commercializzare un buonissimo prodotto ad un ottimo prezzo, ma niente è rilevante come la figura del CEO ed è per questo che una cattiva comunicazione, o un errore, o una gaffe possono danneggiare l'intera azienda proprio come è successo nel caso Abercrombie.

Esistono quattro buoni motivi¹⁰² per i quali un amministratore delegato deve "sapersi comportare":

- 1. *Brand e CEO sono correlati*, il consumatore è influenzato dall'opinione che si ha sul CEO prima di procedere all'acquisto del prodotto;
- 2. Essere un leader di pensiero, la reputazione di un amministratore delegato può aiutarlo a diventare esperto nel settore;
- 3. Gli investimenti vengono decisi in base alle attività sia online che offline, dipende molto dalla coerenza del CEO;
- 4. *Employer branding*, la ricerca d'informazioni passate può compromettere ed influire sulle assunzioni future.

"Ci vogliono vent'anni per costruire una reputazione e cinque minuti per rovinarla!" ¹⁰³

-

¹⁰¹ Corporate reputation, si rimanda al Capitolo 1.

COMIN G., *L'impresa oltre la crisi*, Marsilio Editori, 2016,p41.

¹⁰³ Cit. Warren Buffet, imprenditore ed economista statunitense, è noto come l'oracolo di Omaha poiché considerato il più grande value investor di sempre.

4.4 Quando la crisi nasce sui social network

Chi di noi inviando un messaggio non ha mai sbagliato il destinatario finale?¹⁰⁴ Cose che succedono, ma che a società rilevanti come **Starbucks**, nota catena di caffetterie mondiale dal 1971, non può proprio capitare. È il pomeriggio del 5 giugno 2012 quando sull'account Twitter di Starbucks Irlanda, compare un tweet che chiede *agli irlandesi cosa li rende fieri di essere British*.



Il tweet, postato in occasione dei festeggiamenti della Regina Elisabetta per il diamond jubilee¹⁰⁵, viene pubblicato sull'account irlandese piuttosto che su quello inglese. Reazioni ? Gli irlandesi si sentono offesi per quanto accaduto, riempiono il web con migliaia di commenti negativi e non si parla d'altro se non della gaffe commessa dal colosso americano del caffè.



¹⁰⁴ Info da *www. techeconomy. It.*, TechEconomy è il portale fondato da *Stefano Epifani* nel 2012 per rispondere alla domanda di informazione e conoscenza sulle tematiche connesse agli impatti dell'IT nel business e sulle modalità di gestione delle crisi di un brand.

L'espressione diamond jubilee, fa riferimento ai festeggiamenti internazionali tenutesi nel Regno Unito nel 2012 per celebrare il 60º anniversario della salita al trono della regina Elisabetta. Alla data del giubileo di diamante, la Regina Elisabetta è a capo di 16 stati sovrani, dodici dei quali erano colonie britanniche all'inizio del suo regno.

Tre ore più tardi, Starbucks, si accorge dell'imbarazzante errore e cerca di rimediare all'errore postando un primo tweet di scuse¹⁰⁶ dove spiega che " è stato postato per errore sulla nostra pagina Twitter irlandese, pensando di farlo solo di quella del Regno Unito. Clienti in Irlanda: ci dispiace."



We erroneously posted to our Irish Twitter page meaning to post to the UK only. Customers in Ireland: We're sorry.



Successivamente, arriva un comunicato ufficiale da parte dell'azienda: "Per prima cosa vogliamo scusarci con i nostri clienti irlandesi per l'errore commesso su Twitter questo pomeriggio. Il tweet, che sarebbe dovuto essere spedito esclusivamente ai nostri follower inglesi come parte dei festeggiamenti per il diamond jubilee, è stato pubblicato per errore sulla nostra pagina Twitter irlandese. Ci scusiamo con tutti i nostri clienti e follower in Irlanda e ci auguriamo che ci possano perdonare." C'è da dire che la comunicazione di Starbucks è impeccabile: prima un tweet di scuse, poi un comunicato ufficiale ed il tutto con la massima trasparenza, non è mai stata negata la verità. Ma come la prendono gli irlandesi?

www.techeconomy.it, Starbucks e la rivolta irlandese sfiorata con un Tweet, p.86.

Dipende. Un utente si pone una domanda minuziosa: " ma quindi l'account irlandese di Twitter è gestito dal Regno Unito? Non ha senso".



In realtà è proprio ciò che spesso accade! Le grandi compagnie come Starbucks si affidano a delle agenzie che gestiscono sia il web marketing che le relative azioni digitali come social, forum, blog, community etc. Si noti come un errore che può sembrare banale ai nostri occhi, ha innescato una crisi in una delle società più forti al mondo. Il tweet di Starbucks ha riaperto una questione sociale e politica che sta molto a cuore agli irlandesi ed è bastato un semplice tweet sbagliato per compromettere la reputazione dell'azienda a livello mondiale. Nonostante ciò, grazie all' ottima gestione della crisi e della comunicazione con i media, il colosso americano è tornato in poco tempo ad essere amato dai suoi clienti, che perdonano la gaffe e tornano a servirsi dal leader dei cappuccini americani. Una vicenda simile a quanto avvenuto a Starbucks riguarda l'iniziativa della campagna social di McDonald's, la catena di fast food leader nel mondo presente in 118 Paesi . Da notare come in entrambi i casi, tutto parte proprio dai social media! 107 L'idea della McDonald's era quella di farsi raccontare tramite l'hashtag #McDstories, le esperienze dei consumatori, ma andiamo per gradi¹⁰⁸. È il 19 gennaio 2012 quando il colosso americano lancia una prima campagna social su Twitter con l'hashtag #MeetTheFarmers che nel giro di pochissimi minuti è già tra i trend topic del giorno. Con questo hashtag

-

www. techeconomy. it., Succede solo da McDonald's, p15.

¹⁰⁷ Per eventuali approfondimenti si consulti il Capitolo 3 inerente la Comunicazione online.

McDonald's vuole chiedere agli utenti cosa ne pensano dei prodotti Mc, con l'obiettivo di esaltare "la freschezza e la genuinità degli ingredienti usati!" nella preparazione dei prodotti. L'iniziativa va piuttosto bene, ad esclusione di qualche commento negativo, così lo stesso giorno decide di lanciare un altro hashtag #McDstories. Il lancio della nuova iniziativa parte da un solo tweet :



"When u make something w/pride, people can taste it," - McD potato supplier #McDStories mcd.to/zIlXXu

Crisi!

Gli utenti iniziano a raccontare tramite questa iniziativa tutte le stories legate alle loro esperienze dal big dei fast food, milioni di vicende legate ad intossicazioni alimentari, episodi negativi e sgradevoli etc. Ha inizio una vera e propria guerra mediatica, come reagisce McDonald's ?

Subito gli esperti in marketing e comunicazione capiscono che #McDstories è un hashtag impreciso, vago, astratto . Non è ben chiaro cosa viene chiesto all'utente, raccontare una storia ? Che tipo di storia?

La viralità immediatamente raggiunta dall'hashtag sta screditando una delle più importanti e conosciute multinazionali al mondo, tutti i media sono concentrati sul caso McDonald's e l'azienda continua a ricevere in rete sempre più commenti negativi.

Così Rick Wion, social media director di McDonald's, prende la parola e spiega: "Mentre #MeetTheFarmers è stato usato per la maggior parte della giornata e ha avuto successo, #McDstories non è andato come previsto. Abbiamo velocemente "ridotto"#McDstories, che è rimasto sponsorizzato per meno di due

ore. Un'ora dopo, il numero delle conversazioni su #McDstories è passato da un picco di 1600 tweet a poche dozzine. È altresì importante considerare questi numeri in prospettiva: c'erano 72.788 menzioni per McDonald's, e solo il 2% di esse erano legate all'hashtag #McDstories.

Come per tutte le social media campaigns, predisponiamo sempre un piano B, nel caso la comunicazione non vada come previsto. La capacità di cambiare a metà strada"ha evitato che questo piccolo contrattempo diventasse qualcosa di più grande"¹⁰⁹.

Mc Donald's è uno dei brand più amati al mondo, probabilmente non basterebbe un tweet od un 'iniziativa social azzarda per ledere la reputazione aziendale di un tale colosso, ma se l'intervento non fosse stato tempestivo e la comunicazione chiara e diretta con gli utenti, siamo sicuri che questo sconveniente sarebbe stato ben presto dimenticato?

Similmente è accaduto ad un altro big dei fast food ¹¹⁰, **KFC Thailand**, la celebre catena specializzata in pollo fritto con un totale di tredicimila ristoranti in ottanta Paesi diversi nel mondo.

Nell'aprile del 2012 la costa di Sumatra viene colpita da un violento terremoto.

La tragica notizia viene trasmessa in tutto il mondo dai media, il Pacific Tsunami Warning Center ha emesso un'allerta tsunami, anche i social network, ovviamente, si sono fatti portavoce della vicenda riportando tantissime notizie ed avvertendo di a mettersi al riparo da una possibile onda anomala.

E qui ecco l'errore di KFC Thailand!

Posta uno stato sulla pagina thailandese Facebook, dove si rivolge ai consumatori scrivendo: " Let's hurry home and follow the earthquake news. And don't forget to order your favourite KFC menu."

(Corriamo a casa a seguire le notizie sul terremoto. E non dimenticate di ordinare il vostro menù KFC preferito.)

Cattivo gusto? Comunicazione totalmente sbagliata?

10

¹⁰⁹ Cit. Rick Wion, direttore social media Mc Donald's, #McDStories: la campagna twitter si ritorce contro McDonalds.

¹¹⁰ www. techeconomy. it. Goditi l'apocalisse, con le alette di pollo KFC, p.46.

Certamente non adatta al contesto e per niente gradita dagli utenti, in pochissime ore il web si scaglia contro il post insensibile ed egoista di KFC.

Nella giornata seguente, appena realizzata la gravità del post, viene immediatamente eliminato per dare spazio ad un messaggio di scuse da parte del colosso americano.

"Riguardo all'inappropriato messaggio sul disastro di ieri, il team di KFC Thailand si scusa e rimpiange profondamente il proprio errore. Ancora una volta vi preghiamo di accettare le nostre più sincere scuse e vi ringraziamo per il supporto."



KFC Thailand Regarding the inappropriate message toward the disaster yesterday, KFC Thailand team would like to apologize for the mistake and we deeply regret it.

Again, please accept our sincere apology and thank you for your support.

Cosa è accaduto? Il vero errore di KFC non è stato tanto l'idea della campagna social ma il momento sbagliato in cui è stata lanciata con l'obiettivo di promuovere un brand durante una catastrofe; se KFC avesse invitato (in un diverso momento) i thailandesi a fuggire dall'ufficio per mangiare del pollo fritto probabilmente la campagna avrebbe riscosso successo. Inoltre quando accadono eventi inattesi come può essere un terremoto, i social media sono forse il mezzo più seguito dagli utenti per informarsi, e l'emotività gioca un ruolo potentissimo, si nota qualsiasi dettaglio ed è facile farsi suggestionare . Ciò non giustifica l'errore di KFC.

Nonostante quanto accaduto, nei giorni successivi, gli utenti sembrano aver accettato le scuse del colosso del pollo fritto e come è accaduto con #McDStories, pian piano il brand torna ad essere amato. Probabilmente quanto accaduto non sarà dimenticato facilmente, ma anche in questo caso il ruolo della comunicazione è stato decisivo per la salvaguardia della reputazione aziendale di KFC.

Notiamo come in tutti e tre gli esempi appena descritti (Starbucks, McDonald's , KFC) gli eventi critici nascono online a causa di errori banali ai nostri occhi ma che se non fosse stato grazie all'ausilio della comunicazione e alle azioni svolte dopo i fatti accaduti, forse ad oggi vedrebbero ancora i loro nomi legati a questi spiacevoli aneddoti.

Figura 15. Icone dei brand colpiti dalla crisi online



*Fonte: Valentina Spotti

Bisogna porre attenzione all' utilizzo dei social network e alla gestione dei profili, basta un post o un tweet sbagliato per far si che il brand si ritrovi in una tempesta mediatica!

4.5 United Colors of Responsibility?

Benetton Group¹¹¹ è un'azienda trevigiana fondata nel 1965 esperta nel settore moda, presente in tutto il mondo con oltre cinquemila punti vendita. Questo brand deve gran parte della sua notorietà, oltre che ai meravigliosi prodotti made in Italy, al suo inimitabile stile di comunicazione¹¹², forse il più internazionale mai visto sul mercato.

La comunicazione universale di Benetton ha da sempre differenziato il Gruppo dalle altre aziende che di norma creano pubblicità specifiche per aree

-

¹¹¹ www.benettongroup.com

Per eventuali approfondimenti si consulti il *Capitolo 2* inerente la Comunicazione Internazionale.

differenziate . Il messaggio dell'impresa trevigiana è solo uno ed è universale, va *oltre i confini, oltre le differenze, oltre la pelle* ed è proprio questo che i consumatori da sempre amano del Gruppo. Un advertising composto da pochi prodotti e da molti temi sociali, civili, politici, promuovendo attivamente la libertà di pensiero e dando visibilità a cause umanitarie che altrimenti non sarebbero potuto essere comunicate su scala globale.

Figura 16 . I valore del Gruppo Benetton



Fonte: www.benetton.com

Così Benetton ha dato senso e valore al proprio marchio grazie ad una comunicazione unica nel suo genere, costruendo nel tempo un rapporto duraturo con gli stakeholder in tutto il mondo.

Ma cosa accadde¹¹³?

Nel 1998 fu accusata di sfruttamento minorile in Turchia¹¹⁴. L' accusa le portò un crollo di immagine tale che nessuna campagna pubblicitaria a favore dell'infanzia avrebbe potuto risollevare le sorti di Benetton, l'unica alternativa del gruppo fu quella di agire in tempi brevissimi ad un controllo dell'intero ciclo produttivo turco per accertarsi della gravissima situazione.

Il Gruppo sin dall'inizio dell'accusa si dichiara estraneo ai fatti e non colpevole, specificando come nei contratti siano da sempre presenti delle clausole lavorative contro lo sfruttamento dei minori.

113 www.unimondo.org, United Colors of Responsability.

ilventunesimosecolo.blogspot.com, *Le multinazionali e lo sfruttamento minorile - Il Ventunesimo Secolo.* Lo sfruttamento ha luogo nei Paesi in cui le grandi multinazionali delocalizzano la produzione per il basso costo della manodopera. La maggior parte delle multinazionali occidentali ricorrono allo sfruttamento solo per affrontare le sfide del mercato globale, altre solo per incrementare i loro profitti e per i costi davvero ridotti al minimo.

Diffamazione o verità ? È il Tribunale di Milano nel 2003 a rispondere a questo quesito specificando come "non vi era alcuna consapevolezza da parte di Benetton di quanto accaduto, non vi è mai stato alcun concorso da parte della Benetton in tale denunciato sfruttamento, non vi è mai stato l'uso di lavoro minorile per il confezionamento di capi sotto il diretto controllo del gruppo Benetton né una politica da parte di Benetton di utilizzo del lavoro decentrato in Turchia per la produzione di capi di vestiario a basso costo di produzione. ¹¹⁵". Sospiro di sollievo per Benetton? Non proprio.

Analizziamo quanto accaduto: una tale accusa, se fosse stata accertata, avrebbe leso il brand e la sua reputazione aziendale a livello mondiale! Cosa sarebbe accaduto se nel 1998 fosse esistito un social dove veniva riportata una simile notizia o se il tutto fosse diventato virale in rete? È proprio quello che è accaduto al brand negli anni seguenti. Siamo a Bangladesh nel 2013 quando crolla il *Rana Plaza*, un edificio commerciale di otto piani, si contano più di mille vittime. Gli operai sono sul posto di lavoro in assenza delle condizioni sanitarie e di sicurezza basilari e producono capi per conto delle più importanti multinazionali al mondo tra cui proprio il gruppo Benetton.

Una nuova accusa. Ecco che sul web iniziano a girare milioni di notizie, immagini, foto di quanto accaduto, i consumatori sono increduli!

Come può un marchio che parla di eguaglianza e di valori globali sfruttare dei lavoratori ed essere coinvolto in questa tragica storia?

Figura 17. Le accuse





*Fonte : Facebook

¹¹⁵ Comunicati e Statement, http://www.benettongroup.com Statement, Tribunale di Milano, 2013.

È su Twitter che arriva una prima ammissione da parte dell'azienda: "Il Gruppo Benetton intende chiarire che nessuna delle società coinvolte è fornitrice di Benetton Group o uno qualsiasi dei suoi marchi."

Le foto, però, dicono altro. Ritraggono degli abiti marchiati Benetton e l'agenzia *France Press* fa sapere di aver ricevuto dalla Federazione operai tessili del Bangladesh documenti contenenti un ordine con oltre trentamila pezzi effettuato nel settembre 2012 da Benetton alla New Wave Bottoms Ltd, una delle manifatture rimaste coinvolte dal crollo.

Come reagisce il gruppo trevigiano? Come comunica la sua posizione?

Anche questa volta come già accaduto nel 1998, si dichiara sin da subito innocente ed anzi decide di essere attivo ed in prima linea per aiutare a migliorare le condizioni di sicurezza e di lavoro dei lavoratori impiegati nel settore tessile in Bangladesh. Sottoscrivono nei giorni seguenti i principi ed i termini dell'accordo Fire and Building Safety, un'iniziativa organizzata e supportata dall'Organizzazione mondiale per il lavoro, dove aderiscono anche altre aziende del settore, sindacati internazionali e organizzazioni non governative. L'idea è quella di garantire la sicurezza sul luogo di lavoro e prevede per i prossimi cinque anni l'adozione di misure come ispezioni, progetti di training ed investimenti, con il fine di migliorare la situazione lavorativa degli operai e rafforzare le misure già in atto. La speranza del Gruppo Benetton è che altre aziende del settore si impegnino a fare altrettanto così da determinare un significativo miglioramento del settore tessile in Bangladesh. Ciò che emerge dopo l'accusa verso Benetton è che "nessuno dei laboratori presenti nel palazzo crollato sia fornitore, diretto o indiretto, di nessuno dei marchi di Benetton Group", anche se è stato accertato "che tra il 2012 e il 2013 due ordini occasionali erano stati subappaltati da un fornitore estero a New Wave Style, tra le aziende che operavano all'interno del Rana Plaza. L'ultimo dei due ordini è stato completato e spedito un mese prima dell'incidente e già da allora, tuttavia, questo laboratorio è stato rimosso definitivamente dall'elenco dei potenziali

fornitori diretti o indiretti, avendo l'azienda rilevato che erano venute a mancare le condizioni per qualsiasi rapporto di fornitura con New Wave Style. 116"

Figura 18. Le iniziative di Benetton

31 maggio 2013 11.00 am	Posizione dell'azienda - Bangladesh, dichiarazione di Biagio Chiarolanza, CEO di Benetton Group e responsabile dell'area produzione (operations) RE: partnership con BRAC e firma accordo Bangladesh Fire and Building Safety	
23 maggio 2013 01.00 pm	BENETTON GROUP SI FA PROMOTORE DI UN'INIZIATIVA A SOSTEGNO DELLE VITTIME DEL RANA PLAZA E DELLE LORO FAMIGLIE	
20 maggio 2013 05.20 pm	NOTA STAMPA - Nominato il nuovo Consiglio di Amministrazione di Benetton Group	
14 maggio 2013 05.55 pm	COMUNICATO BENETTON GROUP RE: FIRMA ACCORDO BANGLADESH FIRE AND BUILDING SAFETY	

^{*}Fonte: Comunicati e Statement, http://www.benettongroup.com Statement, Tribunale di Milano, 2013.

Vediamo come nel caso descritto la Benetton è stata più volte accusata ed i consumatori si sono sentiti traditi dal loro love brand dimostrandolo sia in rete che con delle manifestazioni. Chi di noi non si è mai imbattuto in una delle campagne di comunicazione del gruppo Benetton? La sua vicinanza e collaborazione con le organizzazioni no profit come la FAO, l'ONU, l' ACNUR etc., l'hanno da sempre etichettata come una tra le società più apprezzata a livello internazionale. Come sostiene Luciano Benetton¹¹⁷ "la comunicazione non si deve comprare da un fornitore esterno, deve nascere dal cuore dell'impresa", ed è forse questo che i consumatori e gli utenti in rete si aspettavano dal Gruppo. Nonostante ciò, la comunicazione di Benetton è stata efficiente ed efficace, infatti dichiarandosi sin dall'inizio innocente ed attuando azioni contro quanto accaduto, ha sempre cercato di dimostrare agli stakeholder la sua vera posizione ed i suoi valori. Concludendo, possiamo dire che oggigiorno sono molti i brand indagati per sfruttamento (minorile e non) ma spesso grazie al loro posizionamento sul mercato (love brand) e grazie all'ottima comunicazione svolta durante le crisi dai brand in questione, i consumatori dimenticano velocemente le sgradevoli vicende che li riguardano. Pensiamo ad esempio ad Apple, dove nelle fabbriche cinesi sono stati trovati nel 2010 ben 91 bambini

¹¹⁷ Fondatore del Gruppo Benetton.

¹¹⁶ Comunicati e Statement, http://www.benettongroup.com Statement, Tribunale di Milano, 2013.

lavoratori, oppure a Coca Cola, Mc Donald's, Nike, Timberland. In questo capitolo è evidente come nella risoluzione delle criticità, la comunicazione svolge un ruolo fondamentale in tutti i casi descritti ed agisce come forza trainante dell'impresa! È in grado di costruire un'immagine positiva, un clima di consenso ed una solida reputazione aziendale presso i pubblici rilevanti,i media ed i consumatori; da tenere sempre bene a mente è che l'impresa crea valore *solo se comunica nella giusta maniera*, artefice, insieme ai propri stakeholder, di un processo iterativo di creazione di significati economici e sociali.

Comunicare, comunicare con gli utenti, comunicare online!

5. LA JUVENTUS OLTRE LA CRISI: DA CALCIOPOLI **#FINOALLAFINE**

Il caso Juventus è senza dubbio l'esempio più completo per spiegare quanto sostenuto nella mia tesi ossia come soltanto tramite un'ottima comunicazione un'impresa è in grado di risollevarsi dalla crisi d'impresa. La Juventus vanta da sempre un successo strabiliante che le ha permesso di ottenere un'ottima solidità economica ed una reputazione aziendale non indifferente, inoltre è la squadra più titolata in Italia, oltreché una delle più invidiate al mondo con un record di 63 trofei ufficiali vinti tra cui il primato di 33¹¹⁸ titoli come Campione d'Italia e vincitrice di ben 11 trofei internazionali. Non sempre però tutto è andato come previsto: nel 2006 arriva un brutto colpo per il club bianconero, si apre la questione Calciopoli. Vengono rese pubbliche diverse intercettazioni telefoniche che coinvolgono alcuni tra i dirigenti delle squadre di calcio italiane e si apre un'inchiesta della magistratura sportiva per accertare la regolarità dei due campionati precedenti. Diverse squadre vengono accusate di aver fatto pressione per ottenere arbitri considerati più favorevoli nei loro confronti tra questi l'accusata principale è proprio la Juventus. Sono anni disastrosi per la società, la Serie B, gli scudetti tolti, anni di acquisti sbagliati, risultati deludenti, il tutto ha avuto ripercussioni negative sia sulla reputazione aziendale della società, sia sull'immagine del club nel mondo, sia sul versante sponsorizzazioni ed infine anche sui bilanci aziendali 119 dal 2006 al 2011. Ed è qui che la Juventus mostra la forza e l'intensità della sua comunicazione negli anni. Siamo nel 2017 e ad oggi il club bianconero vanta il suo sesto scudetto consecutivo, uno stadio tutto nuovo, una comunicazione online e social senza eguali nel calcio e milioni di tifosi in tutto il mondo sempre pronti a seguirla e a sostenerla. Ma com'è stato possibile che dopo uno scandalo come quello di Calciopoli è riuscita a risanare la

¹¹⁸ www.ilpost.it. Con la stagione 2016/2017 la Juventus conquista lo scudetto numero 33, ma nei post celebrativi, sul sito e sugli account ufficiali vengono considerati 35 scudetti: la Vecchia Signora aggiunge anche i due scudetti che le sono stati revocati durante l'inchiesta Calciopoli del 2006, contando sempre due scudetti in più di quanti gliene riconoscano sia la Federazione Italiana Giuoco Calcio sia la UEFA.

119 Le perdite sui bilancia aziendali dal 2006 al 2011 sono state quantificate dal presidente Andrea Agnelli in 444 milioni di euro.

sua immagine aziendale e ad essere oggi ad un passo dal triplete¹²⁰? Dopo il brutto epilogo che l'ha vista protagonista, la Juventus da una squadra reduce da anni difficili di vera e propria crisi, ha saputo riscattarsi sul campo ed è tornata, anche grazie al nuovo stadio e alle iniziative del club, un simbolo per la città di Torino e per tutto il calcio mondiale.

5.1 Chi è la Vecchia Signora.

La Juventus è una società di calcio professionistico, quotata in Borsa, affermatasi in più di un secolo di storia come una delle squadre più rappresentative ed amate a livello nazionale ed internazionale nel mondo del calcio.

Fondata nel 1897 a Torino da un gruppo di liceali, è passata nel 1923 sotto la presidenza della famiglia Agnelli, ed ancora oggi è il più antico sodalizio di imprenditori nel calcio.

Il palmares della squadra vanta¹²¹:

- 33 scudetti come Campione d'Italia;
- 1Campionato di Serie B;
- 12 Coppe Italia;
- 7 Supercoppe italiane;
- 2 Coppe dei Campioni;
- 2 Champions League;
- 1Coppa delle Coppe;
- 3 Coppe UEFA/Europa League,
- 2 Supercoppe UEFA,
- 1Coppea Intertoto UEFA,
- 2 Coppe Intercontinentali,

¹²⁰ Nel calcio, il termine triplete indica la vittoria di tre competizioni ufficiali nel corso della stessa stagione, come ad esempio la vittoria del campionato nazionale, la coppa nazionale ed il campionato europeo. Il 3 giugno 2017 la Juventus viene sconfitta per 4-1 contro il Real Madrid, perdendo la possibilità di conquistare il titolo del triplete.

121 Fonte: Palmarès della Juventus Football Club.

1Coppa delle Alpi.

"Nel corso di 109 anni di storia ricca di tradizione e successi la Juventus è emersa come uno dei principali club calcistici al mondo e il club italiano più vittorioso di tutti i tempi."122

Da sempre amata in tutto il mondo, è la squadra italiana con il maggior numero di tifosi (circa il 30% 123), primato che con il passare degli anni cresce esponenzialmente ed il tutto nonostante l'inchiesta di Calciopoli che investì la società nel 2006, possibile? Certamente.

Gli eccellenti risultati dovuti sia alla grandezza del club sul campo, sia all'immagine della società su scala mondiale, la portano a posizionarsi tra i primi dieci club calcistici in ambito finanziario, alla settimana posizione (prima italiana) nella classifica dei migliori club al mondo stilata dalla FIFA¹²⁴ ed al secondo posto in Europa seconda¹²⁵ solo al Real Madrid.

La mission del club bianconero è quella di "dare ai propri sostenitori le più ampie soddisfazioni sportive e di creare valore per i suoi azionisti mantenendo e sviluppando un rapporto di fiducia con tutti i suoi stakeholder. 126"

È riuscita la Vecchia Signora a compiere quanto detto?

5.2 La Juventus sotto accusa: l'inchiesta Calciopoli

È la fine della stagione 2006 per la Juventus che domina il Campionato italiano per due anni consecutivi, ma qualcosa non va, i festeggiamenti per la vittoria del 29° scudetto avvengono in un momento ambiguo nella storia del Calcio.

La società viene coinvolta in un'inchiesta conosciuta con il nome di Calciopoli, a causa di alcune intercettazioni telefoniche compromettenti per la squadra

¹²² Cit. FIFA, novembre 2006.

Ricerca dell'Osservatorio sul capitale sociale "Gli italiani e il calcio - 2011" dell'istituto Demos.

¹²⁴ La Fédération Internationale de Football Association, nota con l'acronimo FIFA, è la federazione internazionale che governa gli sport del calcio, del calcio a 5 e del beach soccer.

Indagine condotta dall'IFFHS, International Federation of Football History & Statistics.

http://www.juventus.com. In queste parole è evidente l'aspetto etico della nuova filosofia della società per sottolineare la volontà di distacco e cambiamento rispetto alle precedenti vicende riguardanti Calciopoli.

accusata di violazione delle norme di lealtà, correttezza e probità sportiva: tra i diversi dirigenti accusati ci sono l'amministratore delegato *Antonio Giraudo* ed il direttore generale *Luciano Moggi*. Entrambi, non appena accusati si dimettono e subentrano nel Consiglio d'Amministrazione il presidente *Giovanni Cobolli Gigli* e l'amministratore delegato *Jean Claude Blanc*.

La Juventus viene sin da subito condannata dalla giustizia sportiva a disputare il campionato di serie B, con una penalizzazione di nove punti e la revoca degli scudetti vinti nei due campionati precedenti .

La più forte squadra italiana vede la sua posizione completamente compromessa e agli occhi del mondo la reputazione aziendale del club è totalmente distrutta.

Come si è rivolta ai suoi tifosi, ai media e al resto del mondo?

La nuova amministrazione ¹²⁷ ha riscosso successo?

La prima mossa messa in atto dalla società è stata la volontà di trasmettere sin dall'inizio una nuova Juventus: un diverso posizionamento d'immagine, una Juve più attenta e minuziosa che agisce secondo regole ben definite ed in maniera trasparente verso azionisti, competitor, tifosi e verso tutto il mondo dello sport.

Sin da subito si comprende che è indispensabile comunicare l'immagine di una Juventus diversa, onesta, competitiva in campo, aperta e disponibile con i suoi tifosi che meritano serietà e rispetto.¹²⁸

Così ecco che il club bianconero inizia la sua scalata oltre la crisi!

¹²⁷ La scelta dell'amministratore delegato è ricaduta su Jean Claude Blanc. Esperto nel settore in particolare nel marketing, nella gestione dei grandi eventi sportivi e nei rapporti con gli sponsor, negli anni precedenti ha avuto un notevole successo sia rilanciando il Tour de France dopo lo scandalo doping del 1998 sia organizzando le Olimpiadi di Albertville e diverse edizioni del Roland Garros

¹²⁸ Prunesti A., Comunicazione e marketing delle imprese sportive, Milano , Franco Angeli, 2008.

5.3 Le azioni comunicazionali per il nuovo volto della società

"C'è la volontà di migliorare, bisogna cambiare e bisogna farlo con umiltà," queste le prime parole rilasciate da Jean Claude Blanc durante la sua prima dichiarazione¹²⁹.

La scelta ricade su di lui poiché da sempre uomo d'affari e data la sua specializzazione in eventi, viene scelto per portare avanti il progetto del nuovo stadio. Viene sin da subito seguito un nuovo codice etico e si procede al ritiro del ricorso al Tar precedentemente richiesto per ottenere l'annullamento delle sanzioni inflitte al club dalla Corte Federale della Fige, decisione molto discussa tra tifoseria e club ma senza dubbio apprezzata dalle istituzioni sportive.

Durante i mesi successivi sono state organizzate molteplici iniziative ¹³⁰ per trasmettere la nuova immagine del club a media e tifosi come:

- il convegno inerente "l'insegnamento dell'etica nelle scuole e nelle università" (Montecitorio 2006);
- diversi incontri con i partner come "Comunicare Juventus oggi: nuovi valori, nuove prospettive" e " Lo stadio come casa dei sentimenti: passione e tecnologia unite nella creazione di un entusiasmo nuovo";
- un forte impegno nel sociale come nel caso della fondazione "crescere insieme al Sant'Anna";
- molte azioni orientate ad esportare il brand bianconero a livello globale, come nel caso del licensing Juventus con Warner Bros Consumer Products in Usa, America Centrale/Meridionale, Canada;
- un intenso rapporto con gli sponsor, ad esempio il brand Nike si occupa dello Juventus Merchandising;
- diverse aperture di nuovi stores in Italia, in Giappone ed in Cina, ma anche il primo Juventus Store del mondo arabo a Riyadh;

_

¹²⁹ Dichiarazione su Hurrà Juventus.

¹³⁰ www.juventus.com.

• la nascita di Juventus Channel, 1° novembre 2006¹³¹.

Queste sono solo alcune delle moltissime azioni di comunicazione messe in atto dal club per riconquistare la fiducia persa da tifosi, azionisti etc. Tra gli elementi di novità, troviamo in primis la cosiddetta "operazione simpatia" promossa dal club bianconero con l'intento di presentare una nuova immagine della squadra, non più la *Vecchia Signora* antipatica il cui nome era stato "macchiato" dall'inchiesta Calciopoli, ma una Juventus simpatica, disposta al dialogo con le autorità, i media ed i tifosi.

Nasce la volontà di coinvolgere e rendere il più possibile partecipe la tifoseria, tanto da investire in iniziative esclusivamente per i fan bianconeri, come ad esempio la costruzione della Tribuna Family¹³², l'intrattenimento sia per gli adulti che per i bambini durante le partite¹³³, l' accoglienza da parte delle hostess con il compito di accogliere la tifoseria presso lo stadio (cortesia allora mai vista in uno stadio italiano), le interviste agli spettatori trasmesse su Juventus Channel, l'iniziativa "*Incontra il mito*"¹³⁴,l' opportunità di iscriversi al Juventus Membership¹³⁵ e moltissime altre ancora.

Gli spettatori aumentano, come anche i ricavi (60%) e gli abbonamenti (85%).

Tutti i progetti e le iniziative appena citate hanno lo scopo di migliorare l'immagine del club e seguono delle decisioni prese in ambito economico e finanziario stabilite nel "piano di sviluppo a medio termine" promosso dal CdA il 14 marzo 2007 con il fine di rilanciare la società sotto il profilo dell' eccellenza sportiva, dello sviluppo commerciale e del rafforzamento finanziario e patrimoniale.

132 La Tribuna Family situata nel secondo livello dello stadio, è un settore allestito esclusivamente per le famiglie, con una capienza di 700 posti e prezzi agevoli e competitivi . Il successo è stato immediato ed il settore è andato esaurito in abbonamento.

¹³¹ In occasione del 109° compleanno della Vecchia Signora.

¹³³ L'intrattenimento nello stadio mette a disposizione le sagome dei campioni juventini con cui scattare foto, quiz proiettati sugli schermi dello stadio, palloncini e bandierine distribuiti ai tifosi, clown e giocolieri.

¹³⁴ L'iniziativa "Incontra il mito" dava la possibilità ai tifosi che versavano un contributo per "Crescere insieme al Sant"Anna" di incontrare a fine partita gli idoli bianconeri.

¹³⁵ Nel giugno 2007 nasce Juventus Membership, il primo programma di affiliazione di tifosi in Italia con lo scopo di raccogliere la community bianconera così da renderla parte di un progetto.

Così affinché quanto detto coincida con quanto stabilito, vengono seguite tre linee guida¹³⁶:

- 1. Il *Rilancio del club ad un livello internazionale*, la squadra deve essere composta da giocatori con esperienza e c'è l'esigenza di rafforzare il settore giovanile ed il sistema di scouting.
- 2. "Less is more", una nuova strategia commerciale con il fine di rafforzare il brand e l'immagine del club così da sfruttare ed ottimizzare gli introiti ad esso legati;
- 3. La *Stabilità finanziaria*, ossia l'attuazione di un piano finanziario per raggiungere elevati ricavi, garantendo alla società l'equilibrio economico patrimoniale necessario per la corretta gestione dell'impresa.

In riferimento al punto 3., l'Assemblea Straordinaria degli Azionisti del 20 aprile 2007 ha deliberato un aumento di capitale di € 104,8 milioni mediante l'emissione di 80.621.332 azioni al prezzo di offerta di € 1,30. Il 15 giugno si chiuse il periodo di offerta con la sottoscrizione di 77.697.852 azioni per un valore complessivo di 101 milioni di euro, un segno di fiducia nel progetto da parte degli azionisti.

Ma questo progetto di rinascita ha veramente raggiunto gli obiettivi desiderati?

5.4 I risultati della gestione Blanc

Nonostante le iniziative promosse e la nuova immagine del club ora improntato su etica ed onestà, a distanza da qualche anno da Calciopoli, il progetto Blanc è in parte fallito. 137 Perché?

_

¹³⁶ www.juventus.com.

¹³⁷ MORETTI C., *I campioni che hanno fatto grande la Juventus*, Roma, Newton Compton, 2015.

Il background della dirigenza è più che qualificato da un punto di vista strettamente economico ma risulta inadeguato per il mondo del calcio. Manca l'esperienza nelle operazioni di calcio mercato, nella gestione di un club sportivo e manca un dirigente come era fino al 2006 Luciano Moggi, a cui (nonostante l'inchiesta Calciopoli) non gli si può di certo non riconoscere un'innata capacità nelle operazioni di calcio mercato.

Precedentemente, il mercato della Juve non era noto per gli investimenti elevati o per i colpi esageratamente onerosi, ma per le scelte intelligenti come nel caso della cessione di Zidane al Real Madrid che portò al club juventino tre campioni come Buffon, Nedved e Thuram, o un' altra strategia molto praticata dalla gestione Moggi era quella degli acquisti a costo zero: il risultato era un mix di operazioni che permettevano alla società di avere una squadra titolare molto forte e delle riserve capaci ed affidabili.

Quanto detto però non basta a quantificare i danni che il club ha riportato, infatti basti pensare che dopo l'inchiesta Calciopoli¹³⁸:

- durante l'anno in *serie B* gli introiti hanno risentito della minor capienza dello stadio, del costo inferiore del biglietto e del numero delle partite giocate;
- i ricavi dai *diritti tv* sono diminuiti per via dell'assenza della Juventus da competizioni importanti come Coppa Italia, o Champions League etc., così come minori sono stati gli introiti da parte di Sky Italia;
- la volontà di mantenere dei buoni rapporti con gli *sponsor* non è mai mancata ma dopo l'inchiesta questi hanno smesso di credere nel progetto di risanamento della Vecchia Signora; primo tra tutti Tamoil¹³⁹ ed a seguire Nike¹⁴⁰ che riduce i corrispettivi per il club;

¹³⁸ www.iuventus.com.

¹³⁹ Tamoil, società petrolifera dal 1983 e sponsor più ricco d'Europa, interrompe il contratto che la lega alla Juventus per i dieci anni successivi, rimanendo solo durante il Campionato di Serie B.

¹⁴⁰ Conferma la sponsorizzazione tecnica fino alla stagione 2014/15 ma paga la società € 4,5 milioni in meno per la stagione 2006/07 e la medesima cifra suddivisa nei successivi otto anni di contratto.

- dal 2006 fino al 2010 la società subisce delle perdite fino ad arrivare al record dell'ultima stagione 2010/11 che il presidente Andrea Agnelli definisce come "il bilancio peggiore della storia della Juventus, che accoglie l'investimento virtuoso per lo stadio, ma anche quattro anni di incapacità di rinnovamento della società sulla parte sportiva che ha ingolfato il motore" ¹⁴¹;
- azionisti e tifosi non hanno mai accettato l'atteggiamento remissivo e colpevole della Juventus durante l'inchiesta Calciopoli né tantomeno il ritiro del ricorso al Tar, poiché dal processo penale di Napoli emerse che erano molti i dirigenti di Serie A compromessi ma per il quale erano stati puniti solo gli ex dirigenti bianconeri. 142

Cosa comporta tutto ciò per il club?

Durante l'anno in serie B nessuna competizione in Europa, niente proventi dalla UEFA, nessun nuovo sponsor rilevante e nessun nuovo acquisto in campo: tutto ciò si ripercuote di stagione in stagione, sia sull'immagine del club sia sui bilanci aziendali . 143 La situazione degenera durante la stagione 2010-2011, quando viene redatto il bilancio peggiore della storia del club con una perdita di oltre 90 milioni. Ciò è dovuto all'oneroso investimento per lo stadio, ma anche ai quattro anni d'incapacità di rinnovamento della società inerente alla gestione della parte sportiva. Così è con *Andrea Agnelli* che l'assemblea degli azionisti della Juventus è chiamata a sottoscrivere una ricapitalizzazione da 120 milioni di euro, 80 dei quali in capo alla Exor. 144

Riuscirà il giovane Agnelli nell'impresa della Vecchia Signora?

¹⁴¹ Cit. Andre Agnelli, fonte www.repubblica.it.

¹⁴² Tale affermazione è riferita in particolare all'Inter poiché se codeste scoperte fossero emerse prima, probabilmente non le sarebbe stato assegnato lo scudetto .

143 Durante la stagione 2007/08 la Juventus torna in Serie A, si classifica terza nel Campionato italiano, accede alla Champions

League e Del Piero è il capocannoniere di tutta la Serie A.

144 È una delle principali società d'investimento in Europa ed è controllata e gestita dalla Famiglia Agnelli.

Di seguito un'analisi di bilancio dalla stagione 2010/2011 fino ad oggi:

Figura 19 . Confronto tra i bilanci della Juventus dal 2010 ad oggi

Juventus FC - Ricavi	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17 (*)
Ricavi da gare	11,55	31,82	38,05	41,00	51,37	43,66	65,70
Ricavi da sponsorizzazioni e pubblicità (a)	43,27	53,45	52,60	60,30	53,76	70,00	72,88
Ricavi da vendita prodotti e licenze (b)	-	-	-	-	-	13,50	18,00
Ricavi commerciali (a+b)	43,27	53,45	52,60	60,30	53,76	83,50	90,88
Ricavi da diritti tv	88,71	90,58	163,48	150,97	194,71	194,89	227,30
di cui Uefa (**)	1,92	-	65,30	50,10	88,60	75,60	108,70
Altri ricavi	10,29	19,49	18,28	27,09	24,83	19,45	21,00
TOTALE RICAVI CARATTERISTICI	153,83	195,35	272,41	279,35	324,67	341,50	404,88
Ricavi da gestione calciatori	(18,24)	18,43	11,40	36,43	23,53	46,40	(149,98)
TOTALE RICAVI	172,07	213,79	283,80	315,78	348,20	387,90	554,86

Dati in milioni di euro

^(**) Nella stima dei premi Uefa 2016-2017 è considerato solo l'accesso alla finale di Champions League

Juventus FC - Costi	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17 (*)
Acquisti di materiale, forniture e altro	-2,40	-2,59	-2,93	-3,47	-3,10	-3,38	-5,26
Acquisti di prodotti per la vendita						-4,34	-8,27
Servizi esterni	-33,57	-41,16	-45,08	-47,96	-45,89	-51,51	-61,38
Personale tesserato	-126,92	-137,13	-149,01	-167,89	-178,84	-197,74	-206,00
Altro personale	-12,73	-12,96	-14,45	-16,20	-19,59	-23,74	-24,15
Oneri da gestione diritti calciatori	-16,17	-6,30	-5,58	-3,83	-7,09	-10,94	-46,21
Altri oneri	-4,51	-6,18	-10,03	-7,26	-9,34	-8,44	-8,73
Totale costi operativi	-196,30	-206,32	-227,09	-246,61	-263,86	-300,10	-360,00
Ammortamenti e svalut. diritti calciatori	-46,75	-52,31	-51,42	-50,85	-57,87	-67,05	-83,83
Ammmortamenti altre attività	-1,92	-6,79	-8,29	-8,22	-8,48	-9,28	-10,28
Accantonamenti e rilascio fondi	-11,90	10,44	-0,81	-1,26	-0,43	-1,90	
Altri ricavi e oneri non ricorrenti	-7,37				1,75	10,64	
TOTALE	-264,22	-254,97	-287,61	-306,94	-328,89	-367,69	-454,11
RISULTATO OPERATIVO	(-92	-41	-4	9	19	20	101

Dati in milioni di euro

(*) Stime ufficio studi Calcio e Finanza

Da notare il risultato operativo risalente alla stagione 2010/2011 rapportato al ro attuale; come già precedentemente anticipato è stato il bilancio peggiore della Vecchia Signora.

^(*) Stime ufficio studi Calcio e Finanza

 $[*]Fonte: Elaborazione \ personale \ e \ Juventus.com$

5.5 La rinascita della Vecchia Signora

La svolta arriva finalmente nella fine della stagione 2010-2011, quando *Giuseppe Marotta* viene nominato direttore generale ed *Andrea Agnelli* diviene presidente del club bianconero¹⁴⁵.

Parte la scalata alla rinascita.

Il giovane Agnelli ¹⁴⁶ sin da subito si batte per riottenere gli scudetti tolti *ingiustamente* alla squadra, un'esigenza richiesta dal presidente con toni forti e a testa alta tanto che nel bilancio aziendale, sul sito internet ufficiale, sulle pareti del nuovo stadio, sui social media tornano ad essere aggiunti i due scudetti precedentemente sottratti .

È una chiara strategia comunicazionale imposta a tutti i livelli in società, giocatori, azionisti ed ambiente. 147

Intanto Blanc si dimette e prende il posto di direttore generale il 7 ottobre 2011 presso il Paris Saint- German, uno tra i migliori club di calcio al mondo . Nonostante l'operazione simpatia non abbia raggiunto gli obiettivi prestabiliti, vanno riconosciuti all'amministratore delegato i suoi meriti nella gestione della società durante anni di vera crisi.

Il punto di partenza per la Juventus di Andrea Agnelli è lo Juventus Stadium, il cui merito si deve all' amministratore delegato *Giraudo* che ben conosceva il modello di business degli stadi stranieri e già precedentemente comprese che gli stadi di proprietà sarebbero stati un'ottima opportunità di rilancio per il calcio. ¹⁴⁸ Oggi, sono passati più di dieci anni dall'inchiesta Calciopoli e questa Juventus è grandiosa, è una leggenda. La squadra è passata dalla Serie B, conosciuta per la prima volta nella storia nella stagione 2006-2007 al sesto scudetto consecutivo, quasi non ci si crede, un'impresa unica.

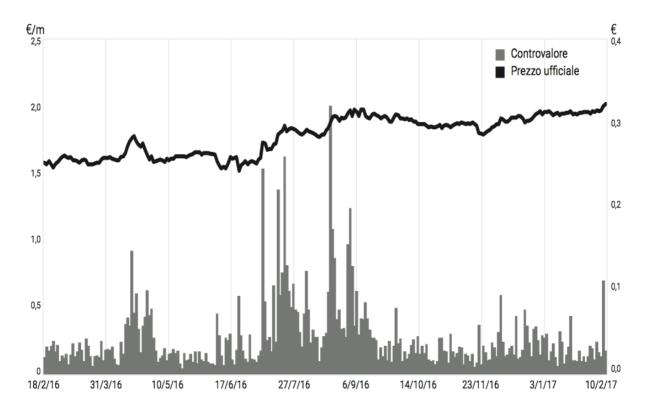
NEGRO N., La Juventus del Dottore: la dinastia bianconera da Umberto Agnelli ad Andrea Agnelli, Torino , Bradipolibri, 2012.
 LA VILLA. M&M, Bianconeri. Juventus story, Milano , Rizzoli, 2016.

¹⁴⁵ Subentra nel CdA anche Pavel Nedved, giocatore juventino sempre amato dai tifosi .

¹⁴⁸ L'idea di uno stadio di proprietà si deve ad *Antonio Giraudo* mentre ricopriva la carica di amministratore delegato del club nel 1994; circa un anno dopo insieme al presidente *Umberto Agnelli*, affidò il progetto del nuovo stadio all'architetto *Gino Zavanella*.

Il club è tornato a vincere, come richiede il suo dna, il suo palmares, la sua tradizione. Tricolore ininterrottamente dal 2012 ad oggi, sul campo, la sua squadra ha vinto tre titoli di campione d'Italia e ha raggiunto due finali di Champions League.

Figura 20 . Il valore della Juventus



Fonte: www.juventus.com.

Ma quanto vale la Juventus oggi? Il grafico che segue evidenzia l'andamento della quotazione del titolo Juventus ed i controvalori scambiati negli ultimi dodici mesi.

5.6 Uno stadio a misura d'uomo: lo Juventus Stadium

"Sogno impianti a misura di famiglia, non ne posso più di questi scatoloni così esagerati, così scomodi!" Umberto Agnelli,1996.

Lo *Juventus Stadium* è un impianto calcistico situato a Torino, di proprietà della società calcistica Juventus Football Club e sede degli incontri della prima squadra juventina dalla stagione 2011/2012¹⁴⁹.

Prima struttura calcistica italiana priva di barriere architettoniche e primo impianto ecocompatibile al mondo, rientra insieme all'Olimpico di Roma, al Giuseppe Meazza di Milano e all'Olimpico Grande Torino di Torino, nella categoria 4 UEFA.

La peculiarità dello Juventus Stadium è che sin da subito coinvolge totalmente la tifoseria, aiutando la società a riconquistare la fiducia persa durante gli anni precedenti. La comunicazione della Juventus in questi anni è del tutto innovativa e minuziosa; basti pensare che lancia la campagna pubblicitaria del nuovo stadio principalmente via web e via social, poiché comprende l'importanza esponenziale della comunicazione online. Inoltre, prima dell'apertura dello Stadium, mette in atto strategie di comunicazione modernissime rispetto agli altri club sportivi come ad esempio l'iniziativa "Accendi una stella", campagna che dà la possibilità a chiunque volesse di acquistare o regalare una delle tante stelle metalliche poste sulla pavimentazione che circonda l'intero stadio. Le iniziative sono state moltissime e con diverse variazioni a seconda del target, del tempo di pubblicazione e del supporto pubblicitario utilizzato: si passa dai banner per il web con "Ora tocca a te" agli annunci stampa "Benvenuti a casa", fino ad arrivare all'affissione "Lo stadio che cambia il calcio". Ecco allora che il 27 aprile 2011 viene aperto un sito ufficiale del club tutto nuovo, con una grafica all'avanguardia e tante opportunità per gli utenti e vengono create le pagine

¹⁴⁹ Sesto stadio italiano per capienza con 41.507 spettatori, primo in Piemonte, sorge sulla preesistente area del demolito Delle Alpi, di cui riutilizza gran parte delle strutture.

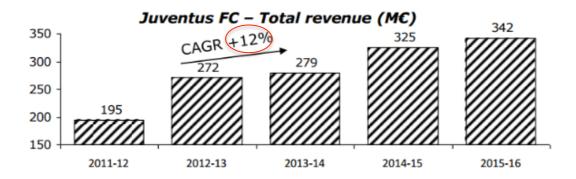
ufficiali su tutti i principali social network così da tenere costantemente aggiornati gli utenti facendoli sentire parte di una grande famiglia. Tutto viene programmato ancor prima dell'apertura dello stadio così da pubblicizzare la campagna sin dai sei mesi precedenti l'inaugurazione grazie all'ausilio di video, foto e di materiale online diffuso dai blogger bianconeri. Finalmente arriva il giorno dell'inaugurazione 150: le prevendite per gli abbonati e per i membri Premium sono partite con qualche giorno di anticipo, per i telespettatori è possibile seguire l'evento sia in diretta su Sky¹⁵¹ che il giorno seguente con degli speciali contenenti interviste, storia del club, informazioni sullo stadio ed infine per coloro online il tutto è a disposizione sia sul canale juventino YouTube che su Juventus.com 152. L'emozione dei presenti e la bellissima inaugurazione vengono riportate dal sito Juventus con la campagna "Io c'ero! Tu c'eri?" dove viene pubblicata una foto panoramica di tutto l' impianto con la peculiarità di essere navigabile, cioè permette uno zoom così preciso che i tifosi hanno potuto identificarsi sugli spalti e taggarsi direttamente su Facebook dove sono stati raggiunti più di 8000 tag! Oltre a questo i tifosi hanno pubblicato le loro foto sulla pagina Facebook e le più belle sono state inserite nell'album ufficiale del club; è ancora una volta una dimostrazione di come i tifosi siano sempre più al centro del progetto bianconero!

¹⁵⁰ È l'8 settembre 2011, l'inaugurazione ha inizio alle 21.00 e segue la partita contro il Notts Country, antico club inglese dal quale la Juventus ha ereditato i coloro della sua maglia, è un chiaro rimando alla tradizione e alla storia della società.
151 SkySport1, SkyCalcio1 e SkyGoe su Juventus Channel.

Trasmesso in differita dalle 22.00,nelle ore precedenti il sito ufficiale era completamente occupato da video che ripercorrono con grande enfasi le tappe della storia del progetto.

Lo stadio ha portato un riavvicinamento con tifosi ed i risultati sperati ? Assolutamente si! Alla chiusura degli abbonamenti si è toccata quota 24137, il 61 % in più rispetto alla stagione 2010/2011 con un elevato aumento dei ricavi. Ad oggi lo Stadium incassa circa 40 milioni l'anno, una cifra relativamente bassa se rapportata con i club europei di maggior successo come il Manchester United (127 milioni) o il Real Madrid (119 milioni) ma notevole rispetto al resto dei club italiani. Secondo quanto riportato da *Il Corriere dello Sport*, la Juventus, grazie alla gara disputata contro il Barcellona, è riuscita a stabilire un nuovo record ossia l'incasso di 4 milioni di euro, prima volta nell'arco di questi primi 5 anni e mezzo dello Stadio.

Figura 21 . Total Revenue JFC



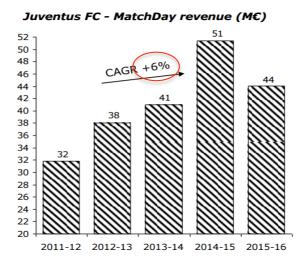
*Fonte: www.Juventus.com

I ricavi totali del club bianconero mostrano una significativa crescita nel corso degli ultimi anni, passando dai 195 milioni del 2011/2012 sino ai 342 milioni del 2015/2016 con un tasso medio annuo di crescita (CAGR) del 12%, ciò è dovuto principalmente allo Juventus Stadium ed ai risultati raggiunti negli ultimi anni. 154

-

Lo Juventus Stadium è l'unico stadio di proprietà in Italia, a parte il caso della struttura di Reggio Emilia acquisita dal Sassuolo.
 www.calcioefinanza.it, *Informazioni societarie e bilanci*.

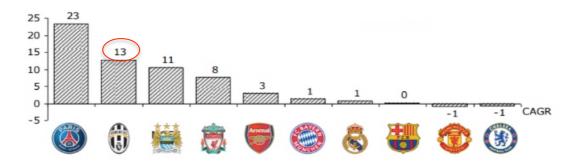
Figura 22. MatchDay revenue JFC



*Fonte: www.juventus.com

Allo stesso modo, i ricavi da matchday sono aumentati negli ultimi anni nonostante un CAGR minore rispetto al fatturato totale (6%)!

Figura 23. CAGR JFC



Fonte: www.juventus.com

Per quanto riguarda il CAGR relativo ai ricavi da matchday negli ultimi anni confrontato con i miglior club europei, la Juventus si classifica al secondo posto raggiungendo una crescita del 13%. È una Juventus all'avanguardia con un ottimo stadio di proprietà ed una tifoseria vicina alla Vecchia Signora *oggi più di ieri*!

155 www.calcioefinanza.it, *Informazioni societarie e bilanci*.

1

5.7 La comunicazione digitale: sei anni social da #LE6GEND

La comunicazione digitale con gli utenti ha rivestito un ruolo fondamentale per il club portando alla società dei risultati mai visti prima: gli utenti amano la nuova immagine della Vecchia Signora tanto da risultare la squadra italiana più seguita online!

Negli ultimi sei anni i social network hanno vissuto una crescita esponenziale ed una lunga serie di cambiamenti, anche se qualcosa che non è mai cambiato: lo Scudetto cucito sulla maglia bianconera, sei volte di fila.

I social hanno svolto funzioni differenti durante gli anni, analizziamo nel dettaglio la comunicazione online del club bianconero¹⁵⁶:

1. Siamo nella stagione 2011-2012, è uno scudetto speciale quello conquistato per la prima volta nella nuova casa del club, lo Stadium. La Juventus di Antonio Conte, contro ogni pronostico, conquista il primo de sei scudetti consecutivi, quello che dà inizio alla *leggenda*. Il tutto viene raccontato su Facebook, Twitter e YouTube. In particolare è su Twitter che avviene l'annuncio della vittoria dopo il successo con il Cagliari.



¹⁵⁶ www.juventus.com.

2. È il 5 maggio 2013 quando la Juve di Antonio Conte conquista il secondo Scudetto consecutivo battendo per 1-0 il Palermo presso lo Juventus Stadium. Anche sui social è una stagione importante poiché viene creato l'account ufficiale del club Instagram, è proprio qui che viene annunciata la vittoria dei bianco neri con l'ausilio dell'hashtag #JuveCampione.



3. È la stagione 2013/2014, la Vecchia Signora con al comando Antonio Conte è per la terza volta di seguito Campione d'Italia.

I social ufficiali si evolvono per andare incontro ai tifosi juventini di tutto il mondo, si differenziano per la lingua e nascono le prima pagine internazionali sia su Facebook che su Twitter, con l'inglese come lingua ufficiale¹⁵⁷.

Non solo la community cresce e si differenzia dagli altri club ma a fine stagione si registrano quasi 20 milioni di utenti su Facebook, 400000 su Instagram e più di un milione su Twitter.

"*Non c'è due senza tre*", questo lo slogan con cui è stato celebrato lo scudetto numero 3 consecutivo a cui è stato dedicato l'hashtag #JuveX3.

1

¹⁵⁷ A fine stagione, oltre all'account globale in inglese, la Juventus sarà presente con un account indonesiano ed uno spagnolo.



4. La stagione 2014/2015 porta novità sui social bianconeri: viene inaugurato l'account Facebook dedicato all'Indonesia e nel febbraio 2015 è il momento di quello giapponese a cui viene dedicato anche un account Twitter.

Instagram supera il milione di followers mentre l'account ufficiale Twitter supera i 2 milioni di followers tanto che viene chiesto ai tifosi di raccontare con con l'hashtag #Noi2 cosa li lega alla Vecchia Signora. Sul campo, è l'anno del quarto Scudetto consecutivo per la Juventus, questa volta di Allegri, e sui social il tutto viene celebrato con con l'hashtag #4JU33!



5. Stagione 2015 /2016, quinto scudetto consecutivo per la Vecchia Signora, un titolo che entra nella storia del calcio italiano con la Juve che eguaglia il ciclo vincente del "quinquennio d'oro" degli anni '30, primo Club a riuscire in questa strabiliante impresa. L'hashtag utilizzato sui social è #HI5TORY, viene celebrata la vittoria in modo speciale anche dedicando uno speciale su Juventus.com per rivivere l'impresa del club bianconero. Nasce l'account Snapchat e vengono creati gli account ufficiali Facebook e Twitter in lingua araba, segnale di un'internazionalizzazione sempre maggiore. Risultati senza eguali: a maggio 2016 si contano 23 milioni di fan su Facebook, circa 3 milioni di followers su Twitter, oltre 4 milioni su Instagram e più di 445 mila utenti Youtube iscritti al canale juventino.







6. Questa è la stagione del sesto Scudetto consecutivo, quello della Leggenda tanto che la vittoria è stata celebrata con l'hashtag #LE6GEND su tutti i canali ufficiali tra cui Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat, Youtube ed anche sulla nuova piattaforma Dugout.



Si noti come la comunicazione online della Juve sia stata fondamentale per risollevare le sorti del club e l'immagine della società durante gli anni, attirando nuovi tifosi in tutto il mondo grazie all'elevato grado di internalizzazione della società e riconquistando la fiducia tifosi grazie alle strabilianti vittorie sia sul campo che nella gestione.

5.6.1 #Finoallafine

Un piccolo approfondimento lo merita questo slogan "fino alla fine" ormai vero e proprio mantra del club bianconero nonché hashtag principale sui social network juventini. Non è più soltanto un coro dei tifosi ma è un imperativo morale con l'obiettivo di sostenere i giocatori bianconeri durante l'intero campionato.

È stato scelto dagli stessi tifosi tramite l'applicazione "Made by Your Passion", le proposte iniziali erano circa 6 mila da cui ne sono state selezionate cinque:

- Fino alla fine;
- Bianco che abbraccia il nero;
- Writing history, chasing victory;
- We live our lives in color, but Dreams are Made in black & white;
- Storia di un grande amore.

Tutte, in effetti, erano meritevoli, poiché ognuna a suo modo racchiudeva una parte della filosofia bianconera. La scelta ricade però sullo slogan "Fino alla fine" forse la miglior sintesi di quello che significa far parte della Juventus che da una crisi devastante come quella di Calciopoli è ad oggi uno dei club più forti al mondo ed il primo in Italia. Non è un caso che il Presidente Agnelli avesse concluso il discorso pronunciato la sera dell'inaugurazione dello Juventus Stadium proprio quelle parole, ormai ad oggi così famose, *fino alla fine*! Questo

-

¹⁵⁸ www.juventus.com

slogan tanto amato, rispecchia il senso di appartenenza al club diventando un simbolo talmente forte da essere impresso sulle maglie da gioco juventine nella stagione 2014/15.

5.7 Il nuovo logo

In quest'ultima stagione, la Juventus ha ancora una volta rinnovato la sua immagine grazie ad un restyling del logo bianconero. La nuova identità del brand viene presentata durante un evento chiamato "Black and White and More" presso il Museo della Scienza e della Tecnica di Milano. Andrea Agnelli pone un semplice quesito ai presenti: " Come può la Juventus diventare ancora più mainstream? Il nuovo logo definisce un senso di appartenenza ed uno stile che permette di comunicare il nostro modo di essere #2beJuventus!"

Questo ampio progetto di rinnovamento d' immagine della società vuole includere "bambini, donne e millennials e declinerà il modo di essere della Juventus, i principi, i valori del Club, in esperienze diversificate e innovative, rivolte sia agli appassionati bianconeri di tutto il mondo, sia a coloro che sono oggi meno vicini al mondo del calcio".

Il nuovo logo¹⁵⁹ è molto diverso rispetto a quello molto classico precedente; è una sorta di "J" stilizzata, nera su fondo bianco o bianca su fondo nero, che rappresenta "*le strisce della maglia e lo scudetto della vittoria*".

Figura 24. Il nuovo logo



*Fonte: www.juventus.com

-

¹⁵⁹ Sarà utilizzato ufficialmente a partire da luglio 2017 su tutti gli account ed i profili ufficiali juventini.

Se si prova a "specchiare" il logo si ottiene il simbolo dello scudetto.

È un logo forte ed iconico, mostra lo stile inconfondibile della Vecchia Signora: la J del nome, le strisce della maglia bianconera, lo scudetto della vittoria che come ribadisce Agnelli " vincere è l'unica cosa che conta."

5.8 Ad un passo dal triplete!

Come già accennato nei precedenti paragrafi, il termine triplete *indica una* "tripletta" ed è un termine utilizzato nel mondo del calcio per indicare la vittoria, nella stessa stagione, di tre competizioni come (nel caso della Juventus) Coppa Italia, Campionato Italiano e Champions League.

Il 3 Giugno 2017 la Vecchia Signora perde la fantastica occasione di conquistare questo titolo contro il vincente Real Madrid, ma torna a casa con una stagione strepitosa alle spalle.

È proprio questo il punto!

La grandezza della Juventus *oggi*, è il frutto dell'ottima comunicazione di *ieri*!

La società bianconera in questi ultimi sei anni ha ottenuto successi, prestigio, un aumento notevole della tifoseria, innovazione, riconoscimenti, una presenza online senza eguali nel mondo del calcio italiano ed il tutto grazie ad un piano di comunicazione iniziato più di dieci anni e che giorno dopo giorno è in continuo cambiamento.

Un'eccellente comunicazione quella della Vecchia Signora, da calciopoli #finoallafine!

CONCLUSIONE

Il presente lavoro ha inteso apportare un contributo al tema della comunicazione in caso di crisi d'impresa, sottolineando il ruolo da essa svolto in contesti critici per la sopravvivenza dell'organizzazione aziendale.

Ad oggi, nonostante la consapevolezza del rischio in cui l'impresa può incombere, sia in Italia che nel resto del mondo, con esclusione di qualche eccezione, non si è ancora arrivati ad una definizione adeguata e minuziosa della cosiddetta crisis communication.

Il motivo? Forse perché tutti noi siamo portati a pensare "che non ci riguarda, non può succedere alla nostra attività" e dunque a sottovalutare un rischio che può causare conseguenze disastrose per l'impresa tanto da arrivare ad uno stato di insolvenza totale.

Inoltre, viviamo in un momento in cui l'evoluzione dei mezzi di comunicazione di certo non aiuta: l'avvento dei social network richiede una prevenzione ancor maggiore e dettagliata delle informazioni, anche se non è di per sé la diffusione della comunicazione digitale ad aver generato dei rischi, ma piuttosto è l'uso che gli utenti ne fanno .

Non esiste una metodologia precisa per affrontare le situazioni di crisi, è impossibile definire strategie standard, né tantomeno individuare un modello teorico di gestione della crisi d'impresa che possa reggere il confronto con la realtà pratica; anzi, modelli operativi rigidi corrono il rischio di essere inadeguati e di indurre ad approcci e comportamenti negativi.

Ciò che ancora una volta è fondamentale, è la prevenzione ed il sapersi relazionare correttamente nel caso in cui l'impresa dovesse trovarsi in una situazione critica. Non serve mentire, a nessuno piace essere preso in giro, né tantomeno ai consumatori fidelizzati con i loro lovebrand, ciò che conta è riconoscere il ruolo della comunicazione come unico strumento in grado di influenzare le percezioni del target audience costruendo un'immagine positiva attorno al brand in difficoltà.

La tesi sostenuta mostra come molte imprese internazionali siano riuscite ad attuare quanto ipotizzato fino ad ora.

Ognuna di esse, con l'ausilio di strategie differenti, a suo modo ha ottenuto un esito favorevole da parte degli stakeholder e ritrovato la posizione leader nel mercato di appartenenza.

A dir la verità, in alcuni casi la crisi d'impresa, se ben gestita, può diventare il presupposto necessario per un miglioramento dell'immagine, una rinascita, proprio come è accaduto per la Juventus! Questo perché molte volte, nonostante le precauzioni messe in atto e la giusta prevenzione, sono molti i fattori che rendono possibile una crisi: basta un tweet postato in un momento sbagliato, o una dichiarazione che può essere etichettata come discriminatoria, o una parola di troppo o semplicemente l'incapacità di guardare alle possibili cause che hanno portato l'impresa in una situazione di criticità.

Ciò che emerge da questo lavoro è che conta il *saper reagire* tempestivamente ed il *saper comunicare* con efficacia, perché a questo punto è chiaro che una cattiva gestione della crisi d'impresa può distruggere il valore dell'intera società e compromettere il rapporto di fiducia con gli stakeholder, portano all'impresa un danno irreparabile.

Difatti, quello che fa realmente la differenza tra un'azienda gestita efficacemente ed una che si affida all'improvvisazione è il modo di affrontarla e di comunicarla, fatto ciò l'impresa o risolleva le proprie sorti o cade nel vortice della crisi. L'impresa crea valore solo se comunica nella giusta maniera, artefice, insieme ai propri stakeholder, di un processo iterativo di creazione di significati economici e sociali.

"If you want to succeed, you must learn how to comunicate!" 161

MAXWELL J.C., Everyone Communicates, Few Connect: What the Most Effective People Do Differently, T. Nelson, 2010.

Bibliografia

ANCARANI F., COSTABILE M., KELLER K.L., KOTLER P., *Marketing Management*, Pearson, 2012, pp. 373-417.

BALESTRIERI L., L'industria delle immagini, Roma, Luiss Guido Carli, 2016.

BARILE S., Management Sistemico Vitale. Decisioni e scelte in ambito complesso, Roma, International Printing Srl,2011.

BERGAMASCHI M., *Analisi ambientale della Cina e strategie di localizzazione delle imprese italiane*, s.l., 2009, Paper numero 95.

BERTOLI G., GUERINI C., VALDANI E., Marketing globale. Prospettive di crescita delle imprese nell'economia del terzo millennio, Milano, Egea, 2000.

BONACCORSI A., DALLI D., VARALDO R., Domanda di servizi reali per l'internazionalizzazione delle imprese: esperienze recenti e specificità locali, Milano, Atti del convegno, 1992.

BRIOSCHI E.T., *La comunicazione totale d'azienda nel contesto internazionale,* Roma, Vita e Pensiero, 2009.

CAROLI M., Gestione delle Imprese Internazionali, Milano, McGraw-Hill, 2011, p.2.

CEDROLA E., *Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese*, Milano , McGraw-Hill, 2005.

COCOZZA A., Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane, Milano, Franco Angeli, 2012

COMIN G., L'impresa oltre la crisi, Marsilio Editori, 2016.

CORNELISSEN J., *Integration in Communication Management: conceptual and methodological considerations*, in the Journal of Marketing Management, 2000.

DI FRAIA G., Social media marketing. Strategie e tecniche per aziende B2B e B2C, Milano, Hoepli, 2015.

EAGLE L., KITCHEN P.J., *IMC, brand communications and corporate cultures*, European Journal of Marketing, 2000, Vol. 34.

FALINI A., *La crisi d'impresa e le sue cause: un modello interpretativo*, Università degli Studi di Brescia , Paper125, 2011.

GAGLIARDI C., Comunicazione Internazionale, Roma, LAS, 2004

GRAHAM E.M., Exchange of threat between multinational firms as an infinitely repeated noncooperative game, in The International Trade Journal 4, 1990, pp.260-276.

GRAMATICA P.,, *Economia e tecnica degli scambi internazionali*, Roma ,Vita E Pensiero, 2012.

GOLINELLI G.M., L'approccio sistemico al governo d'impresa, Cedam,2012

GUATRI L., Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore, s.l., Egea, 1995.

HELD D., MCGREW A., *Globalismo e antiglobalismo*, Bologna,il Mulino,2007, pp162-180.

JOHANSON, VAHLNE J.&J. E., *The Internationalization Process of the Firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, Journal of International Business Studies, 8, 1977, pp.23-32.

KÖRVER F., VAN RULER B., *The relationship between corporate identity structures and communication structures*, Journal of Communication Management, Vol. 7/3, 2003.

KOTLER P., MINDACK W., Marketing and public relations, should they be partners or rivals?, the Journal of Marketing, 1978.

LA VILLA M&M., Bianconeri. Juventus story, Milano, Rizzoli, 2016.

LAURANO P., Fondamenti di comunicazione politica internazionale, Roma, Bonanno, 2006.

LOMBARDI M., La comunicazione dei rischi naturali. Un confronto internazionale, Roma, Vita e pensiero, 2005.

MAXWELL J.C., Everyone Communicates, Few Connect: What the Most Effective People Do Differently, T. Nelson, 2010.

MAZZEI A., *Strategia e management della comunicazione d'impresa*, Milano, Franco Angeli, 2015.

MCLUHAN M., Gli strumenti del comunicare, Milano, Il Saggiatore, 1964.

MORETTI .C, *I campioni che hanno fatto grande la Juventus*, Roma , Newton Compton, 2015.

MURERO M., Comunicazione post digitale. Teoria interdigitale e mobilità interconnessa, libreriauniversitaria.it, 2014.

NEGRO N., La Juventus del Dottore: la dinastia bianconera da Umberto Agnelli ad Andrea Agnelli, Torino, Bradipolibri, 2012.

NELLI RP., Corporate Reputation: valore per l'impresa, garanzie per il consumatore, Roma, Consumatori, Diritti e Mercato, 2012.

PASTORE A., VERNUCCIO M., *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management,* Milano, Apogeo,2008.

PIRA V., Futuro globale. La cooperazione internazionale e gli obiettivi del millennio, s.l., La Meridiana, 2010.

POMA L., VECCHIATO P., La guida del Sole 24 Ore al crisis management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione, Il Sole 24 Ore, 2012.

PRUNESTI A., *Comunicazione e marketing delle imprese sportive*, Milano, Franco Angeli, 2008.

SALADINO E.M., Social network e community management: community online, l'interazione utenti brand in tempo reale, EPC, 2015.

SCHINDLER R.M., *Pricing Strategies: A Marketing Approach*, Sage Pubns, 2011.

SOLOMON M.R., TUTEN T.L., Social Media Marketing, Pearson, 2014.

SORICE M., Sociologia dei mass media, Roma, Carocci, 2009, pp. 36-49.

STEWART D.W., Market back approach to design of Integrate Communications programs: a change in paradigm and a focus on determinants of success, Journal of Business Research, Vol37, 1996.

VECCHIATO G., Crisis management: comunicare in situazioni di rischio e di crisi, cuoaspace corporate blog, 2012.

Sitografia

BAHADUR N., *Victoria's Secret Perfect Body Campaign Changes Slogan After Backlash*, www.huffingtonpost.com, consultato il 25.03.17.

BURCHIA E., *Abercrombie non vuole clienti grassi nel suo negozio*, www.corriere.it, consultato il 25.03.17.

F.Q. Brexit News, www.ilfattoquotidiano.it, consultato il 26.04.17.

F.Q, Usa, Trump annuncia la riforma fiscale: "Aziende, taglio delle tasse dal 35 al 15%", www.ilfattoquotidiano.it, consultato il 26.04.17.

GRAZIADEI A., *United Colors of Responsability*, www.unimondo.org, consultato il 10.05.17.

HUNT A., WHEELER B., *Brexit: All you need to know about the UK leaving the EU*, www.bbc.com., consultato il 15.04.17.

LI C., Social Technographics, www.icsd.aegean.gr, consultato il 20.03.17.

CF., www.calcioefinanza.it, *Informazioni societarie e bilanci*, consultato il 15.05.17

TIMPONE G., Germania e Cina alleate contro Trump, www.investireoggi.it, consultato il 28.04.17

VALSANIA M., La Corporate America si mobilita contro i dazi di Trump, www.ilsole24ore.com, consultato il 25.04.17.

F.Q., *Usa, i colossi del Web Schierati contro Trump,* www.ilfattoquotidiano.it, consultato il 26.04.17.

SPOTTI V., *Goditi l'apocalisse, con le alette di pollo KFC*, www. techeconomy.it, p.46, consultato il 05.05.17.

SPOTTI V., *Starbucks e la rivolta irlandese sfiorata con un Tweet*, www. techeconomy.it, p.86, consultato il 05.05.17.

SPOTTI V., Succede solo da McDonald's, p15, www. techeconomy.it, p.15, consultato il 05.05.17.

TAYLOR V., Victoria's Secret alters controversial 'perfect body' slogan, www.nydailynews.com, consultato il 06.05.17.

W.I., *Brexit:* cos'è e conseguenze, www.wallstreetitalia.com, consultato il 20.03.17

ZANON M., Cina: alla conquista del calcio mondiale, www.lundici.it., consultato il 27.04.17.

Siti web ufficiali consultati

Sito web: www.abercrombie.com, consultato il 07.05.17.

Sito web: www.benettongroup.com, consultato il 10.05.17.

Sito web: www.juventus.com, consultato il 15.05.17.

Sito web: www.kfc.com, consultato il 09.05.17.

Sito web: www.mcdonald.it, consultato il 07.05.17.

Sito web: www.starbucks.com, consultato il 09.05.17.

Sito web: www.victoriassecret.com, consultato il 25.03.17.

ABSTRACT

Vincere comunicando: casi di crisi d'impresa oltre i confini

CAPITOLO 1

1. La comunicazione oltre la crisi d'impresa

- 1.1 L'impresa e l'approccio sistemico
- 1.2 Il ruolo della comunicazione nel governo d'impresa
- 1.3 La comunicazione in caso di crisi
- 1.4 La crisi d'impresa
- 1.5 Tipologie di crisi
- 1.6 Strategie ed incidenza sulla comunicazione
- 1.7 Il crisis management
- 1.8 Se la reputazione aziendale è compromessa
 - 1.8.1 La corporate reputation
 - 1.8.2 La valutazione della reputazione aziendale
 - 1.8.3 La reputazione online

CAPITOLO 2

2. L'impresa oltre i confini

- 2.1 La comunicazione internazionale
 - 2.1.1 Le sei caratteristiche della comunicazione internazionale
- 2.2 Dal villaggio globale alla globalizzazione
 - 2.2.1 Il branding globale
 - 2.2.2 Il branding locale
- 2.3 Driver di crisi oltre i confini nazionali
 - 2.3.1 Usa, Trump e lo scambio di tweet con i big player americani
 - 2.3.2 La Gran Bretagna e gli effetti della Brexit sulla comunicazione
 - 2.3.3 Cina e Germania in difesa della globalizzazione
 - 2.3.4 La potenza della Cina

CAPITOLO 3

3. La comunicazione online ed i nuovi drivers digitali

- 3.1 La rivoluzione orizzontale
- 3.2 I consumatori sono social?
- 3.3 La segmentazione online
- 3.4 Il fenomeno della multicanalità
- 3.5 La comunicazione nell'era dei social network
- 3.6 I nuovi driver digitali: opinion leader ed influencer
- 3.7 Cosa pubblicare online per comunicare correttamente
- 3.8 Quando la crisi parte online
- 3.9 Il ruolo dei social media in caso di crisi : esempi pratici

CAPITOLO 4

4. Le azioni di comunicazione dei brand internazionali

- 4.1 La comunicazione e l'influenza sui brand internazionali
- 4.2 Quando un brand discrimina i consumatori
- 4.3 L'importanza del CEO nella comunicazione d'impresa
- 4.4 Quando la crisi nasce sui social network
- 4.5 United Colors of Responsability?

CAPITOLO 5

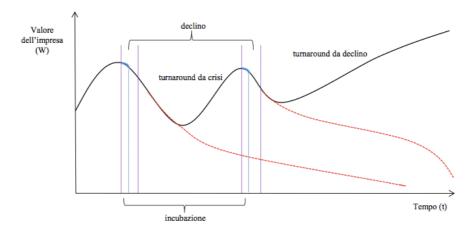
5. La Juventus oltre la crisi: da Calciopoli #finoallafine

- 5.1 Chi è la Vecchia Signora
- 5.2 La Juventus sotto accusa: l'inchiesta Calciopoli
- 5.3 Le azioni di comunicazione per il nuovo volto della società
- 5.4 I risultati della gestione Blanc
- 5.5 La rinascita della Vecchia Signora
- 5.6 Uno stadio a misura d'uomo: lo Juventus Stadium
- 5.7 La comunicazione digitale: sei anni social da #LE6GEND
 - 5.7.1 #Finoallafine
- 5.8 Il nuovo logo
- 5.9 Ad un passo dal triplete

La comunicazione è un driver fondamentale nell'era della complessità e delle innovazioni tecnologiche in cui oggigiorno viviamo, un'impresa crea valore solo quando è in grado di comunicare in modo efficiente ed efficace con i suoi stakeholder. È importante saper comunicare, basti pensare che il risultato positivo, o negativo, nelle relazioni interpersonali di ognuno di noi, risulta connesso alla capacità individuale di comunicare in modo adeguato con gli altri; in un ambito più complesso come quello economico, diventa d'obbligo saper comunicare correttamente. Ciò che si vuole dimostrare in questo lavoro è l'importanza del ruolo svolto dalla comunicazione in caso di crisi d'impresa per la salvaguardia dell'immagine e della reputazione aziendale dell'organizzazione in questione. Le imprese si trovano a vivere in uno stato di rischio perenne ed il più delle volte, le problematiche vengono amplificate proprio a causa di una comunicazione inadeguata, non capace di rispondere tempestivamente alle criticità e prive di una prevenzione minima . I rischi connessi all'impresa aumentano se si considera che una gestione improvvisata della comunicazione in caso di crisi, impedisce che le informazioni riportate dai media siano corrette: è importante prevenire, costituire un comitato di crisi, redigere piani e procedure per ogni possibile rischio legato all'attività, così da non dover ricorrere successivamente a misure straordinarie per cercare di risollevare le sorti dell'impresa. Spesso accade che non appena essa si trovi in uno stato di crisi, la prima reazione della dirigenza è il silenzio poiché si ha paura di amplificare il danno, si ha l'ansia di sbagliare, di ledere la reputazione aziendale. Eppure, è proprio in quel breve periodo che l'organizzazione aziendale ha la possibilità di spiegare cosa è realmente accaduto e di informare gli stakeholder sulla verità, proprio per non rischiare di incombere in false notizie da parte dei media. Dunque, le imprese che desiderano mantenere un elevato posizionamento sul mercato, devono costantemente trovare adeguate e tempestive risposte di ordine strategico ed organizzativo rispetto ai cambiamenti a cui sono ogni giorno sottoposte : è importante maturare una capacità di adattamento all'evoluzione dell'ambiente ed al tempo stesso interagire con quest'ultimo sviluppando nuove corrispondenze ed interazioni!

Capitolo 1 - Vedremo come è proprio la comunicazione che svolge il ruolo primario per far si che ciò che accada, agendo come forza trainante dell'organizzazione aziendale in grado di costruire un'immagine positiva, un clima di consenso ed una solida reputazione

aziendale presso i pubblici rilevanti anche in caso di *crisi d'impresa*. Possiamo definire la comunicazione d'impresa come l'insieme dei processi relazionali che l'impresa attiva per influenzare gli atteggiamenti ed i comportamenti dei propri interlocutori sociali e di mercato nel perseguimento dei suoi obiettivi con un duplice scopo, interno ed esterno all'impresa. Economicamente parlando un'efficace comunicazione d'impresa concorre alla diffusione e alla creazione di valore poiché produce credibilità strategica e reddituale sul mercato e contribuisce alla crescita del patrimonio intangibile grazie alla condivisione delle conoscenze, alla continua interazione e al consolidamento della cultura aziendale. La comunicazione d'impresa è rivolta verso diversi destinatari e persegue una pluralità di obiettivi differenti, comprendendo quattro grandi macro aree: la comunicazione di marketing, la comunicazione organizzativa, la comunicazione economico-finanziaria, la comunicazione istituzionale.



Quando si parla di comunicazione in caso di crisi non si fa riferimento solamente alla fase acuta, ma anche alla fase pre e post , e alle azioni di comunicazione adottate dal management per superarla. È chiaro, che l'impatto di una crisi può essere devastante oltre che da un punto di vista reputazionale anche da un punto di vista economico, portando alla distruzione del valore di mercato dell'organizzazione aziendale. Affrontare con successo una criticità per l'azienda richiede oltre ad un meticoloso lavoro preventivo, anche una notevole esperienza nell'ambiente. I risultati che ne derivano sono due: risollevare le sorti dell'organizzazione aziendale, salvando così la reputazione e rafforzando l'azienda, oppure cadere nel vortice della crisi e perdere credibilità sul mercato. Per intervenire tempestivamente e nel modo più opportuno è necessario tenere bene a mente che la crisi è prima di tutto un problema di

comunicazione : in primis, verso l'interno, verso i manager e i dipendenti, che devono sapere e capire cosa accade; e poi, verso l'esterno, verso tutti i pubblici e verso i media. Ogni impresa deve "spiegare cosa sta accadendo" a cinque macro-interlocutori: gli azionisti, i dipendenti, le istituzioni, i clienti e l'opinione pubblica. L'azienda che comunica con efficacia è quella che persegue i suoi obiettivi dialogando e ascoltando ogni interlocutore ed il tutto dosando il giusto mix di comunicazione. È necessario pertanto attivare un flusso di comunicazione con i media, commentare "per primi" e gestire il processo di comunicazione, senza subirlo, poiché spesso sono proprio i media (e i social media) che riportano informazioni errate e non veritiere. È necessario prestare attenzione alla reputazione aziendale, rappresenta un asset intangibile, non imitabile, composto da due variabili principali, fiducia e coinvolgimento. Una buona reputazione d'impresa è un fattore di estrema importanza poiché da un lato, diminuisce l'incertezza per gli stakeholder, che ne ricavano un beneficio a fronte della presenza di asimmetrie informative e di un elevato costo per la ricerca di informazioni dirette, dall'altro lato, rappresenta per l'impresa un asset strategico, in grado di generare rendite e vantaggi competitivi di notevole importanza, che si traducono in un significativo miglioramento delle performance aziendali. Non è banale valutare la reputazione aziendale di un'impresa, ma anzi è alquanto complesso sia quando riferito alla singola azienda sia quando la ricerca prevede l'analisi e il successivo confronto tra più imprese. Nel panorama dei centri di ricerca che si dedicano alla misurazione della reputazione, l'organizzazione più accreditata è il Reputation Institute, che utilizza uno strumento denominato RepTrack. Il cuore del modello è chiamto Pulse, ossia il fattore emotivo in grado di creare un collegamento tra l'impresa ed il target di riferimento che permette la misurazione attraverso quattro attributi (stima, fiducia, ammirazione, feeling) e sette categorie (prodotti/servizi, grado di innovazione, ambiente lavorativo, governance, responsabilità sociale, leadership, performance). Similmente essa va gestita anche online, infatti se la gestione di un evento negativo esploso nei canali tradizionali vuole una certa velocità di reazione, lo stesso episodio nato sui social network dà vita a una reazione notevolmente più accelerata. I tempi con cui si diffondono i contenuti negativi sono più rapidi rispetto ai mass media tradizionali e di conseguenza il rischio di diffusione è elevatissimo. Proprio per questo, le imprese devono redigere un piano di social media crisis management per monitorare costantemente la propria presenza

online oltre ad aggiornare continuamente le strategie per fronteggiare imminenti crisi. È importante che vi sia un'osservazione online continua! Uno degli errori più frequenti è quello di sottovalutare la rete rischiando di veder svanire in pochi attimi la web reputation del proprio brand costruita durante gli anni.

Capitolo 2- Quanto detto non si limita soltanto ad una determinata impresa o luogo , ma è un concetto universale , bisogna saper comunicare correttamente anche oltre i confini , da qui il concetto introdotto di *comunicazione internazionale*!

Essa è intesa come quel tipo di comunicazione che fluendo attraverso i confini di Statonazione assume le medesime caratteristiche tra uno Stato e l'altro, assicurando una prospettiva d'insieme omogenea al di là dei confini nazionali ed interpretando le molteplici attività coinvolte nelle imprese come parti di un unico sistema. Da qui il concetto di comunicazione internazionale inteso come quel tipo di comunicazione che fluendo attraverso i confini di Stato-nazione assume le medesime caratteristiche tra uno Stato e l'altro, assicurando una prospettiva d'insieme omogenea al di là dei confini nazionali ed interpretando le molteplici attività coinvolte nelle imprese come parti di un unico sistema. In questo contesto viene chiamato in causa il principio della globalizzazione, che operando su diversi livelli che interagiscono tra loro, fa sembrare che qualsiasi cosa accada nel mondo è come se capitasse accanto a noi. Il ruolo della comunicazione qui è inteso a favorire le interazioni sociali, anche se analizzando il profilo economico, si assiste ad una progressiva e irreversibile omogeneità nei bisogni e di conseguenza le imprese sfruttano le rilevanti economie di scala nella produzione, distribuzione e marketing dei prodotti, praticando politiche di bassi prezzi per penetrare in tutti i mercati. Così le imprese possono operare a livello globale, sviluppando strategie di marca che sappiano cogliere i nuovi stimoli che provengono da differenti dinamiche ambientali o operare a livello locale, limitandosi ad alcune aree geografiche, anche se la scelta ottimale sarebbe quella di realizzare una strategia di branding transnazionale, ossia nel costituire un brand portfolio composto da marche globali, internazionali e locali. Il ruolo della comunicazione oltre i confini, svolge un ruolo chiave in questioni critiche internazionali, che involontariamente si ripercuotono su l'intero globo. La parola crisi in questo contesto ha una valenza più ampia, non è riferita solamente ad un'organizzazione aziendale o ad un brand ma anche ad interi Stati come Usa, Regno Unito, Germania , Cina etc. La progressiva crescita di complessità dei sistemi aziendali, la globalizzazione dei mercati e l'osservazione di atteggiamenti non sempre improntati all'etica comportamentale, sono tutti elementi che sottolineano l'esigenza di recupero di una visione complessiva, volta ad enfatizzare l'importanza delle relazioni tra l'azienda e l'insieme dei suoi stakeholder. Il ruolo della comunicazione è diventato determinante al fine di valutare le modalità di assunzione delle responsabilità d'impresa e di apprezzare le potenzialità di soddisfazione delle attese dei diversi interlocutori sociali. Ne è un esempio il Presidente Usa Donald Trump , che piace pochissimo ai big player americani , a causa della sua comunicazione schietta , puntigliosa e spesso accompagnata da diversi tweet sui social non troppo graditi alle imprese americane, mentre diversamente accade nel Regno Unito dove Theresa May si dimostra un'ottima comunicatrice. In entrambi i casi hanno svolto un ruolo predominante i social media grazie all'ausilio della comunicazione digitale , che ad oggi riveste un ruolo rilevante non solo nelle organizzazioni aziendali , ma nella vita di tutti i giorni.

Capitolo 3 - Viene introdotta una tematica ad oggi molto attuale ovvero il ruolo svolto dalla comunicazione online : parliamo di una vera e propria rivoluzione digitale, è cambiato il modo comunicare, basti pensare che tutte le informazioni inerenti prodotti e/o servizi ma anche attualità, notizie nel mondo, avvengono on line, e non più unicamente per mezzo dei media tradizionali. La comunicazione passa così da unidirezionale a bidirezionale , è sempre più interattiva e si è raggiunta una vera e propria interazione multicanale in una logica integrata, coordinata ed innovativa, all'interno del processo di engagement tra azienda e consumatore. L'utente di oggi è iperconnesso, multidevice, multitasking, è un consumatore differente rispetto al passato; ecco allora l'importanza del saper comunicare correttamente online. Cambia il modo di comunicare, quasi come se si fosse creato un nuovo codice che si differenzia dai modelli tradizionali. La comunicazione online tramite l'ausilio dei social nasce grazie all'immediatezza con la quale è possibile condividere e scambiare informazioni tra gli utenti e grazie alla facilità di comprensione ed utilizzo di questi. In questo modo tutti sono in grado di capire un'immagine, di farsi un'idea o un'opinione, comprendendola con una velocità imparagonabile rispetto alla precedente e sola "parola scritta". Qui le parole diventano un accompagnamento, un contorno, si trasformano in tag e in hashtag utilizzate per catalogare le immagini, è possibile accedere a qualsiasi tipo di informazione, ampliando il potenziale pubblico di seguaci. Molteplici stati, nazionalità, lingue; la comunicazione si svolge sui più vari canali, differenti a quelli di cui siamo abituati. Il ruolo della comunicazione in questo contesto è ancora più rilevante. Si può incombere in una tempesta mediatica per una parola di troppo, per un fraintendimento, per una bugia: l'impresa deve limitare i danni affinché essi non degenerino e danneggino la reputazione aziendale. In caso di criticità, l'interazione con i media deve essere aperta, onesta e veritiera, così come la reazione deve essere tempestiva in modo da limitare il danno d'immagine il più possibile. Oggigiorno, l'opinione pubblica, in concomitanza di eventi catastrofici e straordinari, fa sempre più ricorso ai social network piuttosto che ai media tradizionali per via dell'immediata condivisione da parte degli utenti. Tutte le imprese dovrebbero avere un team esperto in materia sia durante la normale attività sia come prevenzione in caso di crisi.



Ma cosa accade nella realtà delle imprese che incombono in situazioni di criticità?

Capitolo 4- Grazie all'ausilio di alcuni brand internazionali in situazioni di crisi, vediamo come questi comunicano con i consumatori. Fino ad ora abbiamo visto quanto sia importante il saper gestire la comunicazione in caso di criticità e come spesso i brand coinvolti riguardino "non solo un brand" sul territorio nazionale , ma una comunicazione ad un livello molto più ampio , una comunicazione che oltrepassa i confini, internazionale . Victoria's Secret, ad esempio, noto marchio statunitense di lingerie femminile , viene accusata online di discriminazione, dopo che nel 2014 l'azienda lancia sul mercato la nuova campagna pubblicitaria "The perfect body" , ritraente delle modelle esageratamente magre e considerate dalla stessa impresa come il perfetto esempio di bellezza femminile. Qualcosa di simile accade ad un altro noto brand , Abercrombie & Fitch, anch'esso accusato dal pubblico dopo che il CEO e l'allora Presidente Mike Jeffries , lascia intendere durante un'intervista di non

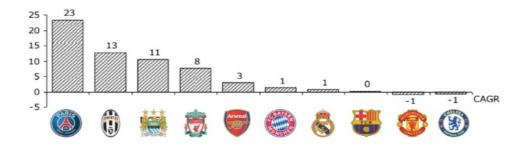
desiderare persone grasse nei suoi negozi spiegando come non si tratti di discriminazione, ma di una scelta di posizionamento sul mercato. Entrambi gli episodi hanno causato una perdita d'immagine a livello internazionale notevole, tanto che soltanto grazie all'ausilio di una buona comunicazione nel tempo hanno riconquistato gran parte della fiducia dei loro consumatori. Ci sono casi in cui le criticità, nascono per errori che ai nostri occhi possono sembrare banali, come ad esempio un tweet sbagliato, ma che nella realtà delle imprese può causare una perdita d'immagine senza eguali come nel caso di Starbucks, nota catena di caffetterie mondiale dal 1971, che il pomeriggio del 5 giugno 2012, in occasione del diamond jubilee della Regina Elisabetta chiede agli utenti irlandesi, con l'ausilio dell'account twitter di Starbucks Irlanda, cosa li rende fieri di essere British. Gli irlandesi si sentono offesi per quanto accaduto, riempiono il web con migliaia di commenti negativi e non si parla d'altro se non della gaffe commessa dal colosso americano del caffè. Una vicenda simile a quanto avvenuto a Starbucks riguarda l'iniziativa della campagna social di McDonald's, la catena di fast food leader nel mondo presente in 118 Paesi. L'idea era quella di farsi raccontare, tramite l'hashtag #McDstories, le esperienze dei consumatori così ecco che il web viene invaso da milioni di post e commenti dove gli utenti condividono spiacevoli vicende legate ad intossicazioni alimentari, episodi negativi, sgradevoli. Ha inizio una vera e propria guerra mediatica contro il colosso americano! Similmente è accaduto ad un altro big dei fast food, KFC Thailand, la celebre catena specializzata in pollo fritto con un totale di tredicimila ristoranti in ottanta Paesi diversi nel mondo. Nell'aprile del 2012 la costa di Sumatra viene colpita da un violento terremoto e a KFC viene l'idea di pubblicare sui social un post che consiglia ai consumatori di pollo fritto, di correre a casa a guardare il notiziario, senza dimenticare di ordinare il menù KFC. Certamente un post di cattivo gusto e non adatto al contesto, per niente gradito in rete, in pochissime ore il web si scaglia contro il post insensibile ed egoista di KFC. Notiamo come in tutti e tre gli esempi appena descritti (Starbucks, McDonald's , KFC) gli eventi critici nascono online a causa di errori banali ai nostri occhi ma che se non fosse stato grazie all'ausilio della comunicazione e alle azioni svolte dopo i fatti accaduti, forse ad oggi vedrebbero ancora i loro nomi legati a queste spiacevoli aneddoti. Bisogna porre attenzione all' utilizzo dei social network e alla gestione dei profili , basta un post o un tweet sbagliato per far si che il brand si ritrovi in una tempesta mediatica!



Ultimo esempio è quello di Benetton Group, la famosa azienda trevigiana fondata nel 1965, che deve gran parte della sua notorietà, oltre che ai meravigliosi prodotti made in Italy, al suo inimitabile stile di comunicazione, forse il più internazionale mai visto sul mercato. La comunicazione universale di Benetton ha da sempre differenziato il Gruppo dalle altre aziende che di norma creano pubblicità specifiche per aree differenziate . Il messaggio dell'impresa italiana è solo uno ed è universale, va oltre i confini, oltre le differenze, oltre la pelle ed è proprio questo che i consumatori da sempre amano del Gruppo. Ma qualcosa non va . Siamo in Bangladesh ed è il 2013 quando crolla il Rana Plaza, un edificio commerciale di otto piani dove si contano più di mille vittime, ovvero operai sul posto di lavoro in assenza delle condizioni sanitarie e di sicurezza basilari che producono capi per conto delle più importanti multinazionali al mondo tra cui proprio il gruppo Benetton. Possibile ? Il Gruppo Benetton si dichiara sin da subito innocente ed anzi decide di essere attivo ed in prima linea per aiutare a migliorare le condizioni di sicurezza e di lavoro dei lavoratori impiegati nel settore tessile in Bangladesh con diverse iniziative e con una comunicazione più internazionale che mai. Anche se i casi descritti sono molteplici e presentano delle differenze l'uno con l'altro, vediamo come ciò che è comune in tutti è il ruolo svolto dalla comunicazione per oltrepassare il momento di crisi.

Capitolo 5 - Un caso che merita particolare attenzione è quello riguardante una nota squadra italiana di calcio, *la Juventus Football Club*. Essa vanta da sempre un successo strabiliante che le ha permesso di ottenere un'ottima solidità economica ed una reputazione aziendale non indifferente, inoltre è la squadra più titolata in Italia, oltreché una delle più invidiate al mondo con un record di 63 trofei ufficiali vinti tra cui

il primato di 33 titoli come Campione d'Italia e vincitrice di ben 11 trofei internazionali. Non sempre però tutto è andato come previsto: nel 2006 arriva un brutto colpo per il club bianconero, si apre la questione Calciopoli. Vengono rese pubbliche diverse intercettazioni telefoniche che coinvolgono alcuni tra i dirigenti delle squadre di calcio italiane e si apre un'inchiesta della magistratura sportiva per accertare la regolarità dei due campionati precedenti. Diverse squadre vengono accusate di aver fatto pressione per ottenere arbitri considerati più favorevoli nei loro confronti tra questi l'accusata principale è proprio la Juventus. Sono anni disastrosi per la società, la Serie B, gli scudetti tolti, anni di acquisti sbagliati, risultati deludenti, il tutto ha avuto ripercussioni negative sia sulla reputazione aziendale della società , sia sull'immagine del club nel mondo, sia sul versante sponsorizzazioni ed infine anche sui bilanci aziendali dal 2006 al 2011. Ed è qui che la Juventus mostra la forza e l'intensità della sua comunicazione negli anni.



Siamo nel 2017 e ad oggi il club bianconero vanta il suo sesto scudetto consecutivo , uno stadio tutto nuovo, una comunicazione online e social senza eguali nel calcio e milioni di tifosi in tutto il mondo sempre pronti a seguirla e a sostenerla. Inoltre da un confronto della Vecchia Signora con i migliori club europei , risulta una crescita dei ricavi da matchday pari al 13% , un risultato notevole! La grandezza della Juventus oggi, è il frutto dell'ottima comunicazione di ieri ; un'eccellente comunicazione quella della Vecchia Signora, da calciopoli #finoallafine!

In conclusione, che si vuole sottolineare con questo lavoro, è il ruolo svolto dalla comunicazione in contesti critici per la sopravvivenza dell'organizzazione aziendale, come unico strumento in grado di influenzare le percezioni del target audience costruendo un'immagine positiva attorno al brand in difficoltà.

Ad oggi, nonostante la consapevolezza del rischio in cui l'impresa può incombere, sia in Italia che nel resto del mondo, con esclusione di qualche eccezione, non si è ancora arrivati ad una definizione adeguata e minuziosa della cosiddetta crisis communication poiché si tende a sottovalutare tale problematica. Il motivo? Forse perché tutti noi siamo portati a pensare "che non ci riguarda, non può succedere alla nostra attività " e dunque a sottovalutare un rischio che può causare conseguenze disastrose per l'impresa tanto da arrivare ad uno stato di insolvenza totale.

Non esiste una metodologia precisa per affrontare le situazioni di crisi, è impossibile definire strategie standard, né tantomeno individuare un modello teorico di gestione della crisi d'impresa che possa reggere il confronto con la realtà pratica; anzi, modelli operativi rigidi corrono il rischio di essere inadeguati e di indurre ad approcci e comportamenti negativi. Gli esempi descritti poco fa , mostrano come alcune imprese internazionali siano riuscite ad attuare quanto ipotizzato fino ad ora cosicché ognuna di loro, con l'ausilio di strategie differenti, ha ottenuto un esito favorevole da parte degli stakeholder e ritrovato la posizione leader nel mercato di appartenenza .

A dir la verità, in alcuni casi la crisi d'impresa, se ben gestita, può diventare il presupposto necessario per un miglioramento dell'immagine, una rinascita, proprio come è accaduto per la Juventus!

Ciò che emerge da questo lavoro è che conta il saper reagire tempestivamente ed il saper comunicare con efficacia, perché a questo punto è chiaro che una cattiva gestione della crisi d'impresa può distruggere il valore dell'intera società e compromettere il rapporto di fiducia con gli stakeholder, portando all'impresa un danno irreparabile.

 \dot{E} fondamentale saper comunicare correttamente, specialmente in caso di crisi!

Riferimenti bibliografi

ANCARANI F., COSTABILE M., KELLER K.L., KOTLER P., *Marketing Management*, Pearson, 2012, pp. 373-417.

BALESTRIERI L., L'industria delle immagini, Roma, Luiss Guido Carli, 2016.

BARILE S., *Management Sistemico Vitale. Decisioni e scelte in ambito complesso*, Roma , International Printing Srl,2011.

BERGAMASCHI M., Analisi ambientale della Cina e strategie di localizzazione delle imprese italiane, s.l., 2009, Paper numero 95.

BERTOLI G., GUERINI C., VALDANI E., *Marketing globale. Prospettive di crescita delle imprese nell'economia del terzo millennio*, Milano , Egea, 2000.

BONACCORSI A., DALLI D., VARALDO R., Domanda di servizi reali per l'internazionalizzazione delle imprese: esperienze recenti e specificità locali, Milano, Atti del convegno, 1992.

BRIOSCHI E.T., *La comunicazione totale d'azienda nel contesto internazionale*, Roma, Vita e Pensiero, 2009.

CAROLI M., Gestione delle Imprese Internazionali, Milano, McGraw-Hill, 2011, p.2.

CEDROLA E., *Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese*, Milano , McGraw-Hill, 2005.

COCOZZA A., Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane, Milano , Franco Angeli, 2012

COMIN G., L'impresa oltre la crisi, Marsilio Editori, 2016.

CORNELISSEN J., Integration in Communication Management: conceptual and methodological considerations, in the Journal of Marketing Management, 2000.

DI FRAIA G., Social media marketing. Strategie e tecniche per aziende B2B e B2C, Milano, Hoepli, 2015.

EAGLE L., KITCHEN P.J., *IMC, brand communications and corporate cultures,* European Journal of Marketing, 2000, Vol. 34.

FALINI A., *La crisi d'impresa e le sue cause: un modello interpretativo*, Università degli Studi di Brescia, Paper125, 2011.

GAGLIARDI C., Comunicazione Internazionale, Roma, LAS, 2004

GRAHAM E.M., Exchange of threat between multinational firms as an infinitely repeated noncooperative game, in The International Trade Journal 4, 1990, pp.260-276.

GRAMATICA P.,, Economia e tecnica degli scambi internazionali, Roma ,Vita E Pensiero, 2012.

GOLINELLI G.M., L'approccio sistemico al governo d'impresa, Cedam, 2012

GUATRI L., Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore, s.l., Egea, 1995.

HELD D., MCGREW A., *Globalismo e antiglobalismo*, Bologna,il Mulino,2007, pp162-180.

JOHANSON, VAHLNE J.&J. E., *The Internationalization Process of the Firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, Journal of International Business Studies, 8, 1977, pp.23-32.

KÖRVER F., VAN RULER B., *The relationship between corporate identity structures and communication structures*, Journal of Communication Management, Vol. 7/3, 2003.

KOTLER P., MINDACK W., Marketing and public relations, should they be partners or rivals?, the Journal of Marketing, 1978.

LA VILLA M&M., Bianconeri. Juventus story, Milano, Rizzoli, 2016.

LAURANO P., Fondamenti di comunicazione politica internazionale, Roma, Bonanno, 2006.

LOMBARDI M., *La comunicazione dei rischi naturali. Un confronto internazionale*, Roma , Vita e pensiero, 2005.

MAXWELL J.C., Everyone Communicates, Few Connect: What the Most Effective People Do Differently, T. Nelson, 2010.

MAZZEI A., *Strategia e management della comunicazione d'impresa*, Milano, Franco Angeli, 2015.

MCLUHAN M., Gli strumenti del comunicare, Milano, Il Saggiatore, 1964.

MORETTI .C, *I campioni che hanno fatto grande la Juventus*, Roma , Newton Compton, 2015.

MURERO M., Comunicazione post digitale. Teoria interdigitale e mobilità interconnessa, libreriauniversitaria.it, 2014.

NEGRO N., La Juventus del Dottore: la dinastia bianconera da Umberto Agnelli ad Andrea Agnelli, Torino, Bradipolibri, 2012.

NELLI RP., *Corporate Reputation: valore per l'impresa, garanzie per il consumatore,* Roma, Consumatori, Diritti e Mercato, 2012.

PASTORE A., VERNUCCIO M., *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Milano, Apogeo, 2008.

PIRA V., Futuro globale. La cooperazione internazionale e gli obiettivi del millennio, s.l., La Meridiana, 2010.

POMA L., VECCHIATO P., La guida del Sole 24 Ore al crisis management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione, Il Sole 24 Ore, 2012.

PRUNESTI A., *Comunicazione e marketing delle imprese sportive*, Milano, Franco Angeli, 2008.

SALADINO E.M., Social network e community management: community online, l'interazione utenti brand in tempo reale, EPC, 2015.

SCHINDLER R.M., *Pricing Strategies: A Marketing Approach*, Sage Pubns, 2011.

SOLOMON M.R., TUTEN T.L., Social Media Marketing, Pearson, 2014.

SORICE M., Sociologia dei mass media, Roma, Carocci, 2009, pp. 36-49.

STEWART D.W., Market back approach to design of Integrate Communications programs: a change in paradigm and a focus on determinants of success, Journal of Business Research, Vol37, 1996.

VECCHIATO G., Crisis management: comunicare in situazioni di rischio e di crisi, cuoaspace corporate blog, 2012.