

A mio Padre, questa è la tua rivincita,  
non ti ringrazierò mai abbastanza per avermi permesso tutto questo.

A mia mamma, sei stata la mia calma e la parte più razionale di me,  
spero di averti resa orgogliosa.

A mia sorella, non mi hai lasciato sola mai,  
in bocca al lupo per il tuo percorso universitario, sarò al tuo fianco.  
Mi raccomando sorridi sempre.

Alla mia grandissima famiglia,  
quella tutta riunita intorno ad un tavolo la domenica.

Alle mie amiche, la mia vera forza, siete state indispensabili,  
da voi ho imparato l'importanza della diversità.

A me stessa, che non ho mai smesso di crederci:  
finalmente vedo la mia fortuna.

Grazie!



Dipartimento di Scienze politiche  
Cattedra: Sociologia della comunicazione

# LA REPUTAZIONE ON-LINE, CRISI DI REPUTAZIONE E IL CASO BARILLA

RELATORE  
Emiliana De Blasio

CANDIDATO  
Nicoletta Marinelli

ANNO ACCADEMICO 2017\ 2018

## INDICE:

- INTRODUZIONE
- CAPITOLO 1
  - 1.1 “Il mercato online conosce i prodotti meglio delle aziende che li fanno”
  - 1.2 Crisi di reputazione e singoli soggetti
  - 1.3 La gestione della crisi di reputazione online
- CAPITOLO 2 : BARILLA, STORIA DI SUCCESSI ED ERRORI
  - 2.1 La storia
  - 2.2 Barilla dal 2000
  - 2.3 La comunicazione di Barilla
  - 2.4 Barilla non solo successi: l'errore di Guido nel 2013
  - 2.5 Boicotta Barilla
  - 2.6 La questione morale dietro #boicottabarilla
  - 2.7 La diversità nel codice etico di Barilla
- CAPITOLO 3
  - 3.1 L'importanza di rimediare ai propri errori
  - 3.2 Le scuse sono state accettate?
  - 3.3 Libertà di espressione
- CONCLUSIONI
- WEB REPUTATION, REPUTATION CRISIS AND BARILLA

## INTRODUZIONE

Caratteristica fondamentale del web è la velocità attraverso cui si verifica la diffusione e conseguenzialmente la reazione delle notizie. In alcuni casi l'uso non ponderato delle parole può provocare ripercussioni particolarmente gravi nei confronti della cosiddetta "web-reputation", così definita dal web.

Il concetto su esplicitato è ben espresso nel caso di Guido Barilla, il quale in un'intervista radiofonica sul ruolo della donna negli spot ha rilasciato una particolare dichiarazione: "Non farei uno spot con una famiglia omosessuale, ma non per mancanza di rispetto verso gli omosessuali che hanno il diritto di fare quello che vogliono senza disturbare gli altri, ma perché non la penso come loro e penso che la famiglia a cui ci rivolgiamo noi è comunque una famiglia classica [...] Se i gay non sono d'accordo, possono sempre mangiare la pasta di un'altra marca".

Tale dichiarazione ha causato notevoli ripercussioni nei confronti della società, al tanto punto da spingere il web a creare una campagna chiamata #boicottabarilla.

## CAPITOLO 1

### 1.1 “Il mercato online conosce i prodotti meglio delle aziende che li fanno”

(dal “Cluetrain Manifesto”, 1999)

Nessuna organizzazione, pubblica o privata, grande o piccola che sia, può ritenersi immune da una crisi. Per “crisi” si intende un cambiamento, improvviso o graduale, che dà luogo a un problema urgente da fronteggiare immediatamente. Per un’azienda, una crisi è qualsiasi cosa potenzialmente suscettibile di causare un danno improvviso e immediato ai suoi dipendenti, alla sua reputazione o al suo profitto.

“I manager la cui organizzazione è nella morsa di una crisi devono agire rapidamente per individuarne le cause, contenerle e infine risolverla con il minor danno possibile.”<sup>1</sup>

Oggi basta una recensione negativa su un giornale o un commento negativo online per scatenare una vera e propria crisi, che non sono da intendere come danni fisici, ma soprattutto sono costituite da controversie, incomprensioni, errori, mancanze nel rapporto con il cliente, cioè errori legati alla quotidianità del rapporto diretto con il cliente.

2 Mitroft, fondatore dell’Istitute for crisis management, raccomanda alle organizzazioni di avere tre piani di crisi completamente integrati e progettati per lavorare insieme:

- 1) Un piano di risposta operativa, che fornisce indicazioni a coloro che sono incaricati di gestire praticamente ciò che sta accadendo;
- 2) Un piano di comunicazione, che affronta le risposte in tutta la squadra di crisi e con i soggetti interessati e i media durante la crisi;
- 3) Un piano di recupero / continuità aziendale, che illustra come l’organizzazione ritorna alle normali operazioni commerciali dopo l’incidente.

Però non tutti i problemi sono da intendere come crisi: è l’opinione pubblica e i media che possono trasformare una situazione negativa in una crisi, in quanto questi hanno il potere di modificare il pensiero delle masse e di influenzarlo, ingigantendo molto spesso gli eventi.

3 “Sono quindi i media che decidono, più o meno coscientemente, quali problemi diventeranno una crisi per un’azienda o per un’organizzazione. [...] è quindi la percezione della presenza di un problema che rende reale la crisi stessa: possiamo dire che in una situazione di crisi la percezione ha il medesimo peso della realtà.”

---

<sup>1</sup> Harvard Business Essential, 2005.

<sup>2</sup> <http://crisisconsultant.com/crisis-services/crisis-plan-development/>

<sup>3</sup> Roma e Vecchiato, 2012- 30

Dato che ogni organizzazione è diversa dalle altre, non può esistere una guida universale che ci spieghi nei particolari come affrontare una crisi e come risolvere situazioni indesiderate, ma è possibile trovare diverse guide su come gestire e contenere situazioni di crisi e linee generali per prevenirle.

4 L'osservatorio Business Intelligence del Centro di ricerca di SDA Bocconi ha osservato che il 43% delle aziende intervistate non monitora la rete, il 34% lo fa solo annualmente e solo il 7% ha preso in considerazione le conversazioni in rete per le strategie sulle decisioni successive; da questi dati emerge un'imaturità in questo campo nel mercato italiano.

5 Per quanto riguarda i motivi scatenanti di una crisi, Luca Poma e Giampiero Vecchiato ne elencano nel loro manuale di Crisis Management i principali fattori, definiti episodi scatenanti:

- disastro naturale
- errore umano
- guasto meccanico
- sabotaggio o estorsione
- attacco esterno alla reputazione e all'immagine esterna dell'organizzazione
- pratiche finanziarie discutibili
- problemi ai vertici aziendali
- problemi di comunicazione interna
- problemi all'interno del settore produttivo o tra concorrenti
- contingente politiche internazionali
- diffusione di notizie false
- ecc..

Inoltre le crisi sono classificabili in base anche al livello di responsabilità dell'azienda, nello specifico se l'azienda è vittima (con responsabilità minime o nulle), crisi accidentali ( se ha responsabilità minime) o crisi prevedibili (se l'organizzazione ne è responsabile).

Oggi le aziende si stanno aprendo ad uno spazio sempre più ampio, in quanto online si raddoppiano le interazioni e gli scambi, le conversazioni e gli interlocutori si moltiplicano. Cambiano i tipi di fruizione, ma ciò non è facile da studiare in quanto questo ambito è in continuo mutamento.

Si può quindi affermare che le crisi su internet possono essere le più pericolose e senza dubbio le più veloci, le quali oltre a causare danni economici possono generare gravi ripercussioni nei confronti della reputazione aziendale.

---

<sup>4</sup> <http://www.sdabocconi.it/it/sito/osservatorio-della-business-intelligence>

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

In questo contesto si può osservare un notevole cambiamento della concezione di pubblico dei media, oggi non più banalmente considerato come passivo. Quando si parla di “circolazione” e “diffusione” dei contenuti in rete non bisogna però considerare solo i contenuti quantitativi, riferito al numero di utenti/ soggetti raggiunti e influenzati dal messaggio, ma si devono intendere i contributi di quelli che vengono definiti 6 “culture Partecipatrici”, che sono caratterizzati dalla presenza di soggetti in grado di plasmare, condividere e darne un nuovo significato con modalità estremamente efficienti.

Ad esempio un modo per gestire e controllare la propria influenza è calcolabile con siti come Klout. Con Klout è possibile avere analisi statistiche personalizzate sul grado di influenza dei propri profili social, con un punteggio che va da 0 a 100, attraverso un calcolo basato sull’ampiezza dei propri network, sul contenuto generato e sul livello di feedback ottenuto. Ma con questo programma quindi i parametri utilizzati sono esclusivamente quantitativi, proprio perchè lo “score” di influenza viene calcolato sulla base del numero e dell’ampiezza delle interazioni generate dai profili, tralasciando motivazioni e sentimenti suscitati dalle interazioni, che sono fondamentali per creare l’identità e quindi la reputazione di un’organizzazione.

Si sta parlando quindi di reputazione, che wikipedia definisce “la considerazione o la stima di cui questo soggetto gode nella società.”, che traslato nell’ambito di web si parla di web reputation.

Per “web-reputation” si intende la reputazione di un soggetto o di un oggetto generata nel corso del tempo online.

Anche se la reputazione aziendale era un argomento di cui si parlava anche nel marketing tradizionale, tale attività ha subito un’importante trasformazione con l’arrivo del web e una successiva con l’avvento dei social media. Insieme ai media tradizionali e ai siti specifici delle organizzazioni, oggi si sono aggiunti strumenti specifici del web 2.0 che comprendono chat, blog, e social network, modificando in maniera significativa i rapporti tra aziende e consumatori.

Oggi “Una marca è costituita dall’insieme dei discorsi tenuti su di essa dalla totalità dei soggetti (individuali e collettivi) coinvolti nella sua generazione” 7, cioè si dà maggior rilievo a quello che viene detto sul web di quella marca.

E’ stato dimostrato l’esistenza di un rapporto positivo tra buona reputazione e acquisto del brand, cioè quando la brand reputation dell’azienda è alta, allora maggiore sarà la possibilità che quel prodotto

---

<sup>6</sup> H. Jenkins, S. Ford, J. Green, “Spreadable Media. I media tra condivisione, circolazione, partecipazione”, Maggioli Editore, 2013.

<sup>7</sup>(Cova, Giordano, & Pallera, 2012)

piaccia e circoli. Questa correlazione esiste perché la reputazione è legata alla fiducia<sup>8</sup>: quando abbiamo fiducia in una persona ci affidiamo a lei, ascoltiamo i suoi consigli e non abbiamo alcun timore sulla nostra sicurezza, lo stesso avviene per le marche, se i consumatori hanno fiducia nel brand ascolteranno quello che ha da dire, acquisteranno i prodotti che portano tale marchio perché non hanno timore di rimanere delusi. Dunque la fiducia è la base per un rapporto duraturo tra consumatore e marchio. Altro elemento collegato alla web reputation è il coinvolgimento emotivo<sup>9</sup>, cioè i sentimenti che scaturiscono in noi quando ci relazioniamo con quel marchio, che possono essere sia positivi che negativi. Se tradizionalmente le aziende potevano controllare la loro reputazione, oggi giorno la situazione si complica, nasce la figura dei “commentatori del brand”<sup>10</sup>, cioè soggetti che parlano delle proprie esperienze d’acquisto attraverso blog e social network, influenzando gli altri potenziali acquirenti. Un consumatore non soddisfatto non cambia più semplicemente brand ma può potenzialmente diventare molto pericoloso per un’organizzazione, il quale attraverso specifici post e commenti negativi può ledere la reputazione della società su tutto il web.

Perciò sempre più aziende stanno giustamente interpretando questo genere di fenomeni e lo si capisce dall’importanza che un numero sempre maggiore di imprese sta dando al fenomeno dei blog<sup>11</sup>; i quali sono di fondamentale importanza per la web reputation.

Non meno importante è il giudizio dei blogger influenti in quanto la loro opinione si diffonde velocemente in rete e può modificare la reputazione di una intera organizzazione; di conseguenza molte imprese per difendersi hanno creato il proprio blog aziendale in modo da garantire la diffusione delle notizie ufficiali, puntando su figure all’interno dell’azienda, con il compito specifico di gestire i rapporti con il popolo dei blogger, instaurando se possibile anche rapporti amichevoli e di collaborazione.

L’unico errore che nessuna impresa può permettersi di commettere è quello di tentare di ingannare le persone, Di Fraia ha elencato i comportamenti da tenere in considerazione nella gestione della web reputation: i principali sono la trasparenza, test, il dialogo, la verità e la fiducia. Nel dettaglio<sup>12</sup>:

1) trasparenza: la rete è per sua stessa natura trasparente, tutti vedono tutto, per questo motivo è fondamentale che anche le aziende siano trasparenti con i propri interlocutori. Cercare di nascondere errori, o tentare di oscurare pareri a noi non favorevoli porterà molto probabilmente risultati contrari a

---

<sup>8</sup> (Riva & Mardegan, 2009)

<sup>9</sup> Riva & Mardegan, 2009

<sup>10</sup> Riva & Mardegan, 2009

<sup>11</sup> Cova, Giordano, & Pallera, 2012

<sup>12</sup> Di Fraia, 2011

quelli sperati non solo nel breve periodo, ma questo genere di comportamenti intaccherà anche l'atteggiamento nei confronti del brand nel lungo periodo. Ammettere i propri errori pone l'azienda sullo stesso piano dei propri interlocutori attivando un dialogo simmetrico che può portare benefici di lungo periodo oltre che ad un innalzamento della reputazione di marca.

2) Test: per un'azienda che opera anche online è probabile ottenere degli insuccessi visto l'ambiente altamente complesso e poco prevedibile. Eventuali insuccessi però non devono far chiudere l'azienda in se stessa evitando qualsiasi tipo di rischio ma devono essere di esperienza per future azioni che tengano in considerazione quegli elementi che non hanno funzionato, elaborando una nuova strategia in grado di risultare efficace;

3) Verità: per i consumatori attuali e potenziali del brand è fondamentale che il dialogo instaurato con l'azienda risulti veritiero; l'interesse nei loro confronti non deve essere guidato soltanto da ragioni di tipo utilitaristico e commerciale, ma anche dal reale piacere per il miglioramento della vita dei clienti, l'azienda deve seguire una propria missione non guidata soltanto da aspetti economici e materiali;

4) Fiducia: tra il brand e i propri interlocutori deve instaurarsi un rapporto di fiducia, è importante ascoltare i commenti degli utenti senza snobbarli o ritenerli di poca importanza. Solo dando fiducia ai nostri clienti questa verrà ripagata con altrettanta fiducia nei confronti del marchio.

5) Dialogo: è importante dialogare con i propri utenti, immedesimarsi nelle esigenze dei consumatori, capire le loro sensazioni, instaurando un dialogo sincero e costruttivo, questo gioverà per l'azienda e non soltanto sotto l'aspetto della reputazione.

La web reputation è quindi intesa come l'insieme del numero di conversazioni online che ottiene e della qualità di queste, ogni utente ha una diversa influenza che dipende dalla connessione che queste generano con altri utenti; in particolare il peso de passaparola dipende da alcune variabili:<sup>13</sup>

- affidabilità
- capacità del soggetto di influenzare
- persuasione
- competenza
- esperienza diretta del soggetto che ne parla;

Tutti questi elementi ci permettono di compiere un'analisi qualitativa dei dati, l'argomento è troppo ampio per controllare tutte le conversazioni che vengono generate online, inoltre spesso un cospicuo numero di commenti positivi non ha lo stesso peso di un unico commento negativo di una persona influente.

---

<sup>13</sup> Di Fraia, 2011

Quando si parla di circolazione dei contenuti sul web, si deve considerare il contributo di quelle culture definite “culture partecipative”<sup>14</sup>, che, in un continuo scambio sinergico proiettato sia verso l’interno che verso l’esterno, sono caratterizzati dalla presenza di soggetti in grado di condividere e plasmare i contenuti in maniera efficace.

Henry Jenkins definiva la cultura partecipativa come “partecipazione culturale e sulle interazioni sociali tipiche della comunità di fan”

Come afferma Henry Jenkins<sup>15</sup>, “la nuova cultura partecipativa va prendendo forma al crocevia di tre tendenze: 1. tecnologie e strumenti di tipo nuovo consentono ai consumatori di archiviare, commentare, appropriarsi e far circolare i contenuti dei media; 2. una gamma di subculture promuove la produzione mediale fai-da-te, un discorso che da forma al modo in cui i consumatori utilizzano tali tecnologie; 3. le tendenze economiche a favore dei conglomerati mediali orizzontali incoraggiano il flusso di immagini, idee e narrative che coprono una molteplicità di canali e assegnano modalità più attive agli spettatori.”

In questo contesto è importante anche la “Teoria degli Stakeholder” di Edward Freeman, secondo cui l’impresa ha bisogno di una legittimazione sociale, cioè del riconoscimento del suo ruolo positivo nella società.

Gli stakeholder pertanto non sono solo quelli “primari” (azionisti, dipendenti, fornitori ecc.), ma chiunque, anche individualmente, “può influenzare o essere influenzato” dall’attività dell’organizzazione sotto l’aspetto del prodotto, dei processi, delle politiche di sviluppo. Si tratta di: associazioni di interesse, partiti, sindacati, stampa e ecc.

Tutti insieme diventano soggetti “attivi”, cioè partecipano al processo di formazione degli obiettivi d’impresa.

---

<sup>14</sup> H. Jenkins, S. Ford, J. Green, “Spreadable Media. I media tra condivisione, circolazione, partecipazione”, Maggioli Editore, 2013.

<sup>15</sup> H. Jenkins, Fan, blogger e videogamers. L’emergere della cultura partecipativa nell’era digitale, Franco Angeli, Milano, 2008.

## 1.2 CRISI DI REPUTAZIONE E SINGOLI SOGGETTI

“Ci vogliono 20 anni per costruire una reputazione: bastano 5 minuti per rovinarla.”

(Warren Buffet)

I casi di crisi reputazione non colpiscono solo organizzazioni, ma possono prendere come bersaglio anche singoli soggetti rendendolo vittima di un passaparola molto pericoloso, in grado di rovinare l'idea che precedentemente c'era di questi soggetti; il tutto può essere causato semplicemente da un errato modo di esprimersi o da una eccessiva libertà d'espressione rispetto alla community di riferimento.

Ovviamente i casi di crisi di reputazione che colpisce le persone provocano danni che si ripercuotono nella maggior parte dei casi anche nella vita di tutti i giorni.

Per tanto il web per i singoli diventa un arma a doppio taglio: se da un lato aiuta la diffusione di idee e notizie nel mondo in tempi brevi, allo stesso tempo ha la possibilità di trasformarsi in uno strumento di boicottaggio.

Secondo gli studi di Alessandra Mazzei (Iulm), punti importanti per costruire la reputazione personale sono:

1. I segni esterni di cui si avvale la comunicazione e il proprio stile
2. Comunicazione interattiva: cioè reti di relazioni che si creano in maniera spontanea
3. I comportamenti di fatto: comunicazione implicita

E' importante per la società odierna essere presenti sui social per rimanere sempre collegati con gli altri, ma è altrettanto importante esserci in maniera efficace e corretta, bisogna essere prudenti e non abbassare la guardia. Chiunque può essere vittima di una crisi, che sia auto provocata involontariamente oppure dettata da un fattore esterno: l'importante è saperla gestire ed essere in grado di contenere gli eventuali danni. Essere informati su come far fronte a situazioni di crisi in questo campo è indispensabile per evitare che la situazione peggiori.

Oggi la presenza di strategie digitali nelle aziende è indispensabile, con il supporto di strumenti semplici come a) social media; b) content marketing; c) web marketing:

- a) Le piattaforme di enterprise social network a disposizione delle aziende sono:

- Yammer (Microsoft) in cui l'azienda può creare un profilo, condividere file e relazionarsi con i colleghi attraverso la chat;
  - IBM connection, strutturato in diversi pacchetti, con lo scopo di agevolare la gestione della collaborazione tra aziende;
  - Facebook Work Place, che si presenta con la classica interfaccia di Facebook così da essere più familiare per utenti e dipendenti;
- b) “Il content marketing B2B è uno strumento che permette di aumentare il traffico sul sito, i lead e il fatturato, con un investimento inferiore e una resa superiore rispetto alle tradizionali tecniche di promozione.”<sup>16</sup>
- c) Tra le attività di web marketing molto importante è il “KeyWord Advertising” che mira a raggiungere un pubblico di qualità mentre effettua ricerche su Google e altri motori di ricerca utilizzando determinate parole o frasi. Altre attività di web marketing è la campagna display che mira ad intercettare un determinato target di utenti che naviga sui siti web: in questo tipo di marketing gli annunci pubblicitari si presentano sotto forma di Ads testuali, banner statici o dinamici. Google invece offre attraverso Google Analytisc la possibilità di conoscere una serie di informazioni che navigano sulla propria pagina, individuare le aree più cliccate e quelle meno visitate, ti accompagna nella programmazione della pubblicità in base agli obiettivi ed al budget a disposizione.

### 1.3 LA GESTIONE DELLA CRISI DI REPUTAZIONE ONLINE

Nel caso di una crisi di reputazione online tra gli errori che si possano principalmente commettere c'è quello di ignorare il problema, evitare le discussioni e non considerare pericoloso un solo commento negativo, dunque non bisogna allarmarsi solamente per i casi più evidenti ma anche le piccole crisi quotidiane possono essere un primo campanello di allarme. Per questo bisogna sempre aver pronto un piano di riparazione della crisi, in modo da non farsi cogliere impreparati nel caso che questa si concretizzi.

Se e quando la crisi si paleserà è importante saperla gestire per evitare ulteriori danni per l'organizzazione.

Il primo punto riguarda i tempi di risposta e di reazione: per evitare che questa si espanda nel web è necessaria una risposta tempestiva in modo da limitare i danni e soprattutto per evitare che qualsiasi azione successiva risulti vana.

---

<sup>16</sup><http://www.engage.it/blog/content-marketing-aziende-b2b-strutturare-piano#E4a7jm65wquLHQm7.97>

Di conseguenza, i modi, i toni e le parole usate nelle risposte devono essere ben studiate e controllate, senza aggressioni e senza arrivare al litigio creando un dialogo costruttivo. Il linguaggio usato deve essere amichevole, formale e possibilmente senza termini tecnici, che confonderebbero soltanto chi si trova dall'altra parte.

Inoltre bisogna valutare anche l'ambiente della crisi: la conoscenza di quest'ultimo è fondamentale perché non rispettare le regole tacite di quel luogo porterà un ulteriore livello di criticità.

Un altro aspetto importante è scegliere accuratamente i mezzi di risposta, i quali devono essere commisurati al mezzo che ha innescato la crisi; per cui se la crisi si è generata online è corretto rispondere online anche perché in rete la comunicazione è paritaria e ci rende tutti uguali, è opportuno usare mezzi alla portata di tutti per non mostrarsi superiori, almeno che non lo si voglia apparire appositamente, ma un senso di superiorità da parte di un brand sarà sicuramente visto in maniera negativa.

Infine un mezzo che potrebbe risultare utile per la gestione di una crisi è la creazione di un ambiente sociale ad hoc, in modo tale che l'organizzazione può avere contatto diretto con le lamentele e rispondere a tutte le critiche che possono emergere, creando un dialogo con i consumatori insoddisfatti che sicuramente apprezzeranno il tentativo dell'impresa di ascoltare e risolvere i loro problemi; in questo modo anche se ci fossero commenti negativi questi conferiscono veridicità e quanto meno sono tenuti sotto controllo.

Non rispettare questi punti porterebbe all'allargamento della crisi; le conseguenze di una crisi per un'organizzazione possono portare nella peggiore delle ipotesi al fallimento.

Le aziende devono imparare a gestire le crisi con serenità, è importante apparire tranquilli e non aggressivi, questo perché una risposta arrogante, anche se ragionevole, porterebbe il web a schierarsi a favore del piccolo consumatore, montando un caso più grosso di quello che sarebbe stato in realtà.

Dunque l'utilizzo di un atteggiamento calibrato può risultare utile ed efficace.

Sebbene i commenti veritieri serviranno all'azienda per valutare lo stato reale del brand, i punti di forza e di debolezza. D'altro canto saranno sicuramente presenti anche alcuni pareri negativi ma ciò è indice di personalità, significa coinvolgere in maniera così forte da scatenare una reazione e questo è indice di popolarità.

La costruzione strategica della propria identità "social" non può mai definirsi conclusa ma è un processo in continua evoluzione, proprio perché, all'interno di piattaforme sociali le informazioni si diffondono ad

altissime velocità e si è continuamente esposti al giudizio e all'opinione differenti, dato che l'interpretazione del messaggio varia a seconda della personalità del soggetto.

## CAPITOLO 2

### BARILLA, STORIA DI SUCCESSI ED ERRORI

17Il “sole 24 ore definisce così Barilla: “Barilla Spa è una multinazionale italiana, attiva nel settore dell'alimentare. È leader mondiale nel mercato della pasta, dei sughi pronti in Europa, dei prodotti da forno in Italia e dei pani croccanti nei Paesi scandinavi.”

#### 2.1 LA STORIA

Barilla nasce nel 1865 a Parma da Pietro Barilla; in un primo momento questa si presenta come un piccolo forno, ma nel giro di pochi anni la produzione di pasta passa da 50 Kg a giorno a 25 quintali. Ma a causa di un clima di crisi economica nel 1971 Gianni e Pietro Barilla vendono l'azienda ad multinazionale statunitense WR Grace. Nel 1975 allora fondano la Mulino Bianco, che con una produzione di tipo diverso dalla pasta, riscuote grandissimo successo.

Successivamente (1979) Pietro Barilla realizza il sogno della sua famiglia e riacquista i titoli Barilla, con l'obiettivo di rilanciare il prodotto e vederlo comparire su tutte le tavole italiane. E così fu. L'azienda vede decuplicato il suo fatturato e aumentano il numero delle aziende e dei suoi dipendenti. Barilla diventa il numero uno nel mercato europeo della pasta.

Nel 1983 la società passa nelle mani dei successori Guido, Luca e Paolo, che decidono di spostarsi in campo internazionali, comprando quote di società che si occupano di pasta in Turchia, Grecia, Messico e in Francia. Contemporaneamente è diventata leader della pasta anche negli USA.



PIETRO  
BARILLA

RICCARDO  
BARILLA

PIETRO  
BARILLA

LUCA  
BARILLA

PAOLO  
BARILLA

GUIDO  
BARILLA

19foto:

<sup>19</sup> foto: [https://www.barillagroup.com/sites/default/files/Barilla\\_Storia.pptx\\_.pdf](https://www.barillagroup.com/sites/default/files/Barilla_Storia.pptx_.pdf)

## 2.2 BARILLA DAL 2000

Le iniziative che sono nate dal 2000 in poi sono diverse: in un primo momento “viene fondata “Academia Barilla”, con il fine di promuovere e diffondere

la conoscenza della cucina italiana nel mondo, difendere e tutelare i nostri prodotti alimentari, ma anche a sviluppare e sostenere la gastronomia italiana attraverso investimenti e servizi per gli operatori.

Nel 2009 viene creato il Barilla Center for Food and Nutrition, un centro di pensiero e proposte dall’approccio multidisciplinare impegnato nella promozione e nella condivisione dei temi legati alla nutrizione e all’alimentazione nel mondo.”<sup>20</sup>

Nel 2013 negli USA ha inaugurato un Barilla Restaurant così da portare il modello del mangiare sano e mediterraneo in giro per il mondo, e dato il successo riscosso nel 2016 ne è stato aperto un altro a Dubai. Nell’ultimo anno nasce l’idea di “Barilla Pasta World Championship” cioè una competizione culinaria in cui a sfidarsi sono i “top chef” che dovranno mostrare l’eccellenza della pasta secca Barilla , senza dimenticare la componente emozionale e socializzante della pasta.

## 2.3 LA COMUNICAZIONE DI BARILLA

Sin dalla sua nascita Barilla punta alla pubblicità per lanciare l’immagine dell’azienda, ponendo al centro delle sue campagne valori come ottimismo, buonumore e il desiderio di mangiar sano insieme.

Il marchio aziendale è stato registrato nel 1910 e progettato da Emilio Trombara, un quadretto colorato con un bimbo biondo intento a versare, in un contenitore pieno di farina, un tuorlo di un enorme uovo, in questo modo si voleva inviare un’immagine immediata che poteva essere riconoscibile anche da chi non era in grado di leggere.



Nel 1952 la cura dell’immagine dell’azienda è stata affidata a Erberto Carboni, che si occupò del nuovo marchio in cui compariva il nome Barilla nella forma dell’uovo e anche delle campagne pubblicitarie nelle sue varie forme. Nello stesso anno con lo slogan “Con Barilla è sempre domenica” Carboni conquista la Palma d’oro.

---

<sup>20</sup> [https://www.barillagroup.com/sites/default/files/Barilla\\_Storia.pptx\\_.pdf](https://www.barillagroup.com/sites/default/files/Barilla_Storia.pptx_.pdf)

Con l'avvento della pubblicità in tv, in un primo momento si puntò su una serie di favole tra cui Il gatto con gli stivali e La bella addormentata nel bosco, ma subito l'azienda preferì introdurre del testimonial, con l'affascinante Giorgio Albertazzi e in un secondo momento con Dario Fo.

Personaggio di spicco per il marchio durante gli anni sessanta fu la grandissima Mina, che aiutò il marchio con la sua eleganza e con una rielaborazione dei suoi brani più famosi; Mina venne richiamata da Barilla anche nel 2009 dove si presterà come voce narrante.



Quando nel 1975 nasce la Mulino Bianco, cambierà l'immagine dell'azienda e non solo, cambierà anche la concezione dei sostituti del pane e delle merendine, indispensabili in ogni famiglia, che di conseguenza portò un'ondata di ottimismo in Barilla.

Nel 1984 le strategie pubblicitarie del brand vengono affidate a Fellini (noto cinematografista italiano) che realizza il noto spot "Alta società" ribattezzato "rigatoni" in cui la pasta viene illustrata come alimento nobile all'altezza dell'élite internazionale.

Sanna dal 1985 impronta la pubblicità sul tema del "ritorno a casa" che fu fondamentale perché portò all'attuale slogan "Dove c'è Barilla c'è casa!", elaborato da Vangelis, che contribuirà nel dare l'immagine definita dell'azienda che lega la Barilla all'immagine della casa.

Siamo nel 1994 quando si inizia a parlare di "blu Barilla", da cui si prende spunto per la campagna "Viva il Blu" che vedono come protagonisti grandi personaggi come Cindy Crawford, lo sciatore Alberto Tomba, che leggerà il suo nome alle Emiliane, e infine il cantante Zucchero.

Punto cruciale della strategia pubblicitaria di Barilla sono gli sportivi, collegati alla sana e buona alimentazione: nel 1982 Barilla sponsorizzò AS Roma che nello stesso anno vinse lo scudetto; Alberto

Tomba, noto sciatore; Moser nel ciclismo; Rossi nel motociclismo; la recente collaborazione con la nota nuotatrice Federica Pellegrini. Inoltre dal “015 Barilla è sponsor della nazionale italiana di Basket. Attraverso questa strategia si punta all’equazione Barilla-energia: energia buona, positiva, che nutre le passioni, che ti trasmette energia, per i vincenti, indispensabile per chi voglia seguire i propri sogni.

Oggi si parla di “una pasta ancora più buona”, infatti Barilla dal 2015 ha presentato “una pasta ancora più buona grazie a una semola con più alto contenuto proteico e un’ottimizzazione della geometria del formato e del processo produttivo. Per raccontare il piatto simbolo della cucina italiana, Barilla ha scelto un grande attore italiano, Pierfrancesco Favino, sotto la regia del premio Oscar Gabriele Salvatores”<sup>21</sup>, che hanno scelto il racconto del quotidiano in modo molto semplice e intuitivo, mettendo in luce le nuove caratteristiche dell’intramontabile prodotto. La maggior parte delle riprese sono state girate nello stabilimento Barilla di Parma, il più grande pastificio del mondo.

#### 2.4 BARILLA NON SOLO SUCCESSI: L’ERRORE DI GUIDO NEL 2013

Se fino qui abbiamo raccontato la scalata verso il successo internazionale del marchio, tocca guardare ora gli errori commessi dall’azienda, o meglio nel caso della crisi di reputazione che ha colpito la società nel 2013, gli errori commessi da chi la rappresenta.

Abbiamo parlato delle cause e delle conseguenze di una crisi di reputazione, e un esempio emblematico è proprio quello di Barilla.

Durante un’intervista radiofonica al programma “La Zanzara” il 25 settembre 2013, in cui si discuteva sul ruolo delle donne all’interno delle pubblicità, al Presidente Guido Barilla viene chiesto: “Lei non farebbe mai uno spot con una famiglia omosessuale seduta a un tavolo?”, lui rispondeva “No non lo farei, ma non per mancanza di rispetto agli omosessuali che hanno diritto di fare quello che vogliono, senza disturbare gli altri. Ma perchè non la penso come loro e penso che la famiglia a cui ci rivolgiamo noi è comunque una famiglia classica”, aggiungendo: «Se ai gay piace la nostra pasta e la comunicazione che facciamo mangeranno la nostra pasta, se non piace faranno a meno di mangiarla e ne mangeranno un’altra».<sup>22</sup> Ciò che ne è conseguito non era immaginabile, in quel esatto momento Barilla si trova nel vortice di una crisi di web reputation di livello internazionale, le maggiori testate giornalistiche italiane e non parlano della vicenda riportando le parole del Presidente, e a peggiorare la situazione è stato il giornale La Repubblica che il 23 settembre riporta la notizia che si diffonde in tutto il web.

---

<sup>21</sup> [https://www.barillagroup.com/sites/default/files/Barilla\\_Comunicazione.pptx\\_.pdf](https://www.barillagroup.com/sites/default/files/Barilla_Comunicazione.pptx_.pdf)

<sup>22</sup> <http://www.ilpost.it/2014/11/19/barilla-gay-omosessualita/>

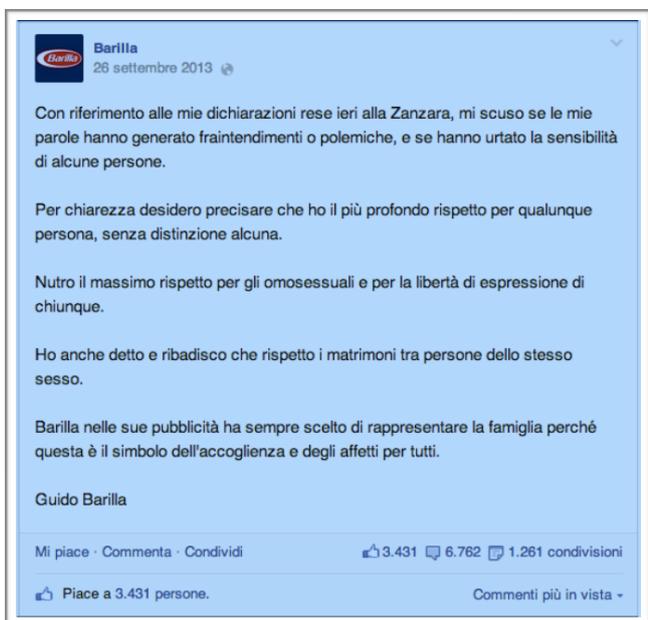
La reazione immediata che si è generata online è la diffusione dell'hashtag #boicottabarilla, dimostrando quanto sia forte il web nel creare contenuti virali e come un commento locale può trasformarsi in una crisi locale.

Nel giro di 24 ore l'hashtag contro Barilla si diffonde in tutto il mondo, in Italia la notizia è su tutte le prime pagine, infatti nonostante la crisi del governo di quei giorni, l'intervista del Presidente del marchio viene posta al terzo posto nella pagina ilcorriere.it.

Nell'attesa di una comunicazione ufficiale da parte dell'azienda i consumatori iniziano ad esprimere il loro malcontento e la loro indignazione negli ultimi post del profilo Facebook di Barilla, che ritrova un numero di commenti moltiplicati rispetto alla loro media.

Anche i media tradizionali ne discutono, in tv è riportato l'accaduto e si parla di "crisi e sabotaggio ai danni del brand".

Bisogna attendere le 14:30 del 26 settembre per leggere le prime scuse pubbliche da parte del Brand, che però compariranno all'interno di un comunicato stampa nell'area Press del sito, per questo motivo non fu letto da tutti gli utenti e consumatori, passò quindi inosservato e la crisi continuava ad espandersi; per questo due ore dopo sui social compaiono le vere scuse da parte di Guido Barilla:



23

<sup>23</sup> foto 1: profilo Facebook Barilla  
foto 2: profilo tweeter Barilla

Che ci si voglia credere o meno, queste sono le scuse presentate dal marchio, definite da qualcuno un po' banali e secondo alcune riviste, dietro questo gesto è possibile che ci sia la mano di esperti del web e di situazioni di crisi come questa.

## 2.5 #BOICOTTABARILLA

Nonostante le diverse scuse fatte dal Presidente le critiche e le campagne per il boicottaggio non si sono di certo placate.

ilfattoquotidiano.it sottolinea in un articolo la pericolosità dell'hashtag contro il marchio, dei commenti negativi che ne sono scaturiti, "24" "Dove c'è Barilla non c'è casa" scrive un utente. "E comunque quella tra Banderas e la gallina non è una famiglia tradizionale" ironizza un altro. Ma anche veri e propri inviti a non comprare più la pasta Barilla e a servirsi dalle marche concorrenti: "Mai più pasta Barilla", o anche immagini molto forti contro il marchio" come queste:



Ma le dichiarazioni di Guido Barilla hanno provocato indignazione anche nelle associazioni che si battono contro l'omofobia: iniziando da Daniela Tomasino, presidente dell'Arcigay che ha definito l'idea di famiglia come "modello ideologico, influenzato da odio e pregiudizi" e ancora "Se per il signor Barilla – commenta il presidente Flavio Romani – le famiglie formate da gay e lesbiche non fanno parte della sua tavola, siamo noi a voltargli le spalle e a scegliere altri prodotti, culturalmente più sani e sicuramente più degni di stare sulle tavole degli italiani"; Fabrizio Marrazzo del Gay Center, ironizza: "Se dovesse scegliere come testimonial tra Obama e Giovanardi, chi sceglierebbe? Il primo è a favore dei matrimoni gay, il secondo è un omofobo. Alla Barilla scegliere le strategie di comunicazione migliori"; Mancuso di

Equality Italia afferma inoltre: “Raccogliendo l’invito del proprietario della Barilla a non mangiare la sua pasta” .

Ad aggiungersi alla campagna contro Barilla si aggiungono i marchi che fanno da concorrenza sul mercato della pasta, che approfittano del momento di crisi per presentare campagne a favore dei gay e che sembrano ironizzare sulla brutta figura del Presidente.

Alcuni esempi sono:



In questo modo molti concorrenti hanno colto l’opportunità di farsi pubblicità a spese a spese del leader del mercato, attraendo verso di se tutti quelli che sono sono sentiti toccati dalle affermazioni del Presidente di Barilla; in questo modo molti hanno modificato e accresciuto addirittura la loro reputazione a scapito di Barilla.

Come abbiamo già detto in precedenza, da una frase si è scatenata sul web una vera battaglia contro l’azienda, ritenuta forse un po esagerata, in quanto in un Paese dove ognuno è libero di esprimere la propria opinione, ci si chiede se è corretto condannare Barilla o se sia giusto che il marchio scelga come impostare la propria immagine.

A parlare di “attacchi liberticidi” nei confronti di Barilla è stata in primo luogo Paola Ferrari, conduttrice di RaiSport, che svolge il ruolo di portavoce dell’Osservatorio nazionale bullismo e doping, parlando della questione dell’omofobia dice “Ormai affermare che si crede solo nella famiglia sacrale, fondata sul matrimonio tra un uomo e una donna, diventa addirittura una espressione, un esempio di omofobia. Ogni

giorno, ormai, le associazioni gay, settori della sinistra, come una goccia cinese, tentano di far passare l'assunto che manifestare posizioni o opinioni in contrasto con quelle da loro sostenute, sia da condannare e sia un atteggiamento omofobo"; a mostrare solidarietà a Barilla si aggiunge anche il MOIGE (movimento dei genitori) secondo cui ognuno è libero di comunicare e pensare quello che crede; infine dello stesso pensiero è anche Giorgia Meloni, leader di Fratelli D'Italia, che dice: "Difendo il diritto di Guido Barilla a essere 'diverso' rispetto al pensiero unico dominante che si vorrebbe imporre nella società italiana. Sono convinta che milioni di italiani che sono d'accordo con lui continueranno a acquistare un prodotto tradizionale, apprezzato in tutto il mondo e che per l'Italia rappresenta un'eccellenza".

## 2.6 LA QUESTIONE MORALE DIETRO #BOICOTTABARILLA

L'arma del boicottaggio si è rilevata nel web a doppio taglio: può essere usata per promuovere o per difendere le proprie idee e le proprie posizioni: nel caso di #boicottabarilla troviamo sia chi davvero è indignato ed offeso per le affermazioni del Presidente ma anche chi vuole semplicemente screditare il marchio, metterlo in cattiva luce rimarcando gli errori commessi, approfittare del momento di crisi per provare a scavalcarlo nelle classifiche del commercio della pasta.

L'argomento dell'omofobia è un argomento scottante, soprattutto in Italia, per cui è chiaro che le affermazioni di Barilla siano stati gravi e che abbiano generato una maggioranza di commenti negativi. Ma sono proprio questo genere di affermazione che causano la discussione, e solo stimolando la discussione si può portare l'omofobia fuori dal cono d'ombra dei tabù, anche perché in realtà la visione della famiglia tradizionale intesa dal marchio era palese dai loro spot e se non ci fossero state queste dichiarazioni pubbliche in radio nessuno avrebbe aperto il discorso. E' innegabile che sia mancata una visione diplomatica nelle parole del Presidente, ma ciò è sempre stato evidente: Barilla ha scelto una politica di marketing basata sulla famiglia che fino a quel momento gli ha procurato benessere e per questo ha dichiarato di non volerla cambiare.

Le pubblicità da sempre ci propongono dei modelli, a cui ci si può ispirare o meno, da cui spesso si rimane affascinati perché semplicemente piace o perché ci si vorrebbe somigliare: Barilla ci propone una famiglia ideale a cui la maggioranza aspira e in cui si rispecchia. E' stato questa immagine che ha dato successo al marchio, tanto da porla come immagine centrale di ogni pubblicità, tanto da rendere la pasta Barilla simbolo di "casa" in tutto il mondo e per questo l'azienda non ha avuto paura nel ribadirlo e ha scelto di essergli fedele.

Per cui quando si posta #boicottabarilla bisogna capire che il discorso è più ampio di quello che si possa credere, non si sta semplicemente boicottando la pasta o il Presidente Guido, ma si sta facendo anche una

scelta sociale e culturale, che non può essere presa ed espressa attraverso un hashtag, ma soprattutto una scelta non può essere causata da un'intervista radiofonica di 15 minuti.

In conclusione il vero tema su cui bisogna discutere non è il pensiero di Guido Barilla e della sua azienda, che godono di piena libertà d'espressione, ma se in Italia ci sia bisogno o meno di una legge contro l'omofobia.

## 2.7 LA DIVERSITA' NEL CODICE ETICO DI BARILLA

Se si visita con attenzione il sito internet di Barilla e lo si compara con altri siti di generi alimentari le differenze sono notevoli ma c'è un dettaglio che si può trovare sul fondo dell'homepage: il codice etico di Barilla.

In questo documento ( [file:///Users/nicolettamarinelli/Downloads/Codice%20Etico%202015\\_0.pdf](file:///Users/nicolettamarinelli/Downloads/Codice%20Etico%202015_0.pdf) ) troviamo un primo capitolo introduttivo che ci spiega che c'è l'etica e il codice etico, parla dello stile Barilla che Pietro Barilla definiva come un modo di comportarsi che “implica tante piccole cose”; nel secondo capitolo si parla dell' “impegno” aziendale; nel terzo dei valori che sono “onestà e trasparenza, responsabilità sociale” e in seguito un argomento cruciale per questo studio cioè “centralità della persona - Diversità e Inclusione”: in questo paragrafo si legge infatti:

25“In coerenza con la sua visione etica, Barilla intende sviluppare il valore di ogni persona, rispettandone l'integrità fisica, culturale e morale, così come il diritto di interagire ed associarsi con altri. Barilla pone attenzione a tutti gli aspetti inerenti la vita delle persone, poiché è la vita umana ad ispirare tutte le attività della società. Barilla supporta e rispetta i diritti umani nelle sue attività e sfera d'influenza, offre eguali opportunità per lo sviluppo delle sue persone e ne protegge la privacy. Barilla crede che fare la cosa giusta sia corretto per il business e che rispettare la diversità e promuovere l'inclusione possa essere fonte di vantaggio competitivo, creando una forza lavoro più motivata per l'adozione delle migliori decisioni, basate su una profonda comprensione delle persone che acquistano e consumano i prodotti della società in tutto il mondo. Barilla non tollera alcuna forma di  
26discriminazione o esclusione, fra l'altro per quanto attiene età, cultura,

---

<sup>25</sup> [file:///Users/nicolettamarinelli/Downloads/Codice%20Etico%202015\\_0.pdf](file:///Users/nicolettamarinelli/Downloads/Codice%20Etico%202015_0.pdf)

<sup>26</sup> [file:///Users/nicolettamarinelli/Downloads/Codice%20Etico%202015\\_0.pdf](file:///Users/nicolettamarinelli/Downloads/Codice%20Etico%202015_0.pdf)

etnia, nazionalità, credo religioso, razza, opinione politica, stato civile, gravidanza, stato di reduce di guerra, genere e orientamento sessuale, identità e/o espressione di genere, informazione genetica, salute o disabilità”

Quanto riportato in questo estratto del codice etico trova riscontro nelle iniziative dell’azienda e nel comportamento stesso di chi la rappresenta.

Nel quarto capitolo del codice etico si trovano “norme e standard di comportamento” basato principalmente sul marketing e la comunicazione; nel quinto capitolo si parla di “ Indicazione della modalità di attuazione e controllo”; infine nell’ultimo c’è l’ “ Appendice di dettaglio ai fini del D.Lgs. 231/2001”.

## CAPITOLO 3

### L'IMPORTANZA DEL RIMEDIARE AGLI ERRORI.

«Le tantissime reazioni in tutto il mondo alle mie parole mi hanno colpito e addolorato perché mi hanno fatto capire che sul dibattito riguardante l'evoluzione della famiglia ho molto da imparare».

Guido Barilla

#### 3.1 L'IMPORTANZA DI RIMEDIARE AI PROPRI ERRORI

Dopo le dichiarazioni del 25 settembre del 2013 Barilla non ha avuto vita facile sul mercato italiano e internazionale. Ha affrontato una crisi di reputazione che si è diffusa sul web in maniera esponenziale, mettendo alla dura prova l'immagine della società.

«E dopo la tempesta mediatica arrivano le scuse di Guido Barilla.»<sup>27</sup> è l'articolo de "ilsole24ore" del 27 settembre che riporta la notizia del video pubblicato in rete da Barilla in cui compare Guido Barilla in primo piano che porge le sue scuse. Ma questo è solo uno dei tanti passi che l'azienda Barilla ha dovuto fare per arrivare a un punteggio perfetto dalla Human Right Campaign, un'importante associazione per i diritti degli omosessuali che stila ogni anno il Corporate equality index, una graduatoria basata sulle politiche interne ed esterne aziendali in questo campo.

Sicuramente essendosi assunto le proprie responsabilità Guido Barilla ha fatto gran parte del lavoro, le sue scuse dirette sono state chiare e dirette, sono avvenute in tutti i canali e in tutte modalità:

Su tutti i siti Barilla compare il video in cui il Presidente continua le scuse "In Barilla, abbiamo cura di tutti, senza distinzioni di razza, religione, fede, sesso o orientamento sessuale. A tutte le persone - amici, famiglie, dipendenti e partner commerciali - che si sono sentite toccate o offese, chiediamo sinceramente scusa"

"<sup>29</sup>L'imprenditore ha scritto un messaggio ai suoi dipendenti: 'Mi rammarico dei miei commenti inappropriati e desidero scusarmi con tutti coloro che si sono sentiti offesi, incluse le migliaia di dipendenti e partner che lavorano con Barilla in tutto il mondo. Mi rendo conto che le mie parole possano aver urtato la sensibilità di molti ma queste non riflettono correttamente le mie opinioni. Per chiarezza, desidero precisare che: ho il massimo rispetto per qualunque persona, senza distinzione alcuna. Ho il massimo rispetto per i gay e per la libertà di espressione di chiunque. Ho il massimo rispetto per tutti i tipi di unione e famiglie amorevoli. In Barilla, la nostra missione è quella di interagire e considerare i

<sup>27</sup> <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2013-09-27/culpa-barilla-molto-imparare-232308.shtml?uuid=AbzN2Sdl>

<sup>28</sup> [http://www.huffingtonpost.it/2015/03/17/barilla-da-scandalo-a-brand-gay-friendly\\_n\\_6883906.html](http://www.huffingtonpost.it/2015/03/17/barilla-da-scandalo-a-brand-gay-friendly_n_6883906.html)

<sup>29</sup> il fatto quotidiano. <http://www.ilfattoquotidiano.it/2013/09/27/guido-barilla-chiede-scusa-ai-dipendenti-rispetto-tutti/725949/>

consumatori e i partner come nostri vicini – con amore e rispetto – e di realizzare i migliori prodotti possibili. Prendiamo questa responsabilità molto seriamente e la consideriamo una parte fondamentale di ciò che siamo, come azienda a conduzione familiare. Sebbene io non possa cancellare ciò che ho detto recentemente, posso però scusarmi. Mi scuso con tutti gli amici, le famiglie, i dipendenti e i partner che ho ferito od offeso con le mie parole.”.

30 Più tardi arriva anche una nota da parte dell'azienda, che annuncia di pubblicare un video sul proprio sito nelle prossime ore: "In Barilla, abbiamo cura di tutti, senza distinzioni di razza, religione, fede, sesso o orientamento sessuale. La nostra missione è quella di aiutare le Persone - ogni singola Persona - a vivere meglio, portando ogni giorno nella loro vita il benessere e la gioia del mangiare bene. Diamo valore e rispettiamo la Famiglia, intesa come entità che comprende chiunque.

Nel video messaggio pubblicato su Youtube, di cui abbiamo già parlato, Guido conclude dicendo che avrebbe incontrato “i membri dei gruppi che rappresentano nel modo migliore l’evoluzione della famiglia”, infatti una settimana dopo incontra personalmente i leader delle associazioni italiane LGBT per le scuse dirette e durante questo incontro, tenutosi nello studio del consigliere regionale dell’Emilia Romagna Franco Grillini (personaggio storico dell’associazione) si è discusso di “proposte dirette” per rimediare.

Si aggiunge a questo un grande cambiamento per l’azienda: Barilla nel Novembre 2013 annuncerà di voler cambiare le sue intenzioni promuovendo la diversità: 31 "Diversità, inclusione e uguaglianza sono da tempo parte integrante della cultura, dei valori e del codice etico di Barilla. Questi si riflettono nelle politiche e nei benefit offerti a tutto il personale, indipendentemente da età, disabilità, sesso, razza, religione o orientamento sessuale. Allo stesso tempo il nostro impegno è volto a promuovere la diversità perché crediamo fermamente che sia la cosa giusta da fare".

Perciò anche l’azienda ha dovuto adattarsi alla diversità istituendo il “Diversity & Inclusion Board” cioè una struttura composta da esperti esterni con lo scopo di aiutare Barilla nello sviluppare un grado di uguaglianza e diversità tra i lavoratori sempre maggiore ma anche nello specifico della cultura aziendale. Infatti inoltre sono stati programmati corsi contro la discriminazione in cui si punta ad insegnare a tutelarsi, a cui hanno preso parte 8000 dipendenti.

In merito a questo progetto sul Sito [barilla.it](http://barilla.it) si legge:

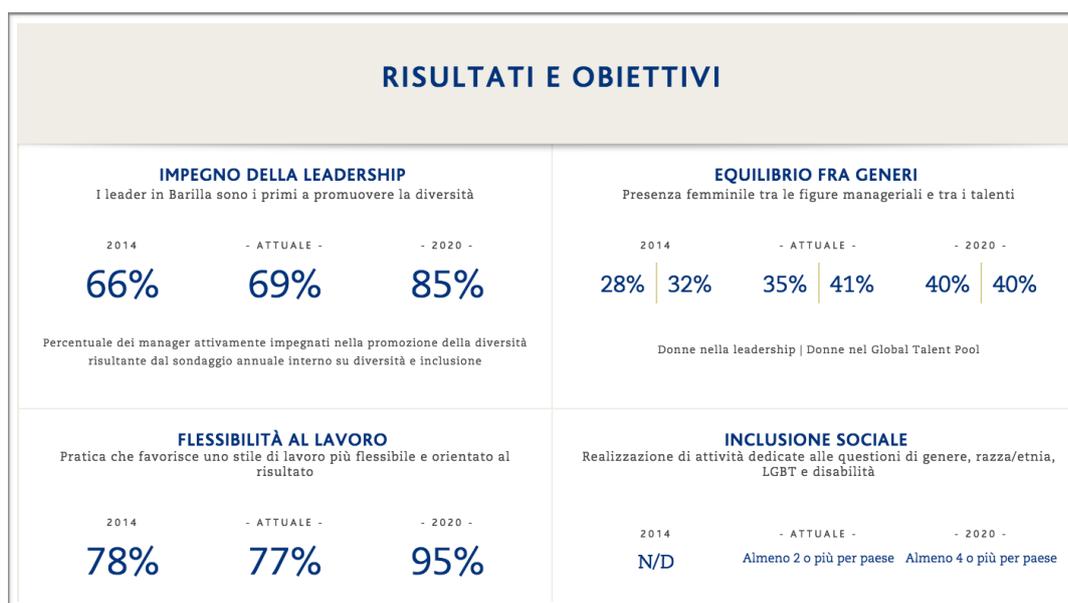
---

<sup>30</sup> [http://parma.repubblica.it/cronaca/2013/09/27/news/guido\\_barilla\\_si\\_scusa\\_con\\_tutti\\_i\\_suoi\\_dipendenti-67409598/?refresh\\_ce](http://parma.repubblica.it/cronaca/2013/09/27/news/guido_barilla_si_scusa_con_tutti_i_suoi_dipendenti-67409598/?refresh_ce)

<sup>31</sup> [http://www.huffingtonpost.it/2015/03/17/barilla-da-scandalo-a-brand-gay-friendly\\_n\\_6883906.html](http://www.huffingtonpost.it/2015/03/17/barilla-da-scandalo-a-brand-gay-friendly_n_6883906.html)

- 32 “Il Global Diversity & Inclusion Board aiuta Barilla a diventare un'azienda modello per diversità e inclusione, valutare le attuali politiche e iniziative interne, formulare raccomandazioni sui possibili miglioramenti e applicare nuove iniziative e monitorare e misurare i progressi compiuti.
- Oggi, Barilla è impegnata ad ampliare il raggio dei propri sforzi stabilendo obiettivi ambiziosi che ci aiutino a diventare un luogo di lavoro ancora più "inclusivo"; creando una forza lavoro diversificata, impegnata e motivata; valorizzando una cultura aperta che abbraccia e celebra le differenze; promuovendo e sostenendo programmi sulla diversità nelle comunità in cui operiamo.”

Il sito di Barilla riporta anche i risultati del progetto “Global Diversity e Inclusion Board”<sup>33</sup>



L'impegno dell'azienda è evidente, ma non finisce qui.

Oltre a ciò “La Barilla ha deciso di estendere la copertura sanitaria anche alle famiglie e ai parenti dei dipendenti transgender.”<sup>34</sup>.

Nel campo delle donazioni invece negli USA si è rivolto alla TYLER CLEMENTI FOUNDATION, composta da famiglie di studenti gay che si sono suicidati e allo stesso modo supporta anche una coppia di lesbiche che hanno fondato una pagina web in cui spiegano l'importanza per le famiglie di mangiare insieme a tavola.

<sup>32</sup> <https://www.barillagroup.com/it/diverst%C3%A0-inclusione>

<sup>33</sup> immagine: <https://www.barillagroup.com/it/diverst%C3%A0-inclusione>

<sup>34</sup> [http://www.huffingtonpost.it/2015/03/17/barilla-da-scandalo-a-brand-gay-friendly\\_n\\_6883906.html](http://www.huffingtonpost.it/2015/03/17/barilla-da-scandalo-a-brand-gay-friendly_n_6883906.html)

Nel processo di integrazione della diversità l'azienda è stata supportata da esperti in campo diretto, infatti 35“Barilla si è fatta aiutare da alcuni attivisti gay che hanno dato i loro suggerimenti per favorire la ripresa. David Mixner, un rispettato attivista LGBT e scrittore che ha lavorato come consulente dell'azienda, ha spiegato al Washington Post che quello a cui ha assistito è ‘lo sforzo più completo per rimediare a una gaffe al quale abbia mai preso parte’ ”.

Si aggiunga il fatto che Guido ha continuato e continua a scusarsi tutt'oggi, si dal primo momento ha ammesso i suoi errori. "Sono fiero di dire che alla fine di queste discussioni abbiamo tutti imparato molto riguardo la definizione e il significato di “famiglia” - ha scritto in un comunicato - e negli scorsi anni abbiamo lavorato duro per far sì che quel pensiero fosse riflesso a tutti i livelli della nostra società”.

Non gli resta che prendersi i meriti del suo comportamento, del suo cambiamento, che è arrivato in tutto il mondo, infatti la CNN posta su Twitter:



In conclusione Barilla è riuscita ad ottenere un punteggio ottimo da parte della più importante associazione che tutela gli omosessuali “Human Right Company”, che ogni anno redige una classifica sulla base delle politiche aziendali sulle diversità, nello specifico Deen Fidas, responsabile di suddetta classifica si esprime dicendo "Sono fiero di dire che alla fine di queste discussioni abbiamo tutti imparato molto riguardo la definizione e il significato di “famiglia” e che negli scorsi anni abbiamo lavorato duro per far sì che quel pensiero fosse riflesso a tutti i livelli della nostra società”.

Di tutti questi passi fatti da Barilla se ne è parlato in tutto il mondo e su molti giornali, tra cui:

<sup>35</sup> [http://www.huffingtonpost.it/2015/03/17/barilla-da-scandalo-a-brand-gay-friendly\\_n\\_6883906.html](http://www.huffingtonpost.it/2015/03/17/barilla-da-scandalo-a-brand-gay-friendly_n_6883906.html)

- LaStampa.it: “Nello spazio di un anno il marchio Barilla è passato da obiettivo di chi si batte per i diritti dei gay a caso esemplare. E oggi ha ottenuto 100 punti, il massimo, sul Corporate Equality Index della Human Right Campaign, un’associazione americana per la promozione dei diritti degli omosessuali che ogni anno stila una lista delle compagnie gay friendly.”<sup>36</sup>
- TheWashingtonPost.it il titolo che compare è: “Human Rights Campaign says Barilla has turned around its policies on LGBT”<sup>37</sup>



### 3.2 LE SCUSE SONO STATE ACCETTATE?

Le scuse del Presidente Guido sono state tante, se ne è discusso su altrettanti giornali, siti web e social network; un “processo” che all’azienda è costata molto impegno.

E’ importante a questo punto conclusivo capire se queste scuse sono state accettate o meno, per capire fondamentalmente se Barilla ci ha rimesso o meno la reputazione, cioè se le persone hanno cambiato idea riguardo ai valori che sono da sempre implicite nel marchio.

Navigando sul web oggi è evidente che le polemiche sono diminuite, ma non del tutto scomparso, e questo grazie soprattutto a tutte le iniziative e le campagne che hanno scopi e obiettivi molto importanti e che hanno portato le dichiarazioni del 2013 del Presidente in secondo piano.

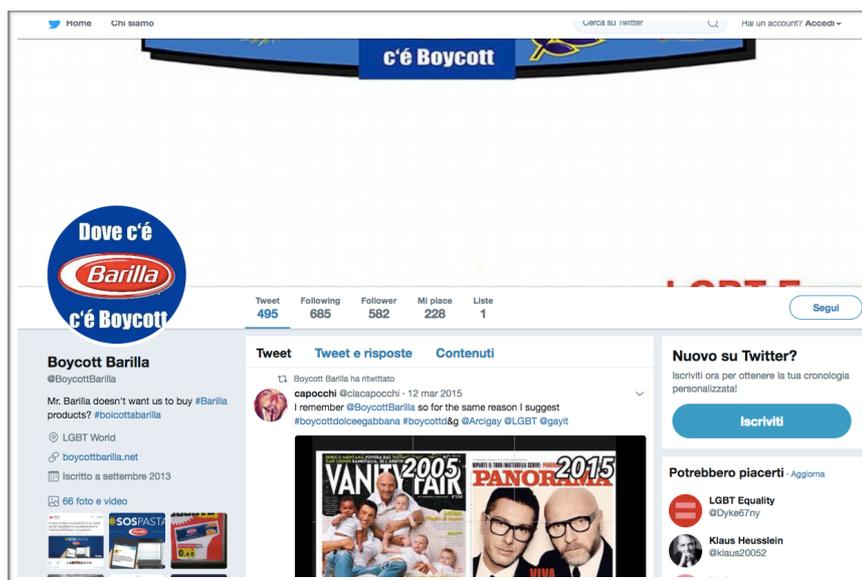
<sup>36</sup> <http://www.lastampa.it/2014/11/19/economia/lavoro/a-un-anno-dalle-polemiche-barilla-diventa-lazienda-simbolo-dellimpegno-per-i-diritti-gay-zv13LuMOG5pvdaG0QhCGRK/pagina.html>

<sup>37</sup> [https://www.washingtonpost.com/politics/human-rights-campaign-says-barilla-has-turned-around-its-policies-on-lgbt/2014/11/18/9866efde-6e92-11e4-8808-afaa1e3a33ef\\_story.html?utm\\_term=.34134799f7d1](https://www.washingtonpost.com/politics/human-rights-campaign-says-barilla-has-turned-around-its-policies-on-lgbt/2014/11/18/9866efde-6e92-11e4-8808-afaa1e3a33ef_story.html?utm_term=.34134799f7d1)

Infatti Barilla oggi presenta ottimi risultati, dal sito web si legge “ Leader mondiale per pasta e sughi in Europa continentale, per i prodotti da forno in Italia e per i pani croccanti in Scandinavia, il Gruppo Barilla è riconosciuto in tutto il mondo come simbolo del saper fare italiano.”

Ma nonostante ciò le critiche non sono affatto finite, anzi navigando su internet è facile trovare campagne di boicottaggio ancora attive, di particolare rilevanza è la pagina twitter che si chiama proprio “Boycott Barilla”:

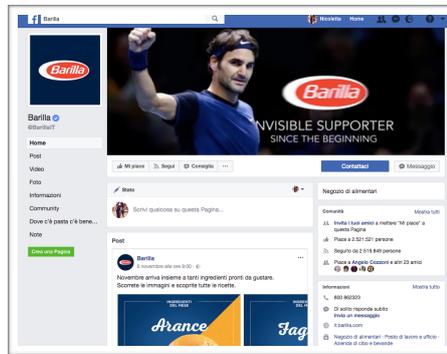
38



Invece per quanto riguarda i commenti sui social, navigando su Facebook o Instagram, i profili risultano attivi, almeno una volta a settimana vengono pubblicati post nuovi, iniziative ed eventi, sono rapidi nei tempi di risposta sia in chat privata che nei commenti; i commenti sono sia positivi, in cui cioè troviamo maggiormente i complimenti rispetto alla qualità dei prodotti, sia commenti negativi, dove si evincono piccole domande a cui il marchio risponde cordialmente. Ma riguardo l'episodio del 2013 in cui il presidente Barilla fa delle dichiarazioni definite omofobe sembra che non ce ne sia più traccia. Non possiamo però sapere con certezza che chi gestisce questi profili non abbia scelto di eliminare questi commenti negativi per evitare che si continui a parlare della questione.

<sup>38</sup><https://twitter.com/BoycottBarilla>

### 39 Profilo Facebook di Barilla



### Profilo Instagram di Barilla



### Risposta di Barilla a commenti negativi su Facebook:



<sup>39</sup> [https://www.facebook.com/BarillaIT/?brand\\_redir=184778364902413](https://www.facebook.com/BarillaIT/?brand_redir=184778364902413)

### 3.3 LIBERTA' DI ESPESSIONE

Molti sono coloro che hanno preso le parti di Barilla e che hanno parlato di un esasperazione nei suoi confronti, cioè di aver privato il Presidente di libertà di espressione, in particolare 40 Sergio Romano sul “Corriere” ha scritto: «non credo che gli omosessuali abbiano il diritto di costringere al silenzio, soprattutto in Paesi dove il cristianesimo è fortemente radicato, coloro per cui soltanto il matrimonio fra uomo e donna ha l'autorità della tradizione e il crisma della moralità. Ho l'impressione che alcune associazioni e gruppi di pressione stiano chiedendo più di quanto necessario. Vi piacerebbe vivere in un Paese in cui chiunque osi dire in questa materia ciò che pensa è costretto a fare pubblica ammenda per le sue parole? A me no». Anche sul “Il Messaggero”, Adinolfi che non condivide le parole di Barilla ha tuttavia scritto: «arrivano i guerrieri del nuovomillennio, le tribù degli hashtag che ti marchiano a fuoco, imprimendo sul tuo nome virtuale un cancelletto che ti espone in rete allo sberleffo, alla derisione, all'insulto, alla riprovazione universale». Si è arrivati a pretendere «che per ogni pubblicità imperniata su una famiglia di soli bianchi ve ne sia una di colore. Barilla, d'altra parte, non ha mica detto che nelle sue fabbriche non entrano gli omosessuali, o che nei suoi spot non possono recitare attori omosessuali. Eppure la reazione è stata così compatta, la ripulsa così unanime, da far venire qualche dubbio sugli spazi di dissenso che si possono coltivare, soprattutto in rete, e sulla tolleranza che viene riservata alle opinioni diverse. Non sono sicuro che questo sia un progresso»<sup>41</sup>.

Sul “Fatto Quotidiano” Mazzola pensa che: «La libertà di pensiero vacilla ed è oggetto di inaudite aggressioni, mistificatrici perché mimetizzate da rivendicazioni di pari opportunità... Un vero e proprio revanscismo che non perde occasione per strumentalizzare episodi come quello di Barilla»<sup>42</sup>

Anche <sup>43</sup>Ajello su “Il Messaggero” si è stupito: «che Barilla possa essere crocifisso per non aver detto niente di male, e per il solo fatto di non aver ripetuto il bla bla politicamente corretto secondo cui la famiglia tradizionale è superata, reazionaria e non è trendy, dà la misura di quanto si sia perso il senso della misura. Tutti criticano Barilla ma Barilla ha detto quello che tutti pensano: e cioè che la famiglia “classica”, nè migliore nè peggiore rispetto alle altre che lui non biasima nè ghettizza, è quella che si riunisce all'ora dei pasti ed è composta da una madre, da un padre e da qualche bimbo come nella stragrande maggioranza dei casi. E dal punto industriale lui a questo target si è rivolto e lì vuole continuare legittimamente a puntare».

---

<sup>40</sup> <http://www.uccronline.it/2013/10/03/caso-barilla-limmaturita-della-comunita-gay/>

<sup>41</sup> <http://www.uccronline.it/2013/10/03/caso-barilla-limmaturita-della-comunita-gay/>

<sup>42</sup> <http://www.uccronline.it/2013/10/03/caso-barilla-limmaturita-della-comunita-gay/>

<sup>43</sup> <http://www.uccronline.it/2013/10/03/caso-barilla-limmaturita-della-comunita-gay/>

Infine “Sull’Huffington Post Antonio Tresca si è chiesto: «siamo davvero arrivati al punto in cui se non osanniamo e celebriamo l’omosessualità, senza per questo condannarla o giudicarla, veniamo considerati bigotti o omofobici? Dobbiamo, allora, omologarci tutti sulle stesse posizioni per non turbare il benpensante moderno? Di questo passo, secondo l’ipocrita logica dei pensanti moderni, arriveremo al punto in cui perfino dichiararsi eterosessuali verrà considerata come una discriminazione nei confronti degli omosessuali»<sup>44</sup>.



Anche su Twitter i commenti non sono mancati.

---

<sup>44</sup> <http://www.uccronline.it/2013/10/03/caso-barilla-limmaturita-della-comunita-gay/>

## CONCLUSIONI

Barilla dal 1865 ha sempre usato una strategia che riflettesse un insieme di valori che girano intorno al ruolo della famiglia, della casa e di tutto quello che questo comporta. Questo è possibile osservarlo anche nella strategia di comunicazione di Barilla, che nei vari anni ha cambiato i protagonisti delle pubblicità ma mai la struttura; infatti questi hanno sempre messo in primo piano i valori e non si preoccupano di spiegare le caratteristiche dei prodotti.

A questo la strada di Barilla, una piccola azienda di famiglia, che è diventata la numero uno della pasta in Italia con un ottimo commercio in tutto il mondo, sembra essere tutta in salita, portando tutti i giorni sulla tavola degli italiani l'idea di mangiar sano.

Il 25 settembre 2013 il Presidente Guido Barilla in un'intervista al La Zanzara quando gli viene chiesto se farebbe mai uno spot pubblicitario con una famiglia gay lui rispose "No, non lo farei": questo ha scatenato i gay e chi li supporta, non solo in Italia ma in tutto il mondo, generando una crisi di reputazione online di grande portata, grazie alla velocità con cui si diffondono le notizie su internet, con la campagna di boicottaggio contro l'azienda con l'hashtag #boicottabarilla. Ma Barilla ha saputo affrontare la tempesta e uscirne in piedi: attraverso un piano di eventi e di integrazione Barilla ha rimediato agli errori.

Molti si sono schierati dalla parte di Barilla, sottolineando che probabilmente non si può negare a nessuno la libertà di espressione, ogni azienda è libero di pubblicizzare il proprio marchio come crede; ma contemporaneamente i competitors di Barilla hanno provato a cavalcare l'onda per superarlo, ponendo sul primo piano dei propri spot il tema della diversità.

Nonostante tutto questo l'Italia è rimasta federe a Barilla che è ancora il numero uno della pasta.

## **WEB REPUTATION, CRISIS OF REPUTATION AND BARILLA**

Today, no one is immune to the danger of a crisis, it can strike any kind of organization, large or small. With the term "crisis" we mean a change that creates a problem, in any area, especially in the field of reputation: It is necessary to react promptly because a negative comment in a newspaper or on the web can spread quickly and create irreversible damage.

Mitroft, founder of the Institute for crisis management, recommends to take three measures in case of a crisis: an operational response plan, a communication plan and a recovery plan to get back to normal. We need to clarify that it is the public opinion that transforms the problem into a crisis and the media play a fundamental role because of their ability to influence the masses: In practice, it is the perception of a problem that creates a crisis (è la percezione della crisi che rende la crisi una crisi).

Since every organization is different from the other, it is not possible to identify universal guidelines on how to deal with a crisis, but crises can have different causes such as natural disasters, human errors, sabotage, dissemination of false news, etc. Furthermore, crises can also be classified according to the level of responsibility of the company, which can be a victim, have minimum responsibilities or be fully responsible.

It is also worth considering that today, companies are more exposed to a crisis because online interactions are multiplying, so internet crises are the most dangerous and undoubtedly the fastest, affecting above all a company's reputation. In this context, the media public has an active role, no longer passive, because there are not only the users reached by the message but also those who have the ability to shape and share a message giving it a new meaning.

In terms of reputation, we mean the consideration or esteem that a subject enjoys in society. If the web is concerned, we talk about web reputation, which has taken on particular importance with the spread of social media, chat and blogs: This has changed the communication between companies and consumers. The more the brand's reputation improves, the greater the possibility that the product will circulate. The reason for this is the fact that a reputation is linked to the trust that underlies a relationship between a consumer and the brand.

Inherent in web reputation is also emotional involvement, such as the feelings that arise when you interact with that brand.

"Brand commentators" show up, who are subjects who talk about their experience with products, influencing other potential buyers. Therefore, an unsatisfied customer does not change a product but becomes a danger, because its negative comments can influence the web reputation of a brand.

No less important is the opinion of influential bloggers, because their opinion spreads quickly on the web and can change the reputation of an entire organization.

To defend themselves, companies have created pages where they spread official content, where they promote products but first of all, promote their truth and manage relationships with customers.

In this context, the "Theory of Stakeholders" by Edward Freeman is also important, according to which the company needs a social legitimation, that is the recognition of its positive role in society. Anyone can influence and be influenced.

But the reputational crises can also affect individual subjects, in this way, it spoils the idea that previously, there was that subject: All this can also be caused by a wrong way to express themselves or an excessive freedom of expression.

The consequences of a reputation crisis on individuals are visible in everyday life.

Professor Mazzei (iulm) lists the most important points for building an online reputation: Expert signs used in communication, interactive communication that creates spontaneous reality and implicit communication.

It is important for today's society to be present on social networks to stay connected with others, but it is equally important to be there effectively and correctly. We must be cautious and not let our guard down: Anyone can be a victim of a crisis, so knowing how to deal with it is important.

In the case of an online reputation crisis, the mistakes that can be mainly committed are to ignore the problem, avoid discussions and not consider only one negative commentary dangerous. We must always have a plan and tackle the problem to prevent the crisis from expanding.

First of all, a quick response is necessary (*è necessaria una risposta tempestiva*). Moreover, the words and the methods used must be well studied. There shouldn't be any signs of aggression, the language should be in accordance with the context and concise and clear at the same time.

The means of response must be commensurate with the medium that created the crisis (il mezzo di risposta deve essere commisurato al mezzo che ha creato la crisi), because communication must be equal. We therefore have to use means that are within everyone's reach so that the content spreads as far as possible.

Not respecting these points leads to an expansion of the crisis. The strategic construction of one's own "social" identity can never be defined as finished but it is a process in constant evolution that can also vary based on the interpretation of the subject of the message.

Barilla is an Italian multinational company that deals with the food sector.

Barilla was born in Parma by Pietro Barilla as a small oven but its production grew rapidly. Following an economic crisis, the retailers were forced to sell the company in 1975 but a few years later Pietro Barilla realized the family dream to buy the company, with the intention to see their pasta on all Italian tables.

When, in 1933 the company passed into the hands of Guido, Luca and Paolo, they decided to move internationally, moving to expand Turkey, Greece, Mexico, France and the United States.

Since 2000, various initiatives have been launched to promote the company: "Accademia Barilla" was born to promote Italian cuisine, then the "Barilla Center for Food and Nutrition", that is a center of proposals for topics related to food in the world, and in the last year they had the idea of "Barilla Pasta World Championship" that is a culinary competition where "top chefs" will show the excellence of pasta.

Barilla's communication is concentrated to launch through advertising, with a company image that focuses on family values, good humor and healthy eating.

The first trademark was registered in 1910 by Emilio Trombara, in 1952 it was Elberto Carboni to deal with the Barilla logo, with the slogan "Whit Barilla it is always Sunday".

With the advent of advertising on TV at first the company aimed at a series of fairy tales, later it preferred to introduce testimonials that would be famous people.

In 1975 Mulino Bianco was born, which changed the image of the company but also introduced the concept of "snacks" indispensable in every family.

Very important was Sanna that since 1985 had been advertising Barilla around the theme of the house and the back home with the famous spot "where there is Barilla there is home".

Crucial point of Barilla's strategy are sportsmen as they are connected to healthy and good nutrition. Today we are talking about "an even better pasta", in fact Barilla since 2015 presented "an even better pasta thanks to a semolina with higher protein content and an optimization of the geometry of the form and of the production process.

If up to now we have described the race to the international success of the brand, it is now worth looking at the mistakes made by the company, or better in the case of the reputation crisis that hit the company in 2013, the mistakes made by those who represent it.

During a radio interview with the program "La Zanzara" on September 25, 2013, President Guido Barilla was asked: "Would you never do a spot with a homosexual family sitting at a table?", He replied "No I would not do it, but not for lack of respect for homosexuals who have the right to do what they want, without disturbing others. But because I do not think like them and I think that the family we address is still a traditional family, "adding:" If gays like our pasta and the communication we do they will eat our pasta, if they do not like it they can eat another pasta.”

At this point Barilla was in the whirlwind of a crisis of international web reputation, the major Italian newspapers talked about the story reported the words of the President, and to make matters worse was the newspaper La Repubblica that September 23 reports the news that spread throughout the web.

The immediate reaction that has been generated online was the spread of the hashtag #boicottabarilla, and only at 14:30 on September 26 appear the first public apologies from the Brand, but they were written only in a press release in the Press area of the site, for this reason it was not read by all users and consumers, and for these reason it passed unnoticed and the crisis continued to expand; for this reason two hours later on the social appeared the real excuses from Guido Barilla where he wanted to clarify that he respect the homosexuals and apologizes if he has offended the sensitivity of some people.

Despite the various apologies made by the President the criticisms and campaigns for the boycott have certainly not appeased, indeed the negative comments have spread with a speed that is uncontrollable on the web.

In addition, the statements of Guido Barilla have also provoked indignation in the associations that are fighting against homophobia: starting with Daniela Tomasino, president of the Arcigay who defined the idea of the family as an "ideological model, influenced by hatred and prejudices" and still "If for Mr. Barilla - comments the President Flavio Romani - families formed by gays and lesbians are not part of his table, we are to turn their backs and choose other products, culturally healthier and certainly more worthy of being on the tables of Italian ", and like these you can still read many of negative comments.

What's more, there are brands that compete with Barilla who have tried to take advantage of the moment of crisis to present campaigns in favor of gays, thus advertising themselves at the expense of Barilla. The topic of homophobia is a hot topic, especially in Italy, so it is clear that Barilla's claims were serious and generated a majority of negative comments.

But many were also those who defended Guido Barilla who was not free to express his idea: Barilla chose a family-based marketing policy that until then gave him well-being and that's why he said he did not want to change .

It was this image that has given success to the brand, so as to place it as the central image of every advertising, so that the Barilla pasta is the symbol of "home" all over the world and for this reason the company was not afraid to repeat it. He chose to be faithful to him.

After the declarations of 25 September 2013, Barilla did not have an easy life on the Italian and international market. He faced a reputation crisis that spread across the web exponentially, putting the image of society in difficulty.

The steps taken by the President to apologize were many and included initiatives to remedy and compensate for the mistake made.

Guido Barilla says "The many reactions around the world to my words have struck me and grieved me because they made me understand that I have much to learn about the evolution of the family".

Surely, assuming his responsibilities, Guido Barilla has taken the first step, but it is not finished here:

Guido has also apologized to his employees who felt offended. Then he officialised it also in the advertising text: "In Barilla, we care about everyone". Barilla in November 2013 announced that it wanted to change its intentions by promoting diversity: "Diversity, inclusion and equality have long been an integral part of culture, values and the Barilla code of ethics.

"Diversity & Inclusion Board" was founded, that structure is composed of external experts with the aim of helping Barilla to develop a degree of equality and diversity among the ever-increasing workers.

There have been many initiatives, among which Barilla has decided to extend health coverage to families and relatives of transgender employees, but this is not the case, they have shown the company's commitment to wanting to remedy it.

Guido continued and continues to apologize today, from the first moment he admitted his mistakes; all that remains for him is the merits of his change, present on all the international newspapers, which praise him for his commitment to diversity.

## NOTE, SITOGRAFIA, BIBLIOGRAFIA:

- Harvard Business Essential, 2005.
- <http://crisisconsultant.com/crisis-services/crisis-plan-development/>
- Roma e Vecchiato, 2012- 30
- <http://www.sdabocconi.it/it/sito/osservatorio-della-business-intelligence>
- 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
- H. Jenkins, S. Ford, J. Green, "Spreadable Media. I media tra condivisione, circolazione, partecipazione", Maggioli Editore, 2013.
- (Cova, Giordano, & Pallera, 2012)
- (Riva & Mardegan, 2009)
- Riva & Mardegan, 2009
- Riva & Mardegan, 2009
- Cova, Giordano, & Pallera, 2012
- Di Fraia, 2011
- Di Fraia, 2011
- H. Jenkins, S. Ford, J. Green, "Spreadable Media. I media tra condivisione, circolazione, partecipazione", Maggioli Editore, 2013.
- H. Jenkins, Fan, blogger e videogamers. L'emergere della cultura partecipativa nell'era digitale, Franco Angeli, Milano, 2008.
- <http://www.engage.it/blog/content-marketing-aziende-b2b-strutturare-piano#E4a7jm65wquLHQm7.97>
- [http://argomenti.ilsole24ore.com/barilla.html?refresh\\_ce=1](http://argomenti.ilsole24ore.com/barilla.html?refresh_ce=1)
- [https://www.barillagroup.com/sites/default/files/Barilla\\_Storia.pptx\\_.pdf](https://www.barillagroup.com/sites/default/files/Barilla_Storia.pptx_.pdf)
- [https://www.barillagroup.com/sites/default/files/Barilla\\_Storia.pptx\\_.pdf](https://www.barillagroup.com/sites/default/files/Barilla_Storia.pptx_.pdf)
- [https://www.barillagroup.com/sites/default/files/Barilla\\_Storia.pptx\\_.pdf](https://www.barillagroup.com/sites/default/files/Barilla_Storia.pptx_.pdf)
- ilfattoquotidiano
- file:///Users/nicolettamarinelli/Downloads/Codice%20Etico%202015\_0.pdf
- <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2013-09-27/culpa-barilla-molto-imparare-232308.shtml?uid=AbzN2Sdl>
- [http://www.huffingtonpost.it/2015/03/17/barilla-da-scandalo-a-brand-gay-friendly\\_n\\_6883906.html](http://www.huffingtonpost.it/2015/03/17/barilla-da-scandalo-a-brand-gay-friendly_n_6883906.html)
- <http://www.ilfattoquotidiano.it/2013/09/27/guido-barilla-chiede-scusa-ai-dipendenti-rispetto-tutti/725949/>
- [http://parma.repubblica.it/cronaca/2013/09/27/news/guido\\_barilla\\_si\\_scusa\\_con\\_tutti\\_i\\_suoi\\_dipendenti-67409598/?refresh\\_ce](http://parma.repubblica.it/cronaca/2013/09/27/news/guido_barilla_si_scusa_con_tutti_i_suoi_dipendenti-67409598/?refresh_ce)
- [http://www.huffingtonpost.it/2015/03/17/barilla-da-scandalo-a-brand-gay-friendly\\_n\\_6883906.html](http://www.huffingtonpost.it/2015/03/17/barilla-da-scandalo-a-brand-gay-friendly_n_6883906.html)
- <https://www.barillagroup.com/it/diverst%C3%A0-inclusione>
- [http://www.huffingtonpost.it/2015/03/17/barilla-da-scandalo-a-brand-gay-friendly\\_n\\_6883906.html](http://www.huffingtonpost.it/2015/03/17/barilla-da-scandalo-a-brand-gay-friendly_n_6883906.html)
- <http://www.lastampa.it/2014/11/19/economia/lavoro/a-un-anno-dalle-polemiche-barilla-diventa-lazienda-simbolo-dellimpegno-per-i-diritti-gay-zv13LuMOG5pvdaG0QhCGRK/pagina.html>
- [https://www.washingtonpost.com/politics/human-rights-campaign-says-barilla-has-turned-around-its-policies-on-lgbt/2014/11/18/9866efde-6e92-11e4-8808-afaa1e3a33ef\\_story.html?utm\\_term=.34134799f7d1](https://www.washingtonpost.com/politics/human-rights-campaign-says-barilla-has-turned-around-its-policies-on-lgbt/2014/11/18/9866efde-6e92-11e4-8808-afaa1e3a33ef_story.html?utm_term=.34134799f7d1)
- <https://twitter.com/BoycottBarilla>
- [https://www.facebook.com/BarillaIT/?brand\\_redir=184778364902413](https://www.facebook.com/BarillaIT/?brand_redir=184778364902413)
- <http://www.uccronline.it/2013/10/03/caso-barilla-limmaturita-della-comunita-gay/>

