

LUISS



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Strategie di comunicazione e tecniche di pubblicità

La comunicazione durante il Coronavirus: analisi del caso aziendale BMW.

Relatore:

Prof. Gianluca Comin

Correlatore:

Prof.ssa Sara Mazzarella

Candidata:

Silvia Lodovichi

Matricola: 222251

Anno Accademico 2019/2020

Indice

Introduzione3

Capitolo 1 – La diffusione del virus e gli effetti sul modo di comunicare.....7

1.1 - La diffusione del virus.....7

1.2 - Il Coronavirus e la comunicazione scientifica 12

1.3 - L’impatto del virus sulla comunicazione politico-istituzionale 14

1.4 – La comunicazione d’impresa durante il Coronavirus.....20

Capitolo 2 – Il virus, i media e l’ importanza dei Big Data.....29

2.1. Il Coronavirus e i mezzi di comunicazione.....29

2.2. - Il coronavirus e i Big Data39

2.3 - Le conseguenze psicologiche del Coronavirus46

2.4 - Come evitare errori futuri? 48

Capitolo 3 – Caso aziendale BMW51

3.1 – Breve storia del marchio51

3.2 - I valori di BMW e la comunicazione durante il Covid-19 54

Conclusione 61

Bibliografia e sitografia 63

Introduzione

Comunicare, dal latino ‘communicare’, (da communis, ossia ‘comune’). Svitati i significati storicamente associati alla parola: trasmettere, rendere comune, far conoscere agli altri, principalmente in riferimento a sentimenti, idee, cose non materiali. Ma anche divulgare una notizia ad esempio, o addirittura ‘essere in relazione verbale o scritta con qualcuno’. Possiamo dire che le prime forme di comunicazione siano nate circa centomila anni fa: i primi esemplari di esseri umani sulla terra comunicavano attraverso gesti ed espressioni facciali che a poco a poco sono stati accompagnati dalle espressioni orali e dal linguaggio parlato. Mano a mano però ci si rese conto che con il formarsi della memoria collettiva e di massa, le semplici parole non sarebbero più state sufficienti a trasmettere concetti. Gli uomini preistorici iniziarono ad esprimersi attraverso sculture e dipinti nelle cavità delle grotte e delle caverne: era semplicemente un modo per comunicare il passaggio di un clan in un determinata zona o lasciare segnali ai venturi nomadi circa la condizione di flora e fauna circostante. Fonti attendibili attestano che i primi concreti esempi di scrittura vera e propria siano nati con i Sumeri e con gli Egizi, fino ad arrivare ai sistemi di ideogrammi della Mesopotamia del 3500 a.C.

Successivamente fu dimostrato che anche le società dell’odierna America Latina quali Aztechi e Maya erano a conoscenza della lingua scritta. Il primo vero alfabeto lo si vide con la civiltà fenicia e fu posto come base e come antenato dei seguenti sistemi di scrittura occidentali.

Un passo in avanti significativo nell’evoluzione dei mezzi di comunicazione si ebbe nel medioevo laddove, in un Europa ancora prettamente caratterizzata da staterelli feudali basati su un’ economia agricola, la forma di comunicazione orale era la più largamente diffusa, ma non l’ unica: la cultura e il sapere iniziarono ad essere prerogative della Chiesa Cattolica e solo nel pieno Medioevo iniziarono a diffondersi i primi documenti scritti in lingua volgare, favoriti dalla diffusione della carta, meno costosa rispetto ai fogli di pergamena.

La vera chiave di volta nel corso della storia della comunicazione fu però l’invenzione della stampa, la quale segnò il netto passaggio fra medioevo ed età moderna. La diffusione su larga scala della stampa fu dovuta principalmente alla produzione di carta, che in Europa iniziò a partire dal dodicesimo secolo. Come disse Elizabeth Einstein (1983): “Con la stampa si formò una nuova classe di intellettuali (gli uomini di lettere) e la cultura, le nozioni, non furono più solo appannaggio degli uomini di Chiesa, bensì iniziarono ad essere alla portata di tutti”. Successivamente, con l’invenzione del telegrafo (necessario per trasmettere documenti scritti) prima e del telefono poi, si creò un sistema di comunicazione globale che metteva in contatto persone su diversi continenti

e permetteva una linea diretta di scambio di informazioni in tempi brevi. L' invenzione della fotografia nella prima metà dell'ottocento e del fotogiornalismo nella prima metà del ventesimo secolo, aprirono la strada al concetto di pubblicità e di advertising come vere e proprie macchine da soldi. La radio prima e la televisione poi diventarono ben presto i mezzi di comunicazione di massa per eccellenza, in grado di arrivare in qualsiasi momento a qualsiasi tipo di pubblico, entrando a piccoli passi nella vita quotidiana delle persone, arrivando quasi a scandirne il tempo; i momenti trascorsi a sentire le ultime notizie alla radio o a guardare programmi televisivi, erano visti sia come momenti di condivisione e di aggregazione (soprattutto in famiglia), sia come mezzo per trasmettere immagini, suoni, colori, prodotti, con il fine ultimo di vendere ad una società ormai consumistica in quanto figlia del boom economico che caratterizzò il periodo successivo al secondo dopoguerra. Probabilmente però la più grande invenzione ai fini della comunicazione, nonché la più recente, consistette nel computer, che iniziò a diffondersi a partire dal 1970, dapprima solo nelle grandi aziende e negli uffici e solo dopo nelle case delle persone. I computer, uniti alla rete internet e alla possibilità di usare la posta elettronica (e-mail) posero le basi per un nuovo tipo di comunicazione: virtuale e immediata. Negli ultimi venti anni, a partire dai primi anni duemila, il contesto comunicativo è profondamente mutato, passando da velocità ad immediatezza, attraverso la creazione di telefoni intelligenti, (i cosiddetti smartphone), che ormai sono diventati un elemento imprescindibile nelle nostre vite, arrivando fino alle applicazioni, alle piattaforme social fra cui ricordiamo WhatsApp, il sistema di messaggistica gratuito ed istantaneo, Facebook, che dal 2004 collega persone intorno al mondo, per non parlare di Instagram, social network per eccellenza, inizialmente noto come sito per la pubblicazione di foto, arrivato oggi ad essere una vera e propria fabbrica di soldi e punto di vendita; basti pensare a tutti i contenuti pubblicitari che vi vengono condivisi quotidianamente.

La comunicazione di oggi, come abbiamo visto, è sicuramente molto diversa rispetto al passato: caratterizzata da estrema velocità di trasmissione e di ricezione, scambi immediati di contenuti, foto, immagini che riescono, con slogan annessi semplici e di facile comprensione, ad imprimere un concetto, un messaggio, in modo indelebile nella mente di un consumatore. Come possiamo vedere oggi, i mezzi di cui si serve la comunicazione sono molteplici e disparati e ognuno di questi ha una sua funzionalità e un target di riferimento, ma così come i mezzi e gli strumenti sono eterogenei, lo sono anche le varie forme di comunicazione stessa.

Esistono vari tipi di comunicazione: da quella istituzionale, che coinvolge principalmente gli enti e le istituzioni appunto, quali Stato e regioni, a quella d'impresa, focalizzata sulle aziende. Quest' ultima comprende sia la comunicazione interna, dedicata principalmente a creare senso di appartenenza e identità collettiva aziendale fra i dipendenti, sia quella esterna nei confronti degli stakeholder, (i portatori di interesse), dei clienti e dei consumatori. Altre forme di comunicazione importanti nel contesto socio-politico odierno sono sicuramente quella culturale, volta a rafforzare il senso dell' arte e del bello; in questo contesto inquadrano il concetto di diplomazia culturale come mezzo attraverso il quale gli Stati diversi comunicano fra loro trasmettendosi l'un

l'altro le proprie tradizioni, usi, lingue, coinvolgendosi reciprocamente con il fine di fondare una base di scambio e di aiuto a livello non solo economico ma anche sociale e politico. Fra le varie forme di comunicazione non possiamo non menzionare infine quella politica, da non confondere con un mero strumento di propaganda politica fine a sè stessa. La comunicazione politica è stata protagonista di un processo evolutivo interessante: nata nel secondo dopoguerra e all' inizio fondata sull'esaltazione delle ideologie dei partiti, trasferitasi poi in televisione e in radio durante gli anni sessanta e settanta, per poi arrivare oggi ad un linguaggio politico completamente nuovo che principalmente si sviluppa su Facebook e Twitter, dove il candidato si fa percepire come cittadino e quindi come vicino all' elettorato, creando un senso di somiglianza e di appartenenza ad un gruppo sociale ormai estremamente variegato.

In un contesto sociale così eterogeneo e vivo, la comunicazione dell'oggi (soprattutto quella di impresa) si trova ad affrontare una serie di sfide, a livello sociale, politico, ambientale e come vedremo in riferimento agli avvenimenti dell'ultimo anno, anche scientifico. Fra le difficoltà più importanti che il mondo comunicativo deve trovarsi ad affrontare ne ricordiamo alcune: in primis i movimenti populistici, che negli ultimi anni hanno caratterizzato i contesti socio-politici di gran parte d' Europa; generalmente basati su di un contrasto fra popolo ed élite dominante, i partiti populistici nascono in contesti di fermento e squilibrio sociale e politico e trovano la propria guida nella figura del leader carismatico. La seconda sfida è rappresentata dal riscaldamento globale, nei confronti del quale istituzioni ed imprese hanno sviluppato grande accortezza negli ultimi anni, con l'obiettivo di ridurre al minimo le emissioni di sostanze dannose. Sia che l'approccio degli enti a riguardo sia quello del *Mitigation* (sforzarsi per mantenere l'aumento della temperatura al di sotto dei 2°C) o che sia quello dell'*Adaptation* (in un'ottica preventiva e di anticipazione), quello dell'attenzione al clima e all' ambiente è un tema molto delicato e meritevole di attenzione e cura. Infine, altri ostacoli a livello socio-ambientale consistono nei cambiamenti demografici (diminuzione dei tassi di natalità e invecchiamento della popolazione soprattutto nei paesi più industrializzati) che uniti ad una forte urbanizzazione stanno contribuendo a cambiare gli assetti sociali dei continenti e infine, ma non meno importante: l'innovazione tecnologica, caratterizzata da nuovi linguaggi, molteplici canali e piattaforme digitali.

Abbiamo visto quindi i fattori sociali-politico-ambientali che negli ultimi anni hanno influenzato profondamente il modus operandi di istituzioni e imprese a livello comunicativo. Negli ultimi mesi però, per la precisione a partire da gennaio 2020, il mondo della comunicazione ha dovuto fare i conti con una nuova minaccia, sconosciuta e pericolosa, che nel giro di poche settimane si è diffusa in tutto il globo, mietendo migliaia e migliaia di vittime: il Coronavirus. Di fronte ad una sfida del genere, nata in Cina prima della fine del 2019, e diffusasi velocemente in Italia, Europa e poi nel resto del Mondo nel giro di poco tempo, la comunicazione odierna ha dovuto reimpostarsi e riorganizzarsi, delineando durante questo processo di riadattamento ad un contesto incerto e mutevole, tutte le sue falle, soprattutto dal punto di vista strettamente istituzionale. Le componenti più importanti in questo percorso

sono state sicuramente la comunicazione d'impresa, istituzionale ma vedremo che anche quella scientifica e medica hanno giocato un ruolo fondamentale nella trasmissione di notizie ad una popolazione mondiale che si è trovata in ginocchio e che ha dovuto fare i conti, come esperti economisti e scienziati hanno più volte ribadito: “Con la più grande crisi dai tempi della Seconda Guerra Mondiale”, sia dal punto di vista sanitario, sia economico che politico.

Vedremo quindi come questo virus letale ha influito sui modi di comunicare, sui messaggi, sui contenuti e sulle tempistiche, per poi concentrarci sull'ambito strettamente digitale, in linea con i tempi avanguardisti e tecnologici in cui viviamo, finendo poi per valutare alcuni esempi di istituzioni e aziende che si sono distinte in modo positivo nel dare un'immagine di sostegno, vicinanza e sicurezza, guadagnandone in notorietà e fiducia da parte di terzi.

Capitolo 1 – La diffusione del virus e gli effetti sul modo di comunicare

1.1 - La diffusione del virus

Tutto ha inizio il 31 dicembre 2019, quando le autorità cinesi riferiscono all'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) che sono stati riscontrati dei casi di polmonite nella metropoli cinese di Wuhan, città che conta ben 11 milioni di abitanti situata nella provincia dell'Hubei. In pochissimi giorni i casi riconducibili a questa misteriosa polmonite salgono a 41, la maggior parte associati a persone che lavoravano nel mercato del pesce e animali vivi, situato nel pieno centro della città. Si può ricondurre l'effettivo inizio del contagio, almeno per quando riguarda la Cina, al mese di gennaio 2020; la notizia inizia a diffondersi sui telegiornali e periodici in tutto il mondo, ma inizialmente viene di gran lunga sottovalutata. I primi giorni del mese di gennaio sono cruciali: grazie a degli studi si scopre che il virus, inizialmente considerato prerogativa degli animali, si trasmette facilmente da uomo a uomo; i casi a Wuhan aumentano in modo esponenziale e la città viene messa in lockdown (obbligo di rimanere a casa per chiunque) e quasi contemporaneamente vengono trovati due turisti cinesi positivi al virus in Italia. Il 7 gennaio la autorità cinesi iniziano a dare un nome identificativo al virus: lo chiamano 2019 n-Cov, un batterio virale che si trasmette in modo non troppo diverso rispetto alla Sars e al raffreddore. Passa solamente una settimana prima che venga identificato un caso di Coronavirus in Thailandia: si tratta di una donna di 62 anni appena arrivata da Wuhan. I casi in Cina aumentano, dopo poco anche in Giappone e in Corea del Sud. Le autorità cinesi, il 20 gennaio danno la conferma definitiva che il virus si trasmette da un essere umano all'altro, mentre fino a poco prima era ancora credenza diffusa che gli infetti fossero stati tali solo perché erano passati dal mercato del pesce di Wuhan, considerato l'epicentro della malattia. Precisamente il 23 gennaio la città cinese entra in lockdown; obbligo di usare la mascherina e di non uscire di casa per milioni di persone. Si inizia a percepire la gravità della situazione, almeno nella parte orientale del globo, mentre in Italia, Europa e negli States, la percezione del pericolo imminente è ancora piuttosto bassa. Il 30 gennaio l'Italia sospende i voli da e per la Cina e il giorno seguente il Presidente del Consiglio italiano Giuseppe Conte dichiara i primi due casi di infetti da Coronavirus in Italia: una coppia di turisti cinesi in visita in Italia già da diversi giorni, in un tour che partiva da Verona, per poi passare per Firenze fino ad arrivare a Roma. A scopo cautelativo e preventivo, Conte dichiara lo stato di emergenza nazionale. A inizio Febbraio 2020 è ormai accertato che il virus si sta espandendo in Italia, ma ad esserne principalmente interessati sono i comuni del lodigiano e in particolar modo Vo Euganeo, in provincia di Padova, mentre nel resto del paese la quotidianità continua normalmente. L'11 febbraio il virus cambia nome, non è più 2019n-Cov ma Covid-19, che deriva da Coronavirus-disease-2019. Il giorno seguente si inizia a percepire la gravità della situazione anche nel nostro paese, quando le autorità nazionali annunciano l'annullamento di una serie di eventi

di portata internazionale come il Mobile World Congress, (la fiera tecnologica più importante al mondo che sarebbe dovuta avvenire a Barcellona); seguono poi il salone dell'auto di Ginevra e quello del mobile a Milano. Fa eccezione in questo contesto la partita Atlanta-Valencia di Champions League, che in seguito sarà considerata come la partita zero che ha favorito il diffondersi del virus in Italia. IL 21 febbraio risulta positivo a Codogno un uomo di 38 anni, poi considerato paziente 1 e la prima vittima registrata è un uomo di 78 anni di Vò Euganeo. Poco dopo Angelo Borrelli, capo della Protezione Civile, si sente in dovere di dichiarare che da lì in poi, ogni giorno alle 18 sarà diffuso a livello nazionale il Bollettino della Protezione civile per tenere aggiornata la popolazione italiana sull'andamento della situazione epidemiologica. A marzo inizia l'inferno per l'Italia in primis, per l'Europa subito dopo: il 4 marzo viene dato l'ordine di chiudere le scuole di ogni ordine e grado, il 7 marzo la Lombardia è dichiarata zona rossa (alta pericolosità di trasmissione del virus) e la città di Bergamo inizia ad essere purtroppo riconosciuta come una di quelle con più alto numero di vittime. Nel panico generale, trapela la notizia secondo cui le misure restrittive saranno presto estese a tutta la nazione e inizia l'esodo dalle regioni del nord verso il Sud Italia: gli assembramenti nelle stazioni, come poi sarà confermato, non hanno fatto altro che aumentare la probabilità di contagio; il virus adesso sta scendendo verso il Meridione. Il 9 marzo, l'Italia entra in lock down: divieto assoluto di uscire di casa, se non per ragioni di sostentamento come fare la spesa; non si possono visitare i parenti o gli amici, le città (anche le metropoli) diventano città fantasma. Uno spettro di desolazione si affaccia sul nostro paese. Ma se da un lato le prime settimane di quarantena sono state caratterizzate da un forte senso di responsabilità, di vicinanza e di identità nazionale, con canti dai balconi, musica a tutto volume, inni d'Italia che risuonavano da casa a casa, nelle settimane successive il senso di preoccupazione misto ad una sorta di strana euforia ha lasciato posto alla consapevolezza di un pericolo serio e mai visto, alla paura ma soprattutto all'incertezza. Nel giro di pochi giorni si è passati dalle scritte sugli striscioni del tipo 'Ce la faremo' o 'Andrà tutto bene', ad un pensiero che inevitabilmente si stagliava nella mente di ognuno, ma che non poteva essere espresso ad alta voce: "ma quando finirà?" e soprattutto, "Cosa accadrà dopo?".

Quando è ormai chiaro che la minaccia è concreta in tutta Europa, i vari capi di Stato illustrano le linee guida da seguire per il contenimento del batterio, adottando approcci e visioni che cambiano da Stato a Stato e da un continente all'altro: l'Inghilterra di Boris Johnson, restia ad interrompere le attività produttive col fine di non far crollare l'economia, con uno spirito tipicamente inglese, dichiara che non ci saranno particolari limitazioni e che probabilmente circa il 60% della popolazione inglese dovrà ammalarsi, per poi sviluppare una sorta di immunità di gregge; salvo poi optare per un'inversione di marcia notevole una volta che il Primo Ministro inglese stesso ha contratto il virus ed è stato ricoverato in terapia intensiva, rischiando la morte. In America la situazione epidemiologica si profila ugualmente delicata, i casi aumentano e il Presidente della Casa Bianca Donald Trump si esprime più volte contro la Cina, accusandola, con una mossa politica strategica, di aver fabbricato il virus intenzionalmente. Preoccupata per il futuro economico del paese più forte al mondo, la Federal Reserve adotta

due importanti iniziative in ambito economico: dapprima taglia i tassi di interesse in una forbice compresa fra lo 0 e lo 0,25% e in un secondo momento attua dei piani di *Quantitative Easing*,¹ acquistando 700 milioni di dollari di titoli di stato e obbligazioni. In un contesto di incertezza riguardo al futuro economico e sanitario del mondo, le più importanti università americane e centri di ricerca iniziano ad effettuare studi per capire quale ruolo attribuire agli asintomatici nella trasmissione del virus; la Columbia University dimostra che in realtà questi ultimi costituiscono una componente importante sotto questo punto di vista.

In Italia nel frattempo, il Governo attua una serie di misure per limitare il danno a livello economico e sanitario, fra cui il Cura Italia, iniziativa di sostegno economico da 25 milioni di euro, il bonus babysitter e i 600 euro (800 ad aprile) per le partite iva che dimostrano di aver subito un danno economico concreto a seguito dell'interruzione dell'attività lavorativa. Il 17 marzo la penisola italiana viene scossa dall'immagine toccante dei camion che trasportano le bare delle vittime del coronavirus da Bergamo alle città circostanti per la cremazione, immagine che resterà per sempre nella storia italiana come testimonianza della tragedia che ha messo il paese in ginocchio. Appena prima della fine di marzo si registrano 86000 casi ed è il massimo record toccato dall'inizio della pandemia, poi lentamente ci si avvicina ad uno spiraglio di speranza che inizia a partire dai primi di aprile, dove si registra una diminuzione significativa dei soggetti ricoverati in terapia intensiva e dei nuovi contagiati giornalieri. Il 26 aprile l'intera popolazione italiana assiste in diretta alla comunicazione ufficiale del Presidente del Consiglio Giuseppe Conte che annuncia l'inizio della fase 2, che avrà luogo a partire dal 4 maggio, con la riapertura graduale di alcune attività produttive, ma la sensazione di incertezza rimane per quanto riguarda la possibilità di fare visita ai cosiddetti 'congiunti'; seguono giorni di perplessità dove gli italiani cercano di capire a chi dei propri parenti o amici è possibile fare visita, con quale frequenza e entro quali limiti di sicurezza. Il 18 maggio l'Italia è in festa, la vita inizia pian piano a riprendere il suo corso, con la riapertura di bar, ristoranti e negozi, ci si avvia gradualmente verso una speranza di ritorno alla normalità, ma sempre con le dovute precauzioni fra cui mascherine e distanziamento sociale.

Si cerca di limitare i danni dal punto di vista sociale ed economico, il Governo vara il Decreto Rilancio, intervento economico da 55 miliardi; in questa ultima fase non più di allerta e paura, si fa strada il bisogno di fare chiarezza, così l'OMS dà il via libera ad un'indagine imparziale per cercare di capire l'origine del virus; test recenti hanno dimostrato che in realtà il Coronavirus in Europa era presente già a partire dal 27 dicembre 2019 e cioè pochi giorni prima che le autorità cinesi dessero l'allarme all'Organizzazione Mondiale della Sanità. Da quel momento in poi l'Italia, pur fra mille difficoltà si sta dando da fare attuando un lungo processo che potremmo definire di ripresa, ricostruzione e di riabilitazione. Le attività produttive, seppur con fatica, lavorano a pieno ritmo e il turismo, nonostante sia stato registrato un netto calo delle visite rispetto agli anni precedenti, sta cercando di

¹ **Quantitative easing**: espressione inglese per "alleggerimento quantitativo". Si tratta di una politica messa in atto dalle Banche centrali per "creare moneta" mediante l'acquisto di titoli di Stato o altre obbligazioni sul mercato, (<http://www.treccani.it/enciclopedia/quantitative-easing#:~:text=Quantitative%20easing%20Espressione%20inglese%20per,o%20altre%20obbligazioni%20sul%20mercato.>).

presentare le bellezze dei paesaggi italiani sotto la migliore luce possibile per dare impulso all' economia. Ma come si inserisce in questo contesto l'ambito comunicativo?

Quella della quale abbiamo appena parlato è stata una crisi a tutti gli effetti, a detta di esperti la più grande dal secondo dopoguerra e come tutte le crisi, per poterne uscire nel miglior modo possibile, deve essere comunicata secondo certi parametri e procedimenti, in modo da evitare il diffondersi di incertezza e paura in chi recepisce il messaggio e il contenuto della comunicazione stessa. Anche le crisi, sia che siano sanitarie, che istituzionali o di impresa devono essere comunicate ai target nel giusto modo, poiché solo capendo le cause della crisi e le evoluzioni, sarà possibile costruire le solide basi per un futuro più prospero e luminoso.



Figura 1. Infermiera si riposa dopo un turno estenuante in ospedale durante l'emergenza Coronavirus.



Figura 2. Piazza Duomo completamente deserta a Milano durante il lockdown.

1.2 - Il Coronavirus e la comunicazione scientifica

La comunicazione scientifica, sin da quando ha iniziato ad assumere una connotazione di primaria importanza nelle nostre vite (e ciò è avvenuto in particolar modo a partire dal 900, con le prime grandi esperienze tecnico-scientifiche come l' allunaggio del 1969 o il lancio dello Sputnik nel 1957), utilizza mezzi di comunicazione come la stampa quotidiana e periodica, la radio, la televisione e l' informazione on-line a partire dagli ultimi decenni. A differenza di quanto avveniva nel passato, dove il pubblico scientifico era più ridotto e circoscritto (scienziati, medici, ricercatori o esperti), oggi i soggetti recettori sono molteplici e spesso profani in materia tecnico-scientifica ma al tempo stesso curiosi di sapere come questa impatta sulle vite quotidiane. Ad oggi, secondo quanto detto dall' astrofisica Margherita Hack, è possibile delineare tre tipi di indirizzi di divulgazione scientifica, distinti a seconda del tipo di pubblico al quale è riferita: il primo tipo di divulgazione è quella che proviene da scienziati nei confronti di studiosi o scienziati di settori differenti e avviene ad un livello di scambio interdisciplinare; il secondo tipo è indirizzato a persone di istruzione medio-alta e avviene in genere attraverso riviste specialistiche come l' americana *Scientific American* o *La Recherche* ed infine la terza (oggi preponderante) è indirizzata al grande pubblico e usa periodici non specializzati. Dati i diversi tipi di pubblico, è necessario che i contenuti e il linguaggio utilizzato dai media si adattino alla capacità di comprensione dei vari soggetti, dato che gli argomenti di interesse scientifico si ripercuotono in tematiche di vita quotidiana come la salute, l'ambiente, l'alimentazione e quindi vanno ben gestiti in funzione del pubblico interesse. I mezzi di comunicazione oggi utilizzati variano dai programmi televisivi educativi per arrivare alle riviste scientifiche disponibili in rete.

Le agenzie di stampa forniscono la principale fonte di informazione per quotidiani e televisione, ma a volte la notizia viene espressa in modo approssimativo. Un dato che dovrebbe farci riflettere è il seguente: solo l'1% del totale dell'informazione trasmesso dalle agenzie di stampa ha a che fare con l'ambito scientifico (un leggero aumento della percentuale lo si nota se l'argomento è collegato con un fatto di cronaca come clonazioni o fenomeni atmosferici importanti). In Italia, rispetto ad altri paesi europei, l'attenzione per la scienza è molto ridotta; solo l'Ansa si dedica da oltre venti anni alla pubblicazione di un notiziario settimanale in ambito scientifico (*Scienza e Tecnica*), ora disponibile anche online. Significativo il confronto con l'Inghilterra, dove le riviste scientifiche più quotate sono almeno tre fra cui *Nature*, *Science* e *The Lancet*.

La comunicazione scientifica di oggi ha a disposizione delle solide basi di ricerca e di studi sulle quali basare la diffusione delle notizie. Ma come vedremo, non è facile gestire il processo durante una tragedia inaspettata (e mondiale) come lo è stata quella del Coronavirus. Il primo ente che ha dato la notizia dei casi di polmonite sospetta nella città cinese di Wuhan è stato l'Organizzazione Mondiale della Sanità. Inizialmente però, l'Europa ed il resto del mondo, pur dando credito alla notizia, hanno applicato l'approccio della noncuranza e

del pressapochismo, facendo leva sulla speranza che si sarebbe probabilmente trattato di un fenomeno circoscritto al continente asiatico. Quando il virus si è diffuso in Italia e in Europa, la comunicazione scientifica si è trovata al centro dell'attenzione passando dall'essere un piacere intellettuale per pochi, all'essere il punto di riferimento del pubblico interesse. In breve tempo si sono diffuse sui social supposizioni sull'andamento dei contagi e sul famoso indice R_0 (il numero di persone mediamente infettate da una persona infetta); per non parlare poi della molteplicità di istruzioni da seguire per la prevenzione del virus in risposta alle mille domande fra cui: "mascherina sì o no? I guanti sono funzionali? Il virus si trasmette anche attraverso le superfici o solo per via aerea?". Risposte poco affidabili e concrete hanno accompagnato per mesi domande coerenti e giustificate dalla paura; improvvisamente, migliaia di cittadini profani in ambito strettamente scientifico (come è normale che sia), hanno assunto la veste di esperti medici, virologi e scienziati, contribuendo a diffondere informazioni fuorvianti.

E' in questo contesto di incertezza generale che non sono mancati anche episodi di presunzione e di arroganza da parte di soggetti insospettabili (soprattutto se si trattandosi di esperti in ambito tecnico-scientifico e perciò teoricamente affidabili); come ad esempio il commento di Roberto Burioni che su Twitter rispose ad un post in modo alquanto supponente sostenendo che il contagio in Italia fosse decisamente impossibile (il tweet risale al 17 febbraio 2020, quando i casi positivi erano già confermati all'interno della penisola). Episodi degni delle commedie della peggior specie, ma ce ne sono stati altri simili anche all'interno del contesto politico-istituzionale che spesso si è inserito nell'ambito scientifico parlando senza cognizione di causa, prevaricando le indicazioni cautelative dei virologi per conseguire fini propagandistici. E' il caso di Matteo Salvini, che il 27 febbraio 2020 (l'Italia era già in pieno stato di emergenza) organizzava comizi nelle piazze italiane chiedendo al governo la riapertura delle attività commerciali poiché riteneva che il rischio del contagio non sussistesse. Altro esempio è quello del governatore del Lazio Zingaretti che i primi di marzo (appena prima del lock down) organizzava un aperitivo sociale con i giovani di Milano, per poi ammalarsi pochi giorni dopo. Tutti fenomeni di scarsa lungimiranza e di opportunismo che non hanno fatto altro che disorientare il paese. L'insegnamento che possiamo trarre da questi episodi è che in una situazione di emergenza come quella del Coronavirus non basta il parere di uno solo (anche se esperto), poiché di fronte ad un qualcosa di pericoloso e sconosciuto l'unica fonte realmente attendibile di informazione scientifica è il parere, sedimentato nel corso del tempo attraverso studi e ricerche di un'equipe preparata come può esserlo il Comitato Tecnico Scientifico; a posteriori infatti si sono rivelati autorevoli e affidabili quasi solo esclusivamente le informazioni diffuse dal Ministero della Salute e dall'OMS.

1.3 - L'impatto del virus sulla comunicazione politico-istituzionale

La comunicazione istituzionale², nota anche come comunicazione corporate, consiste nell'insieme delle attività di comunicazione generate da un'azienda, enti, attori pubblici e istituzioni per raggiungere degli obiettivi precisi e prestabiliti: comunicare ai terzi e ai portatori di interesse l'identità, la storia e le iniziative dell'ente nel suo insieme. Uno degli obiettivi fondamentali è quello di creare capitale reputazionale, per ottenere il consenso e la fiducia dell'opinione pubblica, laddove con opinione pubblica si intende l'opinione prevalentemente riscontrabile all'interno di un ampio gruppo di persone. Il fine ultimo è quello di migliorare la propria reputazione, giudizio integrato sedimentato nel corso del tempo da parte di una moltitudine di persone, che vanno a valutare iniziative e azioni messe in atto da parte dell'azienda o istituzione interessata.

Il miglioramento della propria reputazione si basa sul tentativo di creare un legame con il pubblico basato su stima, fiducia e scambio reciproco; per creare questi tipi di legami concreti e duraturi, le istituzioni fanno uso di strumenti specifici, fra cui le relazioni istituzionali: attività dirette e indirette che incidono sulle decisioni pubbliche circa modifiche legislative che sono in grado di modificare il contesto istituzionale. Il focus è far passare il proprio interesse come interesse generale, creando un consenso diffuso. Il secondo strumento si riferisce alle relazioni con i media; attraverso comunicati, conferenze e interviste si creano dei rapporti di fiducia con i giornalisti, cercando di rafforzare e tutelare la propria reputazione. Da alcuni anni a questa parte, il mondo delle relazioni mediatiche ha assunto nuovi strumenti quali social, blog, influencer, adottando linguaggi e tempi diversi di comunicazione, come è avvenuto durante questi mesi di pandemia in particolar modo. Il terzo strumento tipico della comunicazione istituzionale consiste nella comunicazione di crisi, che ha trovato un rilievo particolare nel contesto del Covid-19; comunicare una crisi significa trasmettere a chi è esterno all'azienda o istituzione (ma anche a chi ne fa parte internamente) la necessità di lavorare insieme e in modo sinergico per superare una situazione difficile, spesso causata da un evento interno o esterno, ma in ogni caso inaspettato e che ha determinato il passaggio da una situazione di normale stabilità ad una di caos e incertezza. Per superare la crisi in modo costruttivo è necessario reagire alle difficoltà in modo reattivo e trasparente, dichiarando sempre il vero e istituendo relazioni e collaborazioni con soggetti che godono di buona reputazione per risollevarsi al meglio. Ma vediamo come la comunicazione istituzionale, in particolar modo quella dello Stato e delle Regioni, nonché di esponenti politici di vario genere, ha dovuto fare i conti con una minaccia sanitaria ed economica mai vista prima: quella del Coronavirus appunto.

² La **comunicazione istituzionale** fa riferimento a tutte quelle strategie di comunicazione adoperate da una istituzione per informare in modo diretto e univoco un gruppo o una comunità appartenenti a uno stesso contesto sociale e accomunati da interessi ed esigenze comuni. Danilo De Luca, P&S.txt, 10 maggio 2016, la comunicazione istituzionale: che cos'è e come si gestisce).

La comunicazione non si è trovata a combattere solamente una pandemia, bensì una vera e propria ‘infodemia’³, come è stata definita da Ghebreyesus, (attuale direttore dell’Organizzazione Mondiale della Sanità), riprendendo un concetto espresso per la prima volta da David Rothkopf (della società di Intelligence Corporation); Ghebreyesus con infodemia indica il rischio di proliferazione di informazioni false o fuorvianti sulla natura e sulla trasmissibilità del virus, contro la quale la comunicazione istituzionale italiana ha dovuto affrontare una vera e propria battaglia.

E così, la comunicazione scientifica e istituzionale, che in questa circostanza di crisi sono diventate un tutt’uno, hanno dovuto lavorare sinergicamente per combattere l’infodemia, sfruttando i più moderni canali di trasmissioni di news: piattaforme social, Google, Facebook, arrivando persino a Tik Tok, per attecchire su un pubblico più giovane. Studi⁴ del mese di marzo hanno dimostrato che le istituzioni italiane, in quanto ad autorevolezza e fiducia suscitate nella popolazione, ricoprono percentuali bassissime, precedute da imprese, singoli datori di lavoro, Ong e persino dagli enti sanitari nazionali. A causa della scarsissima fiducia nelle istituzioni, queste ultime, i governi e le organizzazioni internazionali hanno dovuto fare uso di strumenti sempre più nuovi e digitalizzati per attecchire sui diversi strati della popolazione, dai più vecchi ai più giovani. Diverse le iniziative adottate in questo frangente: a partire dall’ applicazione per smart-phone Immuni, affidata alla start-up italiana Bending Spoons⁵; si tratta di un’app per il tracciamento del virus che permette a chi ne usufruisce di sapere se è stato in contatto con qualcuno positivo al virus. Un’ iniziativa interessante, proposta ad inizio pandemia da parte della collaborazione fra Pinterest (noto sito di immagini) e Oms prevedeva che gli utenti di Pinterest che ricercavano “Coronavirus” fossero rimandati direttamente ad una pagina curata dall’ Oms che cercava di sfatare i falsi miti sulla natura del batterio. La nostra comunicazione istituzionale si è però dimostrata fallace sotto diversi punti di vista, sia a livello contenutistico che formale, facendo trasparire ancora una volta il carattere burocratico e approssimativo che caratterizza l’Italia; basti pensare al grandissimo numero di decreti, circolari, regolamenti emanati in questi mesi che in larga parte non hanno fatto altro che creare maggiore confusione e incertezza. Si annoverano fin troppe direttive diverse in tema di prevenzione del rischio e di misure cautelative da adottare da parte della Protezione Civile; ma anche ordinanze territoriali e continue dirette sui social da parte di Capi di Stato, governatori regionali, sindaci e presunti esperti economici e scientifici. Possiamo dire in sintesi che il vero problema della comunicazione istituzionale italiana sia stato rappresentato da un lato dall’ incapacità assoluta di evitare la diffusione di notizie false e fuorvianti sul virus e dall’ altro dalla cattiva gestione delle emozioni contrastanti

³ **Infodemia:** Circolazione di una quantità eccessiva di informazioni, talvolta non vagliate con accuratezza, che rendono difficile orientarsi su un determinato argomento per la difficoltà di individuare fonti affidabili (http://www.treccani.it/vocabolario/infodemia_%28Neologismi%29/).

⁴ Informazione tratta dal libro ‘Zonarossa’, di Gianluca Comin, 2020 Edizioni Angelo Guerini e Associati srl Via Comelico,3 -20135 Milano. I risultati dello studio sono disponibili presso Edelman. *Edelman Trust Barometer 2020- Special Report: Trust and The Coronavirus*.

⁵ **Bending Spoons** si occupa di sviluppare software. In particolare, Bending Spoons è specializzata nella creazione e distribuzione di app mobili. Una parte molto significativa delle spese sostenute da Bending Spoons è rivolta ad attività di ricerca e sviluppo, principalmente nell’ambito del design e dell’implementazione di nuove app o del miglioramento di app esistenti, e in quello dello sviluppo di nuove tecnologie e strumenti sottostanti lo sviluppo delle app stesse (<https://bendingspoons.com/spa.html>).

scaturite dalla lettura di queste ultime e che ne hanno modificato la comprensione e la metabolizzazione, dando spesso adito ad interpretazioni sbagliate e lontane dalla realtà concreta.

Ma se da una parte l'attenzione mediatica sulla questione coronavirus e su tutto ciò che ne conseguiva è stata enorme, la risposta istituzionale a questo fenomeno non è stata adeguata. Fra i vari interventi e pubbliche dichiarazioni che si sono succedute in questi mesi non possiamo non menzionare le svariate conferenze stampa del Presidente del Consiglio Giuseppe Conte il quale probabilmente, spinto anche da una buona dose di protagonismo, è apparso più volte in televisione e sui social attraverso dirette Facebook nelle quali si immedesimava nel ruolo di Capo della Nazione e portavoce, senza però coinvolgere (e per questo è stato più volte criticato), i più importanti Ministri che avrebbero dovuto appoggiarlo in questo processo prima di gestione del virus e poi di ricostruzione del paese. Così facendo ha dato agli italiani l'immagine di un uomo isolato, quasi come se si fosse trovato solo a combattere questa battaglia; fra le svariate critiche che ha ricevuto Conte in questi mesi sotto l'aspetto comunicativo emergono anche lo scarso rispetto degli orari e dirette video di pessima risoluzione e qualità. Inoltre è stato più volte messo sotto accusa per non aver quasi minimamente incluso il sesso femminile nelle innumerevoli task-force del governo da lui istituite per la gestione dell'emergenza. Ma il suo errore più grave probabilmente è stata la sua accusa esplicita nei confronti delle opposizioni avvenuta durante una delle conferenze stampa e che ha avuto come protagonisti i leader di Fratelli d'Italia (Giorgia Meloni) e della Lega (Matteo Salvini). In questa circostanza il Presidente del Consiglio ha tradito la sua veste di imparzialità, ricevendo un misto di elogi e di accuse da parte del popolo italiano. Per il resto, ed in linea generale, possiamo dire che Conte abbia mantenuto un certo rispetto per le regole formali come ad esempio togliere la pochette dal taschino durante le dirette e mantenendo sempre uno sguardo a metà fra il serio e lo speranzoso, consapevole della gravità della situazione ma fiducioso nel rigore e nella tempra degli italiani. Esempio di massima sobrietà e rispetto dei protocolli è stato invece quello di Sergio Mattarella: il Presidente della Repubblica ha suscitato l'ilarità degli italiani quando durante un fuori onda, poi diffuso per errore, si lamentava con il cameraman poiché non poteva andare dal barbiere, data la quarantena. Si è diffusa velocemente in tutto il mondo l'immagine forte del Presidente che il 25 aprile, giorno della Liberazione, si è fatto immortalare con la mascherina e con uno sguardo serio sui gradini dell'Altare della Patria; la foto, dal carattere istituzionale e autorevole, ha contribuito a suscitare negli italiani un senso di forza collettiva e di appartenenza.

Fra i tanti interventi di carattere istituzionale particolare rilievo lo hanno avuto quello dei governatori regionali; fra questi alcuni sono stati più drastici e intransigenti, mentre altri sono diventati virali sul web per il loro carattere fortemente ironico. Un esempio del primo tipo è stato quello del governatore del Veneto Luca Zaia, che ha più

volte lodato la pulizia personale e il forte senso di igiene del popolo veneto, presentandolo come un aspetto distintivo dal punto di vista culturale e mettendolo a confronto con le tradizioni culinarie cinesi, che invece hanno come oggetto serpenti e topi vivi, denigrandone la scarsa pulizia. Ma quello di Zaia non è stato l'unico esempio di "figuraccia" istituzionale: il sindaco di Boscoreale ha dato una sua personale rivisitazione al termine 'casi positivi', rinominandoli 'sieropositivi'; ilare invece l'affermazione del governatore della Campania Vincenzo De Luca, soprannominato bonariamente 'Lo sceriffo' per i suoi toni spesso polemici e provocatori e per un forte senso di serietà che infonde al popolo campano.

De Luca ha dichiarato, usando un tono lievemente polemico, che un tipo di mascherine evidentemente difettose facevano somigliare la fisionomia di chi le indossava a quella del coniglietto Bunny, sostenendo così che fossero un prodotto completamente inefficace per la protezione dal virus ma perfetto per la pulizia delle lenti degli occhiali da vista. Simpatico, anche se leggermente inopportuno, il rettore dell'Università di Perugia, che durante una video lezione ha promesso ai suoi studenti che una volta debellata l'epidemia torneremo tutti a ubriacarci, a baciarsi e a ballare sui prati. Immediata la risposta positiva dei ragazzi, che si sono esibiti in esultazioni e in applausi, seguiti da una diffusione dell'accaduto su tutti i social network. Ma accanto a questi episodi simpatici si affiancano degli errori madornali di comunicazione da parte degli enti pubblici e delle istituzioni; primo fra tutti quello dell'Inps: in riferimento alle richieste di indennità dei 600 euro, inizialmente l'ente aveva comunicato che il sito avrebbe registrato l'ordine di arrivo delle richieste, ma dato che probabilmente non ci sarebbero stati fondi sufficienti per tutti gli aventi diritto, il comunicato era stato modificato, stabilendo che sarebbe stato possibile inviare le richieste anche dopo il 1 di Aprile. Il sistema, dato il sovraffollamento di accessi e richieste, è andato subito in tilt. Anche in questo caso la comunicazione istituzionale è stata fallace poiché inizialmente i vertici dell'istituto stesso, hanno attribuito il collasso ad un attacco hacker, invece di svolgere adeguate verifiche. La mancanza di trasparenza e di accuratezza è stata subito colta dai media, che hanno diffuso la notizia, mettendo in cattiva luce l'istituzione e chi la gestisce e dando adito a polemiche da parte degli aventi diritto e non. Si nota quindi quanto la comunicazione istituzionale sia strettamente legata a quella mediatica, che cerca in ogni modo possibile di inserirsi al posto della prima, quanto più nel momento in cui questa mostra le sue debolezze. La mediatica si inserisce appena trova uno spiraglio di incoerenza e cerca di indirizzare le notizie verso un percorso, molto spesso con l'unico fine di generare audience e condivisione. L'altro legame sottile della comunicazione istituzionale è quello con la comunicazione politica, collegamento delicato poiché molto spesso le due cose finiscono per fondersi e per entrare l'una nel campo dell'altra, e non c'è nulla di più pericoloso; la prima dovrebbe avere come obiettivo quello di raggiungere

l'opinione pubblica, i cittadini, cercando di mantenere un carattere di imparzialità e di integrità, raggiungendo gli obiettivi ultimi senza farsi coinvolgere troppo dai gruppi portatori di interesse; mentre la seconda è inevitabilmente di parte, nell'ottica del raggiungimento del consenso da parte di gruppi differenti. La comunicazione politica ha assunto in questi mesi un ruolo di intervento all'interno di quella istituzionale, spesso andando ad offuscarne il ruolo teoricamente indirizzatore per la gestione dell'emergenza. Come ha sostenuto Mario Caligiuri, professore ordinario di pedagogia della comunicazione presso l'Università della Calabria, le polemiche inutili e becere sollevate dai politici che si sono scontrati e offesi l'un l'altro (soprattutto nella fase iniziale), non hanno fatto altro che evidenziare la pochezza e la fallacità strutturale dell'attuale ceto politico.

Molti i motivi di scontro e di disaccordo fra governatori regionali e figure del Governo (a partire dalle polemiche riguardo l'apertura/chiusura delle regioni e delle attività produttive, per finire con i ritardi nella fornitura di mascherine e guanti nei centri sanitari locali...). Caligiuri ha definito la nostra come "la società della disinformazione", caratterizzata da un corto circuito cognitivo che si crea quando le informazioni sono eccessive e il tessuto sociale ha un livello medio-basso di istruzione.

Qui trova perfettamente spazio la critica nei confronti dei partiti ed esponenti politici, in particolar modo nei confronti del populismo e di chi lo rappresenta. I populistici sono visti da molti come "cavalcatori dell'onda", che non appena notano un fermento dell'opinione pubblica legata ad una situazione (come può essere stata quella del virus), invece di indirizzarlo in modo razionale (come i principi politici vorrebbero), lo cavalca per ottenere consenso e, di conseguenza, potere.

Basti pensare al leader della Lega Matteo Salvini, che il 24 febbraio ha postato un tweet nel quale chiedeva al governo l'applicazione di severe misure anti contagio, chiedendo nello specifico la chiusura dei porti per evitare ai migranti l'accesso nel nostro paese, perché considerati soggetti portatori del batterio. Tutto ciò è avvenuto dopo che i virologi italiani avevano già conclamato la presenza di positivi italiani da almeno un mese e i migranti di certo erano una delle ultime cause di peggioramento epidemiologico.

La comunicazione politica si è mostrata persino ben più fallace di quella istituzionale che, seppur con tutte le difficoltà e i ritardi associati alla burocrazia italiana, ha dimostrato di aver almeno tentato di perseguire il pubblico interesse. Quella politica invece è stata vittima del suo stesso gioco, cadendo nella più superflua prevaricazione dell'avversario e nelle aspirazioni propagandistiche. La seconda tutto sommato ha cercato di condividere informazioni che fossero coadiuvate dalle evidenze empiriche ottenute dagli studi del Comitato tecnico-scientifico e dall'Istituto Superiore di Sanità, con il fine di prevenire il contagio o perlomeno di limitarlo.

Abbiamo quindi visto il comportamento della com.istit. durante la fase emergenziale, abbiamo analizzato esempi di comportamento di protagonisti politici e pubblici diversi, ma a posteriori la domanda che dovremo porci è: le istituzioni avrebbero potuto agire diversamente, evitando così di creare ulteriore confusione in un sistema già di per sé ampiamente sovraccaricato dalla burocrazia?

Sicuramente sarebbe stato intelligente e funzionale indicare direttive univoche e precise a tutti i soggetti che in qualche modo erano coinvolti direttamente nella gestione dell'emergenza a partire dai medici e dagli operatori sanitari per finire con le forze dell'ordine; comunicare in modo concreto e puntuale, cercando di non diffondere il panico, sarebbe servito per far capire ad esperti e non la gravità del pericolo e quali misure sarebbe stato necessario adottare sin dall'inizio per evitare che la situazione degenerasse. Inoltre, la miriade di canali di informazione che quotidianamente si affollavano per elaborare più notizie possibile non è stata d'aiuto nel cercare di sensibilizzare la popolazione nel modo più intelligente possibile, poiché le news erano spesso frammentarie o fuorvianti, anziché basate su evidenze empiriche e prove scientifiche. Infine, le autorità avrebbero dovuto identificare sin da subito dei soggetti adatti ad assumere il ruolo di portavoce dei messaggi e coinvolgere al tempo stesso dei terzi autorevoli, fra cui organizzazioni e media che contribuissero a dare un'immagine di collaborazione e sicurezza al popolo. Non meno importante, il rispetto di principi quali veridicità, integrità e imparzialità dovrebbero essere prioritari per una concreta comunicazione, prescindendo dalla parzialità e dagli interessi della politica.

1.4 – La comunicazione d’impresa durante il Coronavirus

Per le imprese e le aziende la comunicazione svolge un ruolo fondamentale perché è il mezzo per eccellenza attraverso cui è possibile ottenere visibilità e una buona considerazione da parte dei clienti e dei vari stakeholder. Negli ultimi anni il progresso tecnologico ha contribuito a realizzare un passaggio da sistemi comunicativi verticali, rigidi e unidirezionali a sistemi più orizzontali, coinvolgenti e partecipativi in cui ogni soggetto all’interno dell’azienda, persino quelli che non occupano posizioni ai vertici, sono importanti nel processo decisionale e vengono strettamente coinvolti all’interno di quest’ultimo. Un concetto chiave che si è sviluppato negli ultimi anni è quello di *accountability*⁶, che non si riferisce solo all’affidabilità che l’impresa trasmette a chi è esterno, bensì anche ad un approccio proattivo che quest’ultima deve assumere nella risoluzione di eventuali problematiche e nell’attuazione di iniziative pratiche, cercando al tempo stesso di porre le basi per delle solide relazioni e collaborazioni. In quest’ottica, il singolo viene posto al centro dell’attenzione, le imprese prediligono comportamenti etici e responsabili e si preferiscono investimenti che daranno risultati nel lungo periodo piuttosto che nel breve. Non possiamo non menzionare il concetto di CSR che sta per *Corporate Social Responsibility*⁷, ormai diventato un must in tutte le aziende più grandi: attraverso un mix di etica e rispetto, oltre che di sostenibilità e concentrandosi sugli aspetti più economici e sociali ma anche ambientali, si va a creare un processo che porta al raggiungimento del valore condiviso per l’azienda e per chi vi gravita intorno, ma anche all’ottenimento di un’immagine positiva e di un buon posizionamento per il brand nel suo insieme. Molteplici sono stati gli esempi di particolare attenzione in ambito di sostenibilità e di rispetto per il lavoratore durante la fase centrale dell’epidemia; aziende di fama mondiale come Bmw, che già prima del virus si sono distinte per iniziative in ambito sociale (vedi Specialmente: piattaforma messa a disposizione dall’azienda che prevedeva iniziative finalizzate all’inclusione sociale, sicurezza stradale, cultura e dialogo interculturale), da quando si è diffuso il virus ha iniziato una collaborazione con l’impresa socio-filantropica Dynamo Academy⁸, fornendo alle scuole superiori programmi di *Smart Learning*⁹, con connotazione educativa e di apprendimento.

⁶ **Accountability** (aziendale): Responsabilità incondizionata, formale o non, in capo a un soggetto o a un gruppo di soggetti (*accountors*), del risultato conseguito da un’organizzazione (privata o pubblica), sulla base delle proprie capacità, abilità ed etica. Tale responsabilità richiede giudizio e capacità decisionale, e si realizza nei confronti di uno o più portatori di interessi (*account-holders* o *accountees*) con conseguenze positive (premi) o negative (sanzioni), a seconda che i risultati desiderati siano raggiunti o disattesi (http://www.treccani.it/enciclopedia/accountability_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/#:~:text=accountability%20Responsabilit%C3%A0%20incondizionata%2C%20formale%20o,proprie%20capacit%C3%A0%2C%20abilit%C3%A0%20ed%20etica.).

⁷ **Corporate Social Responsibility**: Per CSR (**Corporate Social Responsibility**), o **RSI (Responsabilità Sociale delle Imprese)**, s’intende l’impegno dell’impresa a comportarsi in modo etico e corretto, andando oltre il semplice rispetto della legge, e arricchendo le scelte di gestione con considerazioni etiche, sociali e ambientali. (2007 Camera valdostana delle imprese e delle professioni, cciaa.aosta@ao.legalmail.camcom.it)

⁸ **Dynamo Academy**: Dynamo Academy opera attraverso programmi di formazione, consulenza e corporate engagement, per accompagnare aziende e top manager in percorsi di creazione di valore condiviso, al fine di affrontare la sfida della Corporate Philanthropy, coniugando risultati di business, impatto sociale e sostenibilità (<https://www.dynamoacademy.org/about/>)

⁹ **Smart Learning**: La piattaforma Smart-Learning è un LMS-Learning Management System che consente la registrazione, l’inserimento o la importazione (da sistemi di gestione risorse umane o altri formati digitali), modifica dei dati, sospensione o cancellazione di uno o più utenti con

Bmw Italia ha contribuito inoltre alla lotta contro il virus donando 50000 mascherine agli ospedali delle zone d' Italia più in difficoltà. La CSR, che viene valutata secondo i suoi tre ambiti di applicazione (sociale, economico e ambientale) viene espressa in 2 documenti di fondamentale importanza: il bilancio sociale e il codice etico. Il primo, non obbligatorio per le aziende italiane ma caldamente consigliato, esprime le conseguenze dell'operato dell'azienda dal punto di vista sociale e ambientale. Il secondo invece è un insieme di indicazioni e principi di comportamento che tutti i dipendenti sono tenuti a seguire e a rispettare nel momento in cui si vuole garantire il mantenimento di un contesto lavorativo sano e rispettoso. Questi due aspetti di affidabilità e di sostenibilità contribuiscono a rappresentare l'azienda come un sistema aperto e dinamico, che va analizzato attraverso un approccio sistemico, in cui la comunicazione serve a fare da collegamento. Si tratta di un sistema aperto e dinamico perché l'impresa è fatta da un insieme di relazioni che intercorrono fra le sue divisioni interne e l'ambiente esterno. Il ruolo della comunicazione d' impresa integrata è quello di mettere in contatto le varie parti creando delle sinergie, per far funzionare meglio l'intera organizzazione. Tutto è funzionale alla creazione della *Corporate reputation* ¹⁰aziendale: il giudizio sedimentato nel tempo che le terze parti e i gruppi di interesse sviluppano verso l'azienda; una buona reputazione è spesso anche strettamente collegata con un buon andamento finanziario e una buona visione strategica, dato che come abbiamo visto ogni funzione è collegata all' altra. Importante quindi, ai fini di una solida *corporate reputation*, coltivare bene sia la corporate image (l'immagine e la percezione che all' esterno si ha dell'azienda) sia la *corporate identity* ¹¹(insieme di mission, vision, valori e principi fondanti).

Ed è così che negli ultimi anni l'impresa è passata da una semplice comunicazione aziendale, orientamento strategico ed approccio relazione dell'impresa ad una comunicazione integrata (che è l'insieme delle tecniche comunicative usate per raggiungere una buona *brand reputation*). Per garantire il buon funzionamento della comunicazione integrata sarà necessario bilanciare bene le varie aree della comunicazione attraverso un mix di comunicazione ben strutturato, facendo sempre molta attenzione al contesto, monitorando il trend e l'evolversi della situazione, considerando sia l'ambiente organizzativo (soci, finanziatori, management) sia quello competitivo (partner, concorrenti, clienti). Inoltre, ai fini della reputazione, andranno considerati anche gli stakeholder esterni (istituzioni, opinione pubblica, comunità locale). Una visione a dir poco riduttiva della comunicazione d' impresa la vede divisa in due grandi categorie: quella interna (che punta a coinvolgere i

particolare riferimento al proprio specifico ruolo ed alla propria mansione al fine di consentire automaticamente l'accesso al proprio piano individuale di formazione

(<https://www.smartlearning.it/funzionalità/#:~:text=La%20piattaforma%20Smart%2DLearning%20%C3%A8,al%20proprio%20specifico%20ruolo%20ed>).

¹⁰ **Corporate Reputation:** Corporate reputation, spesso sinonimo di brand reputation significa quanto può essere alto o basso il livello di considerazione pubblica che può vantare un'organizzazione (<https://www.digital360hub.it/blog/corporate-reputation-che-cose-e-perche-il-significato-della-crisi-va-gestito#:~:text=Corporate%20reputation%2C%20spesso%20sinonimo%20di,che%20pu%C3%B2%20vantare%20>

¹¹ **Corporate identity:** La corporate identity o identità societaria è la percezione che i clienti hanno dell'azienda, come la vedono e la percepiscono (<https://www.x-media.it/che-cose-la-corporate-identity.html#:~:text=Corporate%20identity%3A%20una%20definizione,la%20vedono%20e%20la%20percepiscono.>).

dipendenti di ogni livello nel processo decisionale, creando cultura aziendale e senso di appartenenza) e quella esterna (che mira a coinvolgere gli attori dell'intero contesto competitivo); in realtà possiamo fare una distinzione più precisa, suddividendo la comunicazione in quattro settori più ristretti che ci collocano a loro volta fra quella interna ed esterna: la prima è quella istituzionale (nei confronti delle istituzioni e delle terze parti), poi quella economico finanziaria che sfrutta i bilanci e i documenti fiscali per rappresentare la situazione economico-finanziaria e reddituale; il terzo tipo di comunicazione è quella organizzativa, che punta a coordinare i processi e organizzare le risorse e infine quella commerciale, più incentrata sugli aspetti di marketing e di pubblicità. Negli anni recenti la comunicazione d'impresa ha visto l'affermarsi di un forte legame fra brand-prodotto-reputazione corporate, tanto da formare una sorta di unicum che il consumatore percepisce e valuta nel suo complesso: ogni componente non può essere considerata in modo scisso dalle altre; ed è così che, (grazie ai nuovi messi digitali e alla molteplicità di immagini e contenuti a cui il cliente è sottoposto), oggi la comunicazione non si costruisce su un prodotto già creato per descriverne le caratteristiche e i valori aggiunti, ma si sviluppa su un prodotto che già di per sé è comunicabile, dove con comunicabile si intende che è distinguibile rispetto ad altri e meritevole di essere scelto e memorabile (e cioè che il consumatore è in grado di ricondurlo al brand o alla pubblicità non appena lo vede).

Per rendere il prodotto identificabile e distinguibile, la comunicazione aziendale dei giorni d'oggi deve essere in grado di sviluppare dei contenuti coinvolgenti, e qui assume particolare rilievo il concetto di *storytelling*¹²; i comunicatori provano a raccontare una storia che mette al centro il prodotto in primis ma anche le sue caratteristiche distintive e al tempo stesso coinvolge anche il diretto utilizzatore, poiché questo procedimento è più efficace quando a raccontare la storia sono coloro che hanno già usato il prodotto e che sono fiduciosi nei confronti del brand. Il contenuto della storia da comunicare deve essere concreto, credibile, e deve dare al consumatore l'idea di non essere mai solo, ma piuttosto che l'azienda lo considera parte integrante per l'accrescimento del valore della marca; quindi ai fini della valorizzazione della marca è fondamentale delineare un'adeguata *brand strategy* (strategia di gestione dei brand) dato che oggi azienda e cliente sono quasi sullo stesso piano, collegati non più da un legame verticale e unilaterale ma orizzontale e multidirezionale, dove il cliente è più influenzato dalle opinioni di amici, familiari e follower rispetto che dai contenuti pubblicitari. Quando parliamo di *storytelling* intendiamo un qualcosa che segue più o meno sempre la stessa impostazione e cioè è composto da un protagonista, un antagonista, una problematica da affrontare, un premio per aver portato a termine uno scopo, un prodotto (nonché il mezzo per raggiungere l'obiettivo) e infine un mentore o aiutante che fa da spalla al protagonista. In questa struttura di ruoli ben definita, ciò che è diventato importante è l'autenticità che viene trasmessa, poiché il cliente che ascolta la storia sarà automaticamente portato ad immedesimarsi nei

¹² **Storytelling:** Lo storytelling è l'arte interattiva di usare parole e azioni per rivelare gli elementi e le immagini di una storia incoraggiando al contempo l'immaginazione dell'ascoltatore (<https://storynet.org/what-is-storytelling/>).

personaggi e nell'evoluzione della vicenda. La storia legata ad un brand è il brand stesso; è stato dimostrato che le persone tendono a dimenticare facilmente informazioni più meccaniche quali numeri, concetti astratti e date ma è più difficile che si dimentichino di un'emozione o di un brivido che hanno provato guardando un contenuto o facendo un certo tipo di esperienza; ecco perché raccontare un brand attraverso una storia la rende così indimenticabile. Non consiste solo in contenuti scritti ma anche in immagini, suoni, colori e per l'appunto durante questo periodo di pandemia si è sviluppato ancora di più un particolare tipo di *storytelling*: quello visual, che racconta le storie attraverso le immagini. E' infatti stato dimostrato che le persone sono molto più colpite da un contenuto grafico-visivo piuttosto che da un testo scritto; il *visual storytelling* ha però dovuto affrontare degli ostacoli durante l'epidemia: se fino a prima del Covid le foto di maggiore successo da parte delle aziende ritraevano agglomerati di persone con espressioni gioviali, adesso tutto ciò non è più possibile, perché anche l'impresa deve dare l'idea al proprio cliente che lei stessa in primis è attenta alle norme di salute pubblica e di distanziamento sociale. Tuttavia, l'eliminazione completa della figura umana dalle fotografie pubblicitarie non sembra essere stata la soluzione migliore; invece sono stati usati dei format di immagini con paesaggi ad alto impatto emotivo e dove apparivano poche persone tutte distanti fra di loro. Altra componente della comunicazione d'impresa che vale la pena menzionare poiché come vedremo è stata importantissima durante l'emergenza coronavirus è la comunicazione interna, che è un insieme di processi e di interazioni che vengono attuati fra i vari membri dell'azienda a tutti i diversi livelli con il fine di definire una strategia operativa valida e di creare senso di appartenenza, nonché cultura e identità organizzativa. Il punto cruciale è allineare gli obiettivi, creare sinergie fra gli individui, rendere più efficaci i processi di apprendimento delle nuove competenze e organizzare le istruzioni gestionali. La comunicazione interna può seguire molteplici vie: una direzione top-down (dai vertici ai dipendenti, per trasmettere valori e principi generali) oppure bottom-up (dai dipendenti ai vertici, per dare feedback e opinioni su come gestire le criticità).

Abbiamo già avuto modo di capire come il diffondersi del Coronavirus abbia creato delle problematiche per quanto riguarda la comunicazione dal punto di vista istituzionale; anche le imprese però non sono state risparmiate da questa tragedia che ne ha messo alla prova il normale funzionamento e gli andamenti economico-finanziari, messi in crisi anche dalla caduta degli indici di Borsa italiani. Quando un'impresa si trova di fronte ad una situazione di crisi è inevitabile che la sua reputazione e la credibilità ne risentano in negativo; come è avvenuto in questo caso specifico l'evento che causa la situazione di disagio è spesso esterno e di natura inaspettata e imprevedibile. Poiché in molti casi si tratta di un'allerta che può avere ripercussioni sia a livello economico che reputazionale sarà innanzitutto importante adottare un'azione preventiva, identificando la potenziale minaccia in arrivo cercando di limitare i danni con un'azione di risposta rapida e immediata. Sarà inoltre d'uopo, persino prima che scoppi l'emergenza, istituire un comitato di crisi che valuterà le aree di vulnerabilità e stenderà un piano di preparazione quando la crisi diventerà concreta; tale comitato dovrà essere piccolo e accurato, diffondendo ai

dipendenti un sentimento di speranza e fiducia sul superamento della situazione difficoltosa. In ultima analisi, ma non meno importante c'è il come si comunica la crisi; il responsabile per le relazioni esterne e comunicazione dovrà intrattenere rapporti con stampa e televisione, scegliere un unico portavoce, il quale dovrà fare delle pubbliche apparizioni dove dovrà spiegare lo scoppio e l'evoluzione della crisi, nonché i procedimenti per porvi rimedio. Alla base della comunicazione di crisi tre aspetti fondamentali: essere concreti e attinenti ai fatti, mai mentire e mai rimanere in silenzio; gli ultimi due sono degli errori da evitare accuratamente poiché si potrebbe dare l'impressione di voler nascondere qualcosa o peggio ancora il silenzio potrebbe essere interpretato come una tacita ammissione di colpevolezza.

Dopo aver inquadrato come normalmente comunicano le imprese ed esserci concentrati brevemente sul modus operandi durante un' emergenza, analizzeremo le misure adottate da queste ultime durante questi mesi di pandemia, che tipo di iniziative sono state messe in atto per la ripartenza e non mancheranno esempi concreti di organizzazioni che in modi diversi si sono distinte in quanto a spinte nell' innovazione.

È quindi chiaro che dal momento in cui il Coronavirus si è affacciato sul territorio italiano, le imprese, dalla più grande alla più piccola, hanno dovuto adottare dei meccanismi di diplomazia aziendale e cioè di gestione diplomatica delle diverse anime interne ed esterna all' azienda; poiché di fronte ad una crisi mai vista prima come questa, i consigli pratici di *crisis management* si sono rivelati purtroppo insufficienti. La produzione di contenuti, uniti al già menzionato procedimento di *storytelling*, sono di fondamentale importanza per non perdere la fiducia della clientela e le relazioni precedentemente costruite con essa. L'attenzione da parte del Ceo, del direttivo aziendale e dei manager deve essere incentrata sia sui dipendenti interni (che potrebbero facilmente trovarsi spaesati a causa delle nuove modalità di lavoro in *smart-working*) sia verso i clienti esterni per darli un senso di coinvolgimento e mai di isolamento. Ci saranno da seguire degli schemi di azione ben precisi come ad esempio definire esattamente chi interviene, come interviene e quando, così come preparare in anticipo i processi di narrazione aziendale e infine dare vita ad una *brand communication* ben programmata su tutti i canali, a partire dalla stampa, passando attraverso l'on-line e finendo ai social network. Sarà inoltre importante adottare tutte le cautele per evitare crisi a livello relazionale orizzontale (fra i vari dipendenti) e verticale (fra il vertice e i dipendenti) che potrebbero esprimersi con perdita di senso di appartenenza, rabbia, conflitti e ritardi nel portare a termine i compiti assegnati. A questo proposito è interessante menzionare il contributo di Antonio Zuliani,

consulente Niuko¹³; l'esperto in materia di gestione della sicurezza e dell'emergenza, ha fornito a delle imprese consigli che si sono rivelati utili nel cercare di evitare problematiche interne alle aziende stesse, in seguito alla conferma dello stato di crisi da Coronavirus. Zuliani sostiene che le aziende in questa situazione si siano trovate ad affrontare una divisione interna fra chi era ancora obbligato a continuare a lavorare in sede e chi invece era costretto a lavorare da casa in modalità *smart-working* per tutta la settimana lavorativa: i primi potevano sentirsi esposti al rischio di ammalarsi, mentre i secondi sarebbero potuti cadere in uno stato di depressione o di disagio dovuto all'isolamento e all'estraniamento dall'ambiente lavorativo. Il consiglio di Zuliani è quello di spiegare sempre al dipendente tutto con estrema sincerità e chiarezza, evitando fraintendimenti: non solo è necessario spiegare cosa si fa ma soprattutto come e perché lo si fa. In questo caso specifico, sarebbe stato interessante alternare i dipendenti fra il lavoro da casa e in sede, provando a ridurre lo stress psicologico.

Altro aspetto cui l'esperto fa riferimento è la gestione del conflitto che può nascere facilmente fra i dipendenti durante una crisi; in una situazione di normalità è più facile risolvere 'de visu' eventuali controversie o divergenze di vedute (che in un ambiente lavorativo sono all'ordine del giorno), provando a mettersi l'uno nella prospettiva dell'altro e cercando di arrivare ad un compromesso soddisfacente; mentre in una situazione delicata come questa è stato dimostrato, a posteriori, che le comunicazioni tramite telefono o e-mail fra i vertici e i dipendenti o fra dipendenti e dipendenti, è più facile che portino a contenziosi e incomprensioni. Questi rischi devono essere tenuti in considerazione dai capi aziendali, poiché se mal gestiti potrebbero condurre ad un disallineamento degli obiettivi e a ritardi nel completamento dei compiti. Per chi sta a casa, suggerisce ancora il consulente, sarebbe utile mettere a disposizione newsletter e videocontest e videoconferenze con i singoli uffici e divisioni aziendali, con approfondimenti su come gestire le tempistiche e gli spazi durante la permanenza in casa. Per quanto riguarda invece le modalità attraverso cui le aziende comunicano il proprio brand e la propria *value proposition*¹⁴, in questi mesi abbiamo visto il susseguirsi di una serie di tecniche diverse. C'è chi inizialmente, quando ancora non era nota la gravità della situazione epidemiologica, si è concentrato su spot frivoli e divertenti per trasmettere un senso di leggerezza, continuando a portare avanti la propria produzione come nulla fosse; è il caso di Miu Miu, la nota marca di borse e accessori di alto livello, che nonostante l'emergenza, ha ugualmente presentato la nuova collezione primavera-estate 2020. Emblematico è stato il caso dell'azienda funebre Taffo che ha diffuso lo spot "O state a casa o staremo tutti in cassa". Anche Ceres ha puntato sull'ironia, realizzando uno spot pubblicitario dove presentava delle nuove tipologie di birre imitando il tono di voce usato dal Presidente del Consiglio durante le conferenze stampa. Altre aziende, fra cui il gruppo Fiat, hanno messo al centro dell'attenzione il cliente,

¹³ **Niuko**: NIUKO - Innovation and Knowledge nasce ad aprile 2014 dalla volontà dei due soci Confindustria Vicenza e Confindustria Padova, di aggregare le società controllate Risorse in Crescita e Fòrema, creando il più grande polo formativo confindustriale italiano. Formazione esperienziale, progetti per sviluppo delle Soft Skills, realizzazione di Academy aziendali, interventi per la riorganizzazione aziendale sono ad oggi fra le principali attività svolte da Niuko.

¹⁴ **Value proposition**: per esteso Customer Value Proposition (CVP) è la proposta di valore che un'azienda fa al mercato, espressa in termini di vantaggi percepiti, tangibili o meno, che i consumatori possono ottenere dall'acquisto della soluzione proposta sul mercato (<https://www.glossariomarketing.it/significato/value-proposition/>)

consigliando dei metodi per far passare più velocemente il tempo durante il lock down. Importante menzionare le aziende, influencer e personaggi del mondo dello spettacolo che hanno dato il loro contributo con donazioni e aiuti in prima persona nei reparti di terapia intensiva o ai più bisognosi durante il virus (come Fede e Chiara Ferragni o come Foxy Italia).



Figura 3. La pubblicità dell'azienda funebre Taffo durante il lockdown.



Figura 4. La pubblicità del brand di birra Ceres durante il lockdown.

Il settore della moda si è distinto in positivo in questo senso: Giorgio Armani ha donato oltre due milioni di euro agli ospedali San Raffaele di Milano e Spallanzani di Roma e ha riservato alcuni dei suoi stabilimenti produttivi italiani alla realizzazione di camici monouso per gli operatori sanitari; anche Calzedonia ha riorganizzato la sua produzione concentrandosi sulla produzione di camici e mascherine, anziché su beni non di prima necessità per il popolo italiano. Gucci ha organizzato una raccolta fondi di successo per dotare le strutture sanitarie di materiale necessario per garantire le cure ai propri pazienti e Trussardi, attraverso la raccolta fondi #conBergamo ha raccolto una cifra esorbitante poi destinata a fornire respiratori e ventilatori agli ospedali bergamaschi.

Oltre alle industrie italiane ci sono stati dei settori che sono stati duramente colpiti dal virus fra cui quello della ristorazione, del wellness e del turismo. Per il beverage e i ristoranti un'idea vincente è stata quella di organizzarsi con le più grandi applicazioni di consegne a domicilio fra cui Glovo e Deliveroo, che in questi mesi hanno visto crescere enormemente i loro fatturati; per quanto riguarda le palestre e i centri sportivi, molti di questi si sono organizzati realizzando e diffondendo sui social dei video-tutorial su come mantenersi in forma facendo esercizi a casa. In relazione al turismo, alcuni dei più grandi colossi del settore, primo fra tutti Booking, hanno scelto di interrompere la comunicazione per un limitato periodo di tempo, con l'obiettivo di riprenderla una volta che la situazione sarebbe tornata sotto controllo. Sotto l'aspetto comunicativo è di vitale importanza mantenere sempre un contatto diretto con la propria clientela e in questo la comunicazione online ha giocato un ruolo fondamentale: una volta finita l'emergenza inizierà il processo di ricostruzione e le relazioni a lungo termine vanno sapientemente coltivate e mai abbandonate in una prospettiva di fiducia e di vicinanza. Anche l'online può essere un valido strumento per veicolare i valori aziendali, dotando i propri siti web aziendali di slogan, colori ed immagini che sono in grado di entrare nella mente del consumatore. Oltre che sull'esaltazione e sulla difesa del Made in Italy come garante di qualità ed esperienze di ottimo livello (dalla ristorazione, al turismo, all'artigianato), la comunicazione online dovrà cimentarsi in una sorta di *storytelling* digitale, facendo leva sui propri valori umani e personali. Sono stati molti i casi di aziende e organizzazioni che hanno offerto servizi a prezzi inferiori o per periodi di tempo più lunghi: il gruppo Unipol ha esteso il servizio di consulenza a dei turni di 24h e la casa editrice Adelphi ha fornito, seppur per limitati periodi di tempo, abbonamenti e servizi a condizioni più vantaggiose. Si sono dimostrate utili in molte circostanze le videoconferenze, i musei digitali e le banche dati, che hanno permesso di accedere direttamente a svariati contenuti e di fare confronti con altre divisioni aziendali. Quindi, se dovessimo evidenziare le fasi più importanti di una tale crisi e cercare di capire come, a posteriori, la comunicazione istituzionale o di impresa si sarebbe dovuta organizzare, potremo menzionare:

- La fase 1, ovvero quella che precede la crisi ed è una fase di preparazione: è necessario informare la realtà pubblica cercando di sensibilizzarla su un tema e invitandola ad adottare tutte le prescrizioni e raccomandazioni da parte delle istituzioni sanitarie, per garantire la salute e la sicurezza di tutti. Si dovrà fare quanto più possibile per far assumere alla popolazione i comportamenti di gregge, cioè l'allineamento dei comportamenti individuali per creare una barriera contro il pericolo. Bisognerà, sempre in questa fase, instaurare relazioni con le più importanti istituzioni e alleanze con i grandi stakeholder più influenti.
- La fase 2 consiste nello scoppio dell'emergenza: in questo frangente si dovrà cercare un accordo fra Stato e Regioni e soprattutto garantire una voce comunicazionale unica e concreta, data la molteplicità dei canali mediatici e la facilità con cui questi tramutano l'entità delle informazioni.
- La fase 3 è quella della gestione dell'emergenza, nonché la cosiddetta fase di maturità dove la criticità della situazione si affievolisce e i suoi effetti ed evoluzioni sono più facili da gestire. Ormai si ha un maggiore quantitativo di informazioni a disposizione e si sa come veicolarle; i messaggi da comunicare sono più concreti e precisi e i rischi di cattiva informazione o disinformazione diminuiscono.
- L'ultima fase è quella della ricostruzione o ripresa: si iniziano a porre le basi per la riabilitazione del sistema sociale ed economico e si cerca di dare maggiore ascolto alle classi sociali e ai settori economici che sono stati colpiti più duramente dall'emergenza.

Se dovessimo fare una valutazione a posteriori di come le istituzioni e le imprese hanno gestito questa fase difficile della storia moderna, è facile notare come le prime si siano trovate in seria difficoltà e come abbiano dato luogo a fraintendimenti, incomprensioni, poi seguite da accuse e problematiche politiche e sociali; mentre le seconde, nonostante i periodi di stop della produzione, sono riuscite, tramite una comunicazione versatile e digitale, a sfruttare l'emergenza per mantenere attivo l'interesse degli italiani e porre le solide basi per una ripresa economica, seppur lenta. Come in ogni ambito e in ogni situazione, c'è da inquadrare il contesto di riferimento: l'approssimazione delle nostre istituzioni nella gestione dell'emergenza rispecchia perfettamente un quadro politico italiano che è da sempre vittima di burocrazia e lentezza, mentre di contro quella che è stata una buona gestione da parte delle aziende testimonia un tessuto aziendale e imprenditoriale attivo e determinato, solida base dell'economia del paese.

Capitolo 2 – Il virus, i media e l'importanza dei Big Data

2.1. Il Coronavirus e i mezzi di comunicazione

I mezzi di diffusione di news e informazioni di oggi sono molto diversi rispetto al passato: se negli anni Sessanta ci si avvicinava al magico mondo della televisione (prima in bianco e nero poi a colori), nel corso degli anni Novanta abbiamo visto i computer e la rete internet occupare un posto fondamentale nelle vite delle persone e infine a partire dai primi anni duemila abbiamo visto il diffondersi di piattaforme quali Youtube, Facebook, Instagram e Twitter, che in breve tempo hanno colmato le ampie memorie dei nostri smartphone ultimo modello. Possiamo dire che il modo in cui vengono veicolate le informazioni abbia subito un'evoluzione durante gli ultimi decenni: i giornali, quotidiani o periodici che siano, continuano ad essere venduti ma sono sempre più frequentemente affiancati dalla disponibilità di giornali o libri in versione digitale, che permette di scaricare velocemente contenuti anche non a pagamento e girare pagina attraverso un semplice click sullo schermo massima risoluzione; la rete internet ci fornisce milioni e milioni di notizie al giorno su mille siti diversi e la velocità con cui queste sono rese disponibili è impressionante. La televisione, che fino a qualche decennio fa, era il principale veicolo di contenuti pubblicitari e di informazione, ad oggi è stata declassata dal dominio degli smartphone e dei social network. Oggi i social vengono usati da giovanissimi così come dalle persone adulte e sono considerati alla stregua del principale snodo di info e di contenuti pubblicitari di vario genere: Instagram non fa altro che proporre nella Home pubblicità invitanti di prodotti con link annessi che rimandano direttamente al sito web dove questi ultimi possono essere acquistati. Youtube propone video che in poco tempo diventano virali a causa di contenuti divertenti e vi inserisce dei messaggi pubblicitari che molto spesso l'utente non può skippare, così la sua attenzione è necessariamente attirata dal messaggio commerciale che precede il video. Twitter permette di seguire in tempo reale le ultime notizie grazie ai tweet che vengono quotidianamente pubblicati da personaggi del mondo imprenditoriale o politico. Durante la pandemia i canali di comunicazione hanno svolto un ruolo centrale ma tuttavia non sempre positivo, contribuendo spesso alla creazione di una sorta di infodemia¹⁵, come abbiamo già avuto modo di accennare.

¹⁵ **Infodemia:** Circolazione di una quantità eccessiva di informazioni, talvolta non vagliate con accuratezza, che rendono difficile orientarsi su un determinato argomento per la difficoltà di individuare fonti affidabili (http://www.treccani.it/vocabolario/infodemia_%28Neologismi%29/).

Tabella 1. La tabella seguente riporta i pro e i contro di alcuni fra i maggiori social network usati a livello mondiale.

Social Network	Pro	Contro
WhatsApp	WhatsApp garantisce la trasmissione veloce di messaggi, contenuti multimediali e dati di vario genere; facilmente scaricabile tramite applicazione su smartphone o nella versione Web per il pc. Sia il download che l'utilizzo sono gratuiti.	A volte può succedere che circolino sul social delle catene di messaggi indesiderate o contenenti link che, se aperti, possono infettare il telefono o il pc.
Facebook	Anche Facebook, come WhatsApp, collega miliardi di persone intorno al mondo, soprattutto dopo l'introduzione di Messenger (messaggistica istantanea). Negli ultimi anni è stato leggermente abbandonato dai giovani che si sono spostati su altri social come Instagram. Adesso è usato soprattutto dagli adulti, per la condivisione di news e dirette.	Può creare dipendenza e tendenze all'isolamento; nonché può portare a tendenze depressive a fenomeni di bullismo e violenza verbale. E' importante usare Facebook in modo intelligente poiché tutto ciò che viene pubblicato è alla mercè degli altri; non sono rari i casi di furti di identità, foto falsificate e persino episodi di tentativi di adescamento.
Twitter	Twitter consente in tempo immediato la pubblicazione di tweet (post di un massimo di 280 caratteri) da parte degli utenti. E' gratuito e non ci sono pubblicità indesiderate. Permette di interagire con le celebrità o figure famose.	Un difetto è la limitazione dei caratteri: il che ovviamente impone agli utenti di circoscrivere il contenuto che vogliono pubblicare. Si verifica spesso il rischio di appropriazione dei contenuti o dei post (non c'è politica antiplagio).

Instagram	Può essere una valvola di sfogo e motivo di distrazione; è gratuito.	Può causare un senso di isolamento, ansia sociale e inadeguatezza nei confronti del proprio corpo.
-----------	--	--

Molteplici contenuti, trattati con linguaggi e canali diversi, possono generare confusione e scarsa chiarezza in chi li recepisce, dando vita ad un passaparola basato su fatti infondati o tendenziosi che poi ricade sul funzionamento dei meccanismi istituzionali e scientifici e sulla vita quotidiana dei cittadini, creando non pochi disagi.

Infatti l'infodemia se presa in modo fine a se stesso non è un problema, ma comincia ad esserlo quando è collegata al forte senso di sfiducia che i cittadini nutrono nei confronti delle istituzioni (come dimostrano recenti studi ¹⁶in ambito di *advocacy*¹⁷); la combinazione di questi due aspetti può quindi portare ad una ben più grave disinformazione. Riguardo la sfiducia che i cittadini nutrono nei confronti di governo, imprese e istituzioni, uno studio che è stato condotto da Edelman¹⁸ in dieci paesi nel mondo (fra cui l'Italia) e riguardante il ruolo dell'informazione durante il Coronavirus, testimonia che oggi le persone danno una credibilità massima alle imprese (in particolar modo ai propri datori di lavoro); secondi in classifica risultano invece le Ong e in ultima posizione riscontriamo la presenza dei governi. Lo stesso studio si occupa anche di definire la priorità delle varie fonti di informazione: prima fra tutte abbiamo la stampa (quotidiani, periodici, e fra questi anche l'online); poi i più giovani si dividono fra una percentuale maggiore che da ascolto ai social network e una minore che si affida ai video mainstream. I siti di informazione scientifica come quello della Protezione Civile e dell'Oms o di altre organizzazioni sanitarie nazionali e internazionali godono di buona credibilità, ma inferiore rispetto ai social, che occupano la fetta più grande. E' quindi estremamente importante, nella gestione informativa dell'emergenza, una combinazione fra una concreta e univoca comunicazione istituzionale, scientifica e di impresa e una scelta consapevole delle piattaforme da utilizzare e di come utilizzarle; inoltre dato che ci troviamo in un'epoca in cui i mezzi di comunicazione si adattano facilmente ai trend e alle tempistiche delle nostre vite sempre più frenetiche e dato che ci troviamo in un mondo in cui nulla è più segreto o privato, è opportuno adottare dei mezzi di *cybersecurity*, proprio con il fine di proteggere i nostri dati personali e di non contribuire alla creazione di panico in situazioni già di per sé difficoltose. In generale, almeno per quanto riguarda l'Italia, se da una parte abbiamo visto la precarietà della comunicazione dal punto di vista istituzionale, dall'altro abbiamo notato l'attività e la

¹⁶ Gianluca Giansante, *Advocacy e Lobbying indiretto*, Comin & Partners (materiale didattico cattedra di Strategie di Comunicazione e tecniche di vendita, Luiss Guido Carli).

¹⁷ **Advocacy**: processo civile con cui una persona o un gruppo di persone cercano di dare appoggio ad una politica, che sia essa sociale, economica, legislativa, ecc., e di influenzare la relativa distribuzione delle risorse umane e monetarie.

¹⁸ Edelman Trust Barometer 2020- Special Report: Trust and the Coronavirus (<https://www.edelman.com/research/2020-edelman-trust-barometer-special-report-coronavirus-and-trust>)

prontezza degli strumenti di comunicazione digitali (soprattutto nella gestione dell'emergenza). Vedremo come i vari media hanno reagito al propagarsi del virus e quali soluzioni o innovazioni sono state escogitate per tutelare la salute della popolazione e al tempo stesso, per fornire uno sprint a livello tecnologico.

Il modello comunicativo italiano è stato valido, ma ha comunque avuto un grande maestro e predecessore: quello cinese.

I cinesi, che per primi hanno dovuto affrontare la crisi, hanno adottato un modello comunicativo e di gestione dell'emergenza sicuramente molto intransigente da un lato (specchio di un'impostazione politica fortemente autoritaria) ma dall'altro estremamente innovativo, che si è proposto due finalità principali: da un lato il contenimento e controllo del virus e dall'altro la protezione della propria immagine in riferimento alla politica estera. La Cina si è infatti servita dei più particolari modelli di *Information Technology* e di *Intelligenza artificiale*, settore nel quale eccelle ormai da diversi anni. Gli ambiti di applicazione di questi strumenti variano dal medico-sanitario, alla sicurezza, alla sorveglianza. A livello urbano sono stati progettati dei droni con delle telecamere ad alta risoluzione per monitorare gli spostamenti della popolazione e garantire la sicurezza generale. Così come le macchine per la misurazione della temperatura corporea posizionate in metropolitana e nei luoghi che tendevano ad essere più affollati. Negli ospedali, la sicurezza e la velocità erano garantite da dottori-robot che svolgevano semplici mansioni come portare da mangiare ai pazienti o misurare la temperatura ai nuovi ricoverati; nelle imprese sono stati inseriti dei meccanismi per il tracciamento degli spostamenti dei dipendenti tramite GPS o tramite geolocalizzazione. I più grandi social come WeChat e Baido (cugini rispettivamente di WhatsApp e Google) hanno sviluppato sistemi per identificare i soggetti e per l'indicazione degli eventuali assembramenti (soprattutto nella fase iniziale del virus). Ovviamente tutte queste innovazioni tecnologiche non sono state realizzate in modo fine a sé stesso; di sicuro da un lato hanno velocizzato il processo di cura e di riabilitazione del virus, ma hanno anche sapientemente contribuito ad arricchire la Cina di un'ottima reputazione a livello mondiale: non si tratta più solamente di uno dei paesi più all'avanguardia, ma anche di un esempio significativo di diplomazia culturale, come testimoniano gli hashtag #forzaCinaeItalia diffusi in modo automatizzato da reti cinesi dopo che il 12 marzo un aereo colmo di medici cinesi è atterrato direttamente da Shanghai nell'aeroporto di Fiumicino, per aiutare la lotta italiana contro l'epidemia. L'Italia, che ha sicuramente appreso dalla competenza cinese in ambito tecnologico e digitale, ha dovuto anche fare i conti con una serie di dinamiche che stavano pericolosamente portando verso la disinformazione generale: come spesso accade nel nostro paese, per meccanismi interni alle istituzioni e alle burocrazia, la chiarezza è poca e la confusione che si crea è molta; le notizie, soprattutto durante la crisi, sono molteplici e lo sono anche i canali attraverso cui vengono diramate.

L'Autorità Garante per le Comunicazioni, nota anche come Agcom, ha dichiarato che in Italia, durante i primi tre mesi di pandemia, sono stati prodotti almeno 700000 contenuti e almeno 17 milioni di documenti. La notizia riguardante il virus è passata in breve tempo dall'essere un'informazione di poco conto che derivava dall'estero,

all'essere la principale notizia che ha ricoperto gli spazi di cronaca, televisivi e persino delle piattaforme social. La percentuale delle notizie riguardanti il Covid sul totale delle notizie prodotte in tre mesi è cresciuta sempre di più, partendo da un 4% a gennaio-febbraio (cioè quando si era affermata la problematica in Cina), per poi passare ad un 45% nei mesi di marzo-aprile (coincidenti con il lock down in Italia), per poi scendere ad un 37% dopo la riapertura delle attività produttive nel nostro paese.

La televisione è stata il mezzo più usato dalla comunicazione scientifica: a partire dal mese di marzo è stato introdotto l'appuntamento quotidiano con il Bollettino della Protezione Civile (che teneva aggiornata la popolazione sull'andamento dei contagi), per non parlare poi di tutti gli svariati programmi incentrati sul virus con tanto di ospiti esperti in ambito medico, sanitario, economico e politico (i quali dispensavano consigli sulla prevenzione, gestione e ripartenza a seconda delle varie fasi). Stampa e televisione sono andate di pari passo nella gestione degli spazi da dedicare alle notizie sul virus: se dapprima la notizia della scoperta del virus ricopriva spazi piuttosto marginali, successivamente e in particolar modo dopo la conferma dei due cinesi positivi a Roma, l'eco mediatico si è ampliato sempre più, crescendo insieme alla curva dei contagi. Mano a mano che la situazione diventava più seria e si mettevano insieme notizie sempre più precise sul virus, sulla sua formazione e trasmissibilità, la disinformazione e il panico hanno lasciato spazio all'informazione più puntuale, basata su dati e statistiche fondate. I siti web, fra cui quelli dei principali Ministeri (Salute in primis) e quelli delle più grandi imprese, sono stati sovraccaricati da comunicazioni e indicazioni da parte di esperti su come gestire al meglio la situazione, ma non sempre ciò è avvenuto con estrema chiarezza. La seconda fase dell'epidemia, quella supportata da maggiore conoscenza del Covid, si è anche basata molto su dati e rilevazioni raccolti tramite interviste, ricerche mediche e controlli a tappeto che sono poi state prontamente condivise con cittadini e dipendenti sia sul cartaceo che sull'online (sezione Infodata del Sole 24¹⁹). Nell'ottica di porre rimedio alla diffusione di notizie false o infondate, anche i principali motori di ricerca si sono attivati per tempo, intensificando i controlli sui contenuti condivisi; come Google che ha provveduto a rimuovere da Youtube i video sul virus non a contenuto strettamente tecnico-scientifico. In queste circostanze i canali di comunicazione digitali e social hanno dovuto quasi porre rimedio alla miriade di notizie non sempre attendibili prodotte dai canali più tradizionali, che molto spesso si sono lasciati trasportare dalla bramosia di fare audience e dalla voglia spasmodica di soddisfare la sete di notizie di un popolo che ormai è abituato a ricevere miliardi di informazioni e che non è più all'oscuro di (quasi) nulla. I mezzi digitali, per evitare che l'infodemia si tramutasse in disinformazione hanno adottato delle tecniche di

¹⁹ <https://www.infodata.ilsole24ore.com/topic/coronavirus/>

autoregolamentazione²⁰ nella produzione e diffusione di notizie; il che non ha significato necessariamente porre limiti alla qualità o quantità di notizie prodotte, bensì adottare dei filtri più stringenti per fare in modo che ciò che veniva diffuso fosse il più veritiero e attendibile possibile. A questo proposito, l’Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni ha inserito all’ interno di un progetto di autoregolamentazione delle piattaforme online volto a contrastare la disinformazione sul Coronavirus, un’iniziativa promossa da Facebook, tale *Facta*; il servizio usufruisce di un profilo WhatsApp e di uno specifico numero telefonico al quale gli utenti possono inviare eventuali segnalazioni su contenuti social per sottoporli a verifica di autenticità.

Con la globalizzazione ed il progresso tecnologico, ogni notizia o informazione assume un eco mediatico di dimensioni esorbitanti e molto spesso si rischia che l’importanza mediatica ingigantita che viene attribuita alle news scateni delle reazioni sproporzionate e fuori luogo in chi la recepisce ed è profano sull’ argomento. La rete, i social, collegano tutto il mondo e trasmettono notizie in tempo reale; a differenza di quanto succedeva prima con i giornali o con la televisione, oggi basta un click e improvvisamente ci troviamo ad assistere e poi a ricondividere ciò che sta succedendo dall’ altra parte del mondo, vivendo non tanto la nostra vita, quanto piuttosto le vite degli altri. Il digitale, le innovazioni tecnologiche e la rete, che sono state usate durante il Coronavirus in Italia e nel Mondo, sono state funzionali da un lato alla ricerca e agli studi, ma spesso efficaci anche in funzione del contenimento. Basti pensare all’ attuale Sindaco di Roma Virginia Raggi, la quale durante la pandemia, ha invitato i propri concittadini ad utilizzare il vecchio Sistema Unico di Segnalazione ²¹attraverso il quale i cittadini avrebbero dovuto segnalare alle autorità eventuali assembramenti o violazioni della quarantena. Ma le app per il tracciamento del virus sono poi successivamente risultate quasi inutili se paragonate con l’efficacia che i social hanno dimostrato di perseguire in questo senso: Facebook è stato il protagonista di una vera e propria caccia all’uomo dopo che è stata diffusa la notizia di due insegnanti in fuga da Codogno²², prima che l’intera Italia entrasse in quarantena.

I social e internet si sono adattati in modo versatile alla pandemia, fungendo sia da canale di informazione, sia da valvola di sfogo e di intrattenimento: dirette di personaggi famosi fra cui attori e cantanti e racconti di come hanno passato il tempo in quarantena ad esempio; Facebook ha lanciato decine di flashmob canori e su Instagram l’hashtag #celafaremo ha spopolato nel vero senso della parola, dando un senso di unità e di fiducia agli italiani.

²⁰ Esempio di autoregolamentazione su piattaforme social (Facebook e Whatsapp con Facta)

<https://www.agcom.it/documents/10179/18199222/Comunicato+stampa+02-04-2020/2590527b-e1e2-4a25-9c63-0e6fee669338>.

²¹ **Sistema Unico di Segnalazione:** Si tratta di uno strumento *responsive*, pensato per essere consultato su qualunque supporto digitale, pc, smart tv, tablet, smartphone. Permette al cittadino di inviare una segnalazione georeferenziandola su mappa con la possibilità di allegare foto, video e documenti (<https://www.comune.roma.it/web/it/notizia.page?contentId=NWS155695>). Durante la pandemia il sindaco di Roma Virginia Raggi ha invitato i cittadini romani ad utilizzare il sistema per segnalare assembramenti (<https://www.ilsole24ore.com/art/segнала-online-assembramenti-giunta-raggi-invita-delazione-cittadini-insorgono-AD3AaPG>).

²² **Codogno:** comune di poco più di 16000 abitanti in provincia di Lodi, Lombardia. La città è stata protagonista delle notizie durante gli ultimi mesi per essere stata uno dei principali centri di diffusione del Covid-19. L’ articolo dei due insegnanti in fuga da Codogno prima del lockdown è riportato nel link sottostante;

https://www.huffingtonpost.it/entry/tre-insegnanti-fuggono-da-codogno-nellavellinese-in-quarantena-le-famiglie_it_5e538a61c5b6b82aa6556607

I social hanno anche contribuito alla condivisione di immagini attinenti con la situazione che ci siamo trovati a vivere: il bacio di Hayez, che ritraeva i due amanti con tanto di mascherine e amuchina (lo stesso valeva per la Gioconda); Tik Tok, la nuova applicazione per i giovanissimi, ha ampliato il target dando la possibilità di visitare in modo interattivo alcuni fra i più grandi musei italiani fra cui gli Uffizi. Per mesi su Instagram e Facebook sono state diffuse e poi ricondivise foto e selfie raffiguranti le proiezioni dei film storici dai balconi degli italiani, fra cui Nuovo Cinema Paradiso e I 400 colpi. La rete e i dipendenti delle aziende si sono dovuti adattare allo *smart-working*: tutto veniva deciso e stabilito in video-chat o tramite mail e le riunioni aziendali o d'ufficio si sono svolte dal proprio salotto di casa; mentre nelle scuole e nelle università si è sperimentato l'*e-learning*²³ con piattaforme su cui caricare i materiali didattici e videolezioni.

Le applicazioni come Glovo e Deliveroo hanno cambiato leggermente la loro impostazione, consegnando non più solo da ristoranti ma anche dai supermercati o da store che non vendevano beni di prima necessità, per venire incontro alle esigenze del cliente che non poteva uscire di casa. Le applicazioni di consegna a domicilio hanno inoltre lavorato moltissimo anche sul marketing, intensificando la pubblicità su tutti i social network. Durante la pandemia è stato registrato un traffico di rete impressionante, che ha fatto notare un aumento del 102% per quanto riguarda i siti di informazione e del 51% per i siti di intrattenimento e svago. A questo proposito, Netflix ha dovuto abbassare la risoluzione del suo hd, poiché non riusciva a sostenere una così grande quantità di accessi durante il giorno e da ogni parte del mondo e il colosso Amazon ha introdotto la fornitura gratuita di alcuni specifici beni. Possiamo dire, alla fine di questa breve trattazione, che per un' adeguata gestione della comunicazione in rete e sui social durante la crisi, sarebbe opportuno che istituzioni, imprese e singoli cittadini (che oggi sono attivi in prima persona nell' area digitale), seguissero una procedura comune, basata su semplici aspetti : per prima cosa definire un piano di comunicazione digitale di emergenza da veicolare attraverso i social media. La cosa più importante in questa fase è lo sfruttamento della rete e della sua velocità e potenza, definendo e riaggiornando continuamente il contenuto del piano ogni qualvolta arrivi un nuovo input o news (interna o esterno che sia, anche dagli utenti); diversificare poi i canali di trasmissione per avere la sicurezza che il messaggio arrivi a qualsiasi tipo di target che comunque dovrà essere prima sottoposto a studio e indagine insieme al luogo e contesto cui si la comunicazione si riferisce. Le nozioni da presentare dovranno essere il più puntuali e lineari possibili e dovranno essere sempre riscontrabili nella realtà fattuale; andranno inoltre valutate in base al danno inevitabile che possono creare, nonché in base alla risposta comportamentale che ne potrà conseguire. Da non dimenticare dovrà essere il costante contatto con gli stakeholder e i personaggi influenti della rete, oltre che con gli influencer

²³ **E-learning**: nella tecnologia dell'informazione, complesso di mezzi tecnologici messo a disposizione degli utenti per la distribuzione di contenuti didattici multimediali. (<http://www.treccani.it/enciclopedia/e-learning/>).

di più elevata visibilità, dato che questi ultimi vivono grazie all'attività social. Infine, la comunicazione digitale dovrà tenere sotto osservazione i siti web specifici delle varie istituzioni e verificare l'autorevolezza e la credibilità delle informazioni che vi vengono condivise.

Abbiamo visto quindi come si sono comportati i vari strumenti comunicativi durante la fase pandemica e quale procedura sarebbe stato opportuno seguire per evitare fraintendimenti e accuse che in questi mesi sono stati all'ordine del giorno. Vedremo adesso brevemente il ruolo che hanno avuto i big data durante il virus, finendo il capitolo con delle brevi considerazioni sui sentimenti e reazioni che hanno pervaso l'animo dei cittadini.



Figura 5. Il bacio di Hayez ai tempi del Covid



Figura 6. La Gioconda con mascherina, murales di Tvboy a Barcellona.



Figura 7. Roma. Uno dei tanti film proiettati dalle case degli italiani sui balconi dei dirimpettai durante il lockdown. Fra questi l'Attimo Fuggente, I 400 Colpi e Nuovo Cinema Paradiso. L' iniziativa è stata promossa da "Alice nella città", festival cinematografico internazionale che affianca la fondazione Cinema per Roma; l'iniziativa si è diffusa velocemente anche a Firenze, Bologna e Bari. Fotografie dell' evento poi postate sui social hanno ottenuto migliaia di like e condivisioni.



Figura 8. Una delle tante immagini ironiche circolanti sui social network durante le prime settimane di pandemia, caratterizzate da canti dai balconi e dalle finestre.

PAESE	SERVIZIO DI CONTACT TRACING	CARATTERISTICHE
Italia	Immuni	Disponibile sugli store di Apple e Google, l' app utilizza il bluetooth per comunicare con i telefoni vicini. Una notifica informa se si è entrati in contatto con qualche positivo al virus. Non trasmette dati ad un sistema centrale; non registra nominativi ed è gratuita.
Germania	Corona-Warn-App	Rispetto a quella italiana, l'app tedesca è stata un vero successo: anche grazie ad una notevole campagna mediatica, è stata scaricata da sei milioni e mezzo di cittadini in un solo giorno.
Francia	Stop-Covid	Disponibile dal 2 giugno in Francia, Stop Covid si basa sulla tecnologia bluetooth e traccia i contatti avvenuti nelle due settimane precedenti il contagio. Progettata da aziende ed enti nazionali, finora ha solo 2 milioni di download.
Regno Unito	Nhs test and trace	Si tratta di un servizio messo a disposizione dal governo britannico: se un cittadino sviluppa dei sintomi da Coronavirus, esegue il test e risulta positivo, gli viene chiesto di accedere al sito Nsh, dove gli vengono richieste delle informazioni personali ed è costretto all' autoisolamento per due settimane. E' garantita la privacy dei soggetti positivi.

<p style="text-align: center;">Cina</p>	<p style="text-align: center;">Alipay Health Code</p>	<p>In Cina il controllo sui cittadini ha avuto la meglio e ci si concentra su un massiccio monitoraggio degli spostamenti. Ogni cittadino risponde a delle domande e in base alle risposte l'app genera dei codici che indicano lo stato di salute di quella persona: il verde indica il via libera agli spostamenti, il giallo che si è stati in contatto con un potenziale infetto e il rosso indica l'obbligo di permanenza in casa.</p>
<p style="text-align: center;">Giappone</p>	<p style="text-align: center;">Cocoa</p>	<p>L' applicazione giapponese Cocoa è stata rilasciata dal Ministero della Salute nipponico il 19 giugno. Rispetta la privacy ed è stata scaricata da 2,7 milioni di persone durante i primi tre giorni di vita. I soggetti non vengono identificati in base ai nomi ma attraverso numeri e le informazioni sull' orario/luogo di contagio non vengono rese note né al governo né ad altri utenti.</p>

Tabella 2. La tabella descrive il funzionamento dei servizi di Contact Tracing creati da Italia, Francia, Germania, Regno Unito, Cina e Giappone.

2.2. - Il coronavirus e i Big Data

Con il termine Big Data si intende una mole enorme di dati, strutturati e non, che viene recepita e utilizzata ogni giorno, soprattutto in ambito aziendale. Queste grandi quantità di dati servono all'azienda per migliorare e velocizzare i processi interni, portando a delle decisioni aziendali, di business e strategiche nettamente più efficaci. I grandi dati esistono da molto tempo, ma una definizione più compatta e organica è stata data solo nei primi anni duemila dall'analista di mercato Doug Laney²⁴, che ha definito i big data come 'Le 3 V'; solo più tardi sono state aggiunte due ulteriori V, così da trasformare la definizione in '5V'. Le 3 V identificate da Laney fanno riferimento a quelle che sono le caratteristiche principali e cioè: volume, velocità e varietà. Con il termine volume si intende la moltitudine di dati a disposizione, raccolta da innumerevoli fonti, fra cui transazioni commerciali, dispositivi intelligenti, video streaming e social media. La velocità prevede che questi dati siano raccolti in modo immediato e tempestivo, ed infine la varietà prevede la classificazione fra dati strutturati²⁵ e non strutturati²⁶ (fra cui video, e-mail e operazioni finanziarie). Le due V aggiunte stanno per variabilità, che rispecchia il fatto che i dati sono in continuo mutamento e per questo necessitano di un monitoraggio costante e veridicità, cioè garanzia di massima qualità e affidabilità.

L'utilizzo intelligente dei BD corrisponde al raggiungimento di una molteplicità di obiettivi diversi in azienda fra cui la riduzione dei costi, l'ottimizzazione di spazi e tempistiche, lo sviluppo di nuovi prodotti e scelte di business più consapevoli e funzionali.

È possibile determinare le cause di problemi o guasti durante lo svolgimento dei processi aziendali, ma anche creare dei coupon nei punti vendita, o addirittura ottimizzare e ridurre il rischio del portafoglio investimenti in ambito finanziario. Per usare bene i BD è necessario in primis istaurare una strategia fondata proprio su di essi,

²⁴ **Doug Laney**: ex vicepresidente e Service Director della società di consulenza finanziaria Meta Group; nel 2001 descrisse i Big Data come un enorme quantitativo di nuovi dati, laddove questi ultimi potevano essere raccolti grazie alle moderne tecnologie e alle nuove fonti informative. Dapprima, secondo il rapporto di Laney, le '3V', nonché caratteristiche fondamentali dei Big Data erano riconducibili al volume (sono considerati B.D le moli che sorpassano la soglia dei 50 Terabyte), velocità (riferita al raccogliere dati in tempo reale) e varietà (dati diversi provenienti da fonti diverse). Negli ultimi anni sono state aggiunti ulteriori 3 V alla definizione di Laney e cioè: valore (in riferimento ai procedimenti di Analytics), veridicità (affidabilità e integrità dei dati e variabilità (continua evoluzione dei dati). Riferimenti al link: https://www.sas.com/it_it/insights/big-data/what-is-big-data.html

²⁵ **Dati strutturati**: sono raggruppati in database e organizzati secondo schemi e tabelle rigide. Un esempio potrebbe essere costituito da un database caratterizzato da collegamenti relazionali (<https://www.bucap.it/news/approfondimenti-tematici/digitalizzazione-documenti/dati-strutturati-semi-non-strutturati.htm>).

²⁶ **Dati non strutturati**: sono conservati senza seguire alcuno schema. Ne è un esempio il testo a carattere narrativo realizzato attraverso file multimediale (<https://www.bucap.it/news/approfondimenti-tematici/digitalizzazione-documenti/dati-strutturati-semi-non-strutturati.htm>)

mettendoli al centro del focus operativo e strategico: dovranno essere trattati come un asset aziendale e non come un componente marginale; sarà così possibile migliorare raccolta, analisi, gestione dei dati stessi. Le fonti da cui provengono i dati sono disparate e devono essere analizzate e conosciute interamente: a partire dai dati streaming, alle auto intelligenti per finire con i sensori industriali.

Tutto ciò confluisce nei sistemi di *Information Technology*²⁷ e sarà da capire cosa vale la pena sfruttare e cosa no. Lo stesso vale per i dati che provengono dai social come Facebook o Instagram, spesso sotto forma di immagini o video e che possono essere utili in ambito di marketing o vendite. Altri dati come gli *open data* possono invece provenire da portali come quelli del governo americano (data.Gov), o persino da clienti o fornitori stessi.

Inoltre sarà importante predisporre dei meccanismi per l'archiviazione e la memorizzazione dei dati, attraverso le soluzioni Cloud e Hadoop (programma applicativo che supporta applicazioni con elevato accesso di dati).

Il quarto passo da affrontare per una buona gestione dei dati consiste in un'analisi accurata e precisa, che verrà predisposta attraverso meccanismi di Analisi Avanzata (*Advanced Analytics*). Se la strategia di BD funziona sarà possibile ottenere un miglioramento nella gestione dei processi aziendali, nonché una maggiore interazione fra le varie funzioni e, non da ultimo, anche ottimi risultati a livello reddituale.

L'osservatorio Big Data e *Business Analytics*²⁸ ci fornisce degli spunti interessanti riguardo l'applicazione che hanno trovato i BD nelle aziende mondiali e italiane: sempre più imprese hanno fatto ricorso recentemente a dei procedimenti di *Advanced Analytics*²⁹ di fondamentale importanza per i processi aziendali. Gli Advanced sono suddivisi in quattro componenti fra cui: i Descriptive Analytics (che descrivono la situazione passata e attuale delle varie aree aziendali), i Predictive Analytics (che analizzano i dati per capire cosa potrebbe riservare il futuro), poi i Prescriptive Analytics (che presentano ai decision maker delle soluzioni papabili a determinati problemi o meccanismi) e infine gli Automated Analytics (che implementano l'alternativa scelta). Come testimonia l'Osservatorio, gli esempi pratici di applicazione di Analytics variano dalla vendita, al marketing, alla comunicazione, per finire con la prevenzione di frodi e con gli aspetti sanitari.

Nel 2019 in Italia si attesta un crescente interesse nei confronti del tema da parte di piccole e medie imprese (PMI), con un 62% di imprese che ha effettuato investimenti in quest'ambito. Inoltre, il politecnico di Milano

²⁷ **Information Technology: ICT.** – Sigla dell'ingl. Information and communication technology, che indica la convergenza dell'informatica con le telecomunicazioni e che identifica ogni settore legato allo scambio di informazioni e tutti i metodi e le tecnologie che servono a realizzarlo, compreso l'hardware, il software e i servizi connessi (

²⁸ **Osservatorio Big Data & Business Analytics:** si tratta di un osservatorio la ricerca è giunta all'ottava edizione; intende evidenziare il valore strategico che i Big Data e gli Analytics svolgono nelle imprese e nella Pubblica Amministrazione, ponendo in luce i potenziali vantaggi relativi alla competitività, alla redditività, alla tempestività e all'aumento di efficacia nei processi decisionali (<https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/big-data-business-analytics#:~:text=L'Osservatorio%20Big%20Data%20%26%20Business,alla%20competitivit%C3%A0%2C%20alla%20redditivit%C3%A0%2C%20alla>).

I risultati dello studio condotto dall'Osservatorio circa l'applicazione dei Big Data da parte delle industrie italiane si trova al seguente link: https://blog.osservatori.net/it_it/big-data-cosa-sono.

²⁹ **Advanced Analytics:** è l'esame autonomo o semi-autonomo di dati o contenuti che utilizza tecniche e strumenti sofisticati, in genere oltre quelli della business intelligence tradizionale (BI), per scoprire informazioni più approfondite, fare previsioni o generare raccomandazioni (<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/advanced-analytics#:~:text=Advanced%20Analytics%20is%20the%20autonomous.make%20predictions%2C%20or%20generate%20recommendations.>).

comunica che ad oggi sono circa 700 le start-up operanti nel settore e i finanziamenti ricevuti da investitori istituzionali ammontano a quasi 6,5 miliardi di dollari; le startup e le grandi imprese sono infatti quelle più inserite nel settore, mentre rimangono leggermente indietro le piccole imprese, principalmente a causa della difficoltà nel reperire le competenze adeguate per questa attività (che come accenneremo sono svariate).

All' interno dell'azienda, la figura che più si occupa della gestione dei BD è il *Data Scientist*, specializzato nell'elaborazione di informazioni il più utili possibile. Specializzato nei meccanismi di gestione, integrazione e analisi, si occupa anche della definizione del processo di *Data Driven* che abbiamo nominato precedentemente. Un'analisi più specifica ci definisce meglio le quattro fasi rispettivamente in:

- 1- ANALISI DESCRITTIVA: attraverso rappresentazioni grafiche dei processi aziendali passati e attuali si ottiene una visione d'insieme dei vari livelli di performance e risultati
- 2- ANALISI PREDITTIVA: usando tecniche come modelli predittivi e forecasting si cercano soluzioni per disegnare i futuri scenari di sviluppo
- 3- ANALISI PRESCRITTIVA: si combinano i risultati ottenuti tramite le due analisi precedenti per raggiungere indicazioni strategiche da applicare in senso più pratico.
- 4- ANALISI AUTOMATIZZATA: si applica la teoria alla pratica, vedendo ad esempio come reagisce un certo macchinario a seconda delle circostanze.

Fra le varie competenze del Data Scientist possiamo riscontrare la capacità di modellizzazione dei dati grazie allo sviluppo di particolari algoritmi matematici e statistici, per poi tradurre i dati in informazioni. Inoltre è previsto lo studio del valore intrinseco dei dati, nonché una successiva valorizzazione di questi ultimi per le varie aree di business. Provvede anche a studiare la customer experience³⁰ e i dati relativi alla clientela con il fine di sviluppare nuovi prodotti o servizi più soddisfacenti. Per svolgere tali mansioni lo Scientist dovrà possedere competenze specifiche in ambito di programmazione, matematico, statistico, grafico, di comunicazione, di management e di soft skills.

I Big Data, oltre ad essere un vantaggio strategico per molte aziende, rappresentano anche un grande punto di forza sotto il profilo geografico, politico, sanitario e organizzativo. Durante la fase di emergenza Covid-19, la raccolta di un grande quantitativo di dati è stato di fondamentale importanza per il raggiungimento di svariate

³⁰ **Customer experience:** è l'esperienza complessiva che i clienti vivono durante tutta la loro relazione con l'azienda: non solo shopping, dunque, ma una interazione/relazione che include customer care and support e l'interazione con il brand (<https://www.digital4.biz/marketing/big-data-e-analytics/customer-experience-cos-e-perche-e-strategica-per-le-aziende-e-quali-sono-le-tecnologie-per/>).

obiettivi: la moltitudine di informazioni circolanti durante quel periodo in rete è stato utile sia sotto l'aspetto sanitario, poiché attraverso gli open data i ricercatori hanno avuto più facilità nello studio dei sintomi e nella elaborazione di contenimento dei batterio, ma anche dal punto di vista politico-amministrativo, nell'indirizzare le scelte e i provvedimenti del Governo con il fine di garantire la tutela della sicurezza e l'ordine pubblico. La libera e massiccia circolazione di dati in rete è stata acuita anche dall'aumento dello *smart-working* e da piattaforme per le riunioni o meeting aziendali e non (come *Zoom* o *Cisco Teams*).

Se la fase uno dell'emergenza è stata caratterizzata dalla raccolta e da un accurato studio dei BD, la fase due invece ha tratto vantaggio dal loro sfruttamento intelligente: si pensi ad esempio all'app di *Contact Tracing* italiana (Immuni), volontaria e gratuita; creata per il tracciamento dei contatti progettata per trattenere all'interno del proprio dispositivo (Apple o Android che sia) i dati raccolti durante la sua attivazione, garantendo il rispetto della privacy dell'utente; a differenza di quanto accaduto invece in altri paesi extra europei come la Cina o la Corea del Sud, che hanno sorpassato dei diritti civili e umani pur di controllare il virus. In Cina è stata creata un'applicazione che registra l'accesso dei cittadini ai mezzi pubblici e la prenotazione dei voli aerei (sollevando accuse e polemiche di violazione della privacy); leggermente più soft il metodo coreano, che si è limitato a droni e videocamere sparse per le città ai fini del controllo degli spostamenti.

Con il termine Big Data Analysis intendiamo un procedimento di raccolta e di analisi di grandi quantità di dati, non solo specializzato in attività di *Business Intelligence*³¹ o di *Machine Learning*³² e con BI si intende l'insieme di processi che servono a raccogliere, analizzare e interpretare dati sui processi aziendali per migliorare le performance; mentre con il termine *Machine Learning* si indica una sorta di apprendimento automatico da parte dei computer che apprendono durante lo svolgimento di un determinato compito o mansione, migliorando (con il tempo) la performance. Le conseguenze del Coronavirus sono ad oggi riscontrabili in diversi settori legati ai Big Data e uno di questi è il mercato della Business Intelligence: l'Italia si è trovata ad affrontare una chiusura generica per un periodo di ben due mesi e durante questo lasso di tempo molte aziende sono state inattive, o parzialmente attive, il che ha significato in molti casi uno stop alla produzione e alle vendite e di conseguenza uno stop anche

³¹ **Business Intelligence:** è una definizione tecnica che fa riferimento all'insieme di dati e funzioni di calcolo e analisi nell'ambito dei processi aziendali (<https://www.tableau.com/it-it/learn/articles/business-intelligence#:~:text=Cos%20la%20business%20intelligence%3F,nell'ambito%20dei%20processi%20aziendali.>)

³² **Machine Learning:** o apprendimento automatico; permette ai computer di imparare dall'esperienza (da intendersi non nell'accezione "umana" ma pur sempre riferito ad un programma informatico); c'è apprendimento (esperienza) quando le prestazioni del programma migliorano dopo lo svolgimento di un compito o il completamento di un'azione (anche errata, partendo dall'assunto che anche per l'uomo vale il principio "sbagliando di impara").

Guardano il Machine Learning da una prospettiva informatica, anziché scrivere il codice di programmazione attraverso il quale, passo dopo passo, si "dice" alla macchina cosa fare, al programma vengono forniti "solo" dei set di dati che vengono elaborati attraverso algoritmi sviluppando una propria logica per svolgere la funzione, l'attività, il compito richiesti (<https://www.ai4business.it/intelligenza-artificiale/machine-learning/machine-learning-cosa-e-applicazioni/#Cos8217e-il-Machine-Learning-apprendimento-automatico>).

per quanto concerne la raccolta dei dati e altri processi di business aziendali. Viene spontaneo chiedersi se il mondo della BI si sia fermato durante il lock down; la risposta a questa domanda prevede in larga parte una negazione, poiché se da un lato in alcuni casi ci sono stati veri e propri fermi a dei processi specifici, nella maggior parte dei casi i progetti più rilevanti in ambito di BI sono stati realizzati in *smart working*. Un test effettuato su un campione di 400 soggetti, fra cui esperti di BI, freelance, consulenti (appartenenti sia a grandi che a piccole imprese del Nord e Sud Italia), ha rivelato che in ambito di BI, oltre il 40% dei progetti che avrebbero dovuto essere realizzati sono stati interrotti per colpa del virus e oltre il 30% degli intervistati sostiene che i budget per gli investimenti in BI siano stati congelati dall'azienda per mantenere liquidità in circolo, al posto di essere investiti.

Non possiamo non menzionare l'importanza dei Big Data dal punto di vista sanitario; come abbiamo già detto, il Covid ha innescato una crisi medico-sanitaria di enorme gravità, mettendo in difficoltà persino le strutture ospedaliere più pronte ed organizzate del territorio nazionale, come il Policlinico Gemelli, che si è servito dei procedimenti di Analytics per cercare di rispondere all'emergenza: i meccanismi tecnologici più all'avanguardia sono stati adottati per prevedere l'afflusso dei casi nel breve termine, per gestire l'allocazione delle risorse diagnostico-terapeutiche; nonché sono stati sfruttati degli algoritmi di intelligenza artificiale per studiare l'evoluzione della pandemia nel lungo termine. Oltre ad uno specifico hub dedicato al Covid, (con incluse risorse, informazioni, materiali dedicati e corsi di formazione), il Policlinico ha creato un sistema di monitoraggio real-time dei dati ospedalieri che serve a capire e a tenere sotto controllo il numero dei nuovi contagi, ricoveri, dimissioni, terapie intensive e decessi. Si raccolgono i dati in base ad alcuni criteri e poi si programma la distribuzione di risorse e di personale. In breve tempo si cerca di prevedere le eventuali complicanze mediche e la stima approssimativa delle tempistiche di ricovero dei pazienti. La società di gestione delle esperienze (Qualtrics), insieme al Software aziendale SAP e al Network di consulenza Ernst & Young, attraverso una collaborazione, hanno raccolto i dati relativi al Covid in tempo reale, fornendo ai governi l'opportunità di gestire alcune dinamiche pubbliche e amministrative e lo hanno fatto attraverso degli strumenti disponibili in otto lingue diverse, così da renderli universalmente accessibili e comprensibili.

Tra gli strumenti più funzionali menzioniamo il *Qualtrics Covid-19 Pre-Screening and Routing*³³, che consiste in un questionario online che, una volta che i cittadini hanno compilato spiegando i loro sintomi, li indirizza direttamente verso le risorse o informazioni più adeguate a seconda delle loro esigenze; il *Qualtrics Healthcare*

³³ **Qualtrics COVID-19 Pre-Screening and Routing**: si tratta di un questionario online di pre-screening guidato che consente ai cittadini di inserire i propri sintomi e che li indirizza automaticamente alle risorse online appropriate o li consiglia di rivolgersi al proprio medico. Offre anche un accesso immediato alle risorse più importanti per la salute e la sicurezza e produce report automatici che identificano eventuali lacune nella disponibilità di specifiche informazioni (<https://www.sanita-digitale.com/2020/04/14/ey-sap-e-qualtrics-in-pista-per-aiutare-i-governi-contro-covid-19/>).

*WorkForce Pulse*³⁴ raccoglie le valutazioni e i giudizi dei cittadini su servizi e risorse a disposizione per la cura del virus.

Possiamo quindi dire, alla fine di questo paragrafo, quanto i Big Data e la *Business Intelligence* siano fondamentali non solo in ambito strettamente aziendale, ma quanto, soprattutto in fase emergenziale, abbiano dimostrato di essere utili per compiti eterogenei fra cui la sicurezza sanitaria, l'ordine pubblico e l'ottimizzazione di modi e tempistiche lavorative.

2.3 - Le conseguenze psicologiche del Coronavirus

Il periodo di pandemia Coronavirus ha visto il susseguirsi di una serie di sensazioni e sentimenti diversi da parte della popolazione italiana, e mondiale. Se all' inizio il "virus cinese" era quasi motivo di disinteresse da parte dell'Europa, andando avanti con le settimane tale noncuranza si è trasformata in preoccupazione, poi in allerta, infine in puro panico, che rappresenta una presenza tipica di tutti i contesti di crisi. Il mondo è stato messo in lock down, cioè un periodo di isolamento che teoricamente dovrebbe durare almeno quindici giorni, ma che in molti casi si è protratto per più di un mese. Sentimento comune: la paura. Paura per sé stessi, per i propri genitori e figli, paura di contagiare e di essere contagiati, paura di non avere a disposizione sufficienti scorte alimentari e paura di cadere vittima di una crisi economica devastante. Studi recenti (come quello pubblicato dalla rivista *The Lancet*³⁵) hanno analizzato come il lock down abbia cambiato la condizione psicologica di molte persone, che in molti casi hanno risentito negativamente del periodo di isolamento forzato. Complici di questi effetti una serie di fattori fra cui le misure rigide adottate dal governo nella fase precedente la chiusura totale (che hanno contribuito a diffondere un senso di gravità e di preoccupazione); dopo, il prevalere della sensazione di inutilità e di immobilismo legata al rimanere a casa così a lungo (percepita da molti alla stregua di una prigionia) e come terzo punto il bisogno spasmodico di ottenere informazioni riguardo il virus, i contagi, la ripartenza, le agevolazioni economiche etc..., che ha spinto molti a ricercare informazioni anche da fonti non attendibili, aumentando il panico e la disinformazione. Gli stessi studi hanno dimostrato l'esistenza di una affinità fra le categorie di persone più a rischio dal punto di vista fisico e quelle che lo sono dal punto di vista psicologico, in riferimento all'

³⁴ **Qualtrics Healthcare Workforce Pulse:** i governi devono monitorare gli operatori sanitari con una particolare attenzione rivolta a chi opera in prima linea all'interno dei sistemi sanitari, ospedali, farmacie e cliniche. L'Healthcare Workforce Pulse è progettato per raccogliere i feedback sulle risorse, la sicurezza, le capacità di ripresa e in generali i bisogni informativi da parte di chi ha in cura pazienti affetti da COVID-19 (<https://www.sanita-digitale.com/2020/04/14/ey-sap-e-qualtrics-in-pista-per-aiutare-i-governi-contro-covid-19/>)

³⁵ **The Lancet:** Letteralmente "Il bisturi", rivista medico-scientifica inglese fondata nel 1823 da T. Wakley (chirurgo inglese il cui motto era "Informare, riformare e intrattenere"). Edita settimanalmente da Elsevier, è una delle riviste mediche più prestigiose al mondo. Lo studio pubblicato dalla rivista *The Lancet* riguardo le conseguenze psicologiche da Coronavirus sono disponibili al seguente link: <https://www.thelancet.com/pdfs/journals/lancet/PIIS0140-6736%2820%2930460-8.pdf>.

epidemia. La fascia d'età che è stato dimostrato essere più sottoposta alla contrazione del virus è quella anziana; gli anziani hanno più probabilità di contrarre il virus rispetto ai giovani e meno speranze di guarigione nel momento in cui si ammalano. Ovviamente la popolazione anziana è a conoscenza di questi rischi grazie alla grande informazione mediatica di oggi, e ciò potrebbe portare alla nascita di tendenze depressive, nonché al peggioramento di problemi di salute già in essere in molti soggetti.

Altra categoria particolarmente a rischio sono coloro che presentano problemi dal punto di vista cardiaco o respiratorio (soggetti molto vulnerabili) ma che si rifiutano di accedere alle strutture ospedaliere per paura di essere contagiati. Infine, un'ultima categoria di persone che è stato dimostrato essere più debole sotto il profilo psicologico è quella dei lavoratori e studenti residenti all'estero (che hanno trascorso la quarantena al di fuori dal paese di origine): per questi ultimi la difficoltà sono state molte fra cui la sensazione di estrema lontananza da un ambiente familiare (e quindi percepito come più sicuro), le difficoltà linguistiche e di comunicazione con un popolo straniero che hanno influito sull'accesso alle strutture sanitarie locali o sull'approvvigionamento di materiali di prevenzione. Come fare quindi per aiutare queste persone nella ripresa fisico-psicologica una volta passato il momento peggiore della pandemia? Sicuramente i rimedi fai da te in questa circostanza si presentano come completamente inutili; ciò che servirebbe sarebbe un lavoro combinato di dottori, psicologici e in alcuni casi psichiatri laddove i traumi psicologici siano particolarmente significativi. Fra le conseguenze psicologiche post lockdown più diffuse riscontriamo soprattutto un disturbo da stress post traumatico riconducibile alla perdita di contatto con il mondo esterno.

Altri soggetti dimostrano invece di soffrire di ansia e di insonnia (molti fra questi fanno parte del personale medico, che per mesi è stato sottoposto a sforzo fisico e psicologico fuori dal comune); senza contare il rischio concreto che tali effetti, uniti a frustrazione, paranoia e deficit di attenzione e di memoria possono presentarsi non solo nel breve termine ma anche nel lungo, cambiando il nostro modo di relazionarci con il prossimo e di gestire le relazioni interpersonali e sociali. La paura del contagio tenderà ad annidarsi nel nostro cervello (anche in modo inconsapevole) e ci porterà a pensare che qualsiasi cosa sia veicolo di contagio, che nessuno sia immune e che sarebbe opportuno mantenere costantemente le distanze sociali anche laddove non esista un valido motivo per farlo. Le notizie sulle possibili conseguenze psicologiche della quarantena sono però state diffuse troppo tardi rispetto a quando le persone hanno iniziato a soffrire per l'isolamento sociale o a presentare dei disturbi post-traumatici da stress. Tra i molti errori comunicativi che ci sono stati c'è anche questo da annoverare: il ritardo nella sensibilizzazione e preparazione delle persone a ciò che in molti casi si sarebbe potuto verificare; sin dalle prime avvisaglie di un possibile lock down, scienziati, psichiatri e ricercatori avrebbero dovuto, in quanto esperti in materia, fare leva sulle organizzazioni scientifico-sanitarie e sui mass-media, con la cui collaborazione avrebbero potuto avvertire i civili sui possibili risvolti psicologici. Sarebbe stato utile e cautelativo diffondere dei video, con protagonisti persone autorevoli in ambito medico, contenenti avvertimenti e consigli (rivolgersi subito

ad un medico in caso di spossamento psicologico, mantenere una comunicazione costante con colleghi di lavoro e familiari lontani e tenersi sempre occupati con passatempi ricreativi...).

La cautela in questo senso sarebbe dovuta provenire da chi è preparato e ha esperienza, poiché come è normale che sia, le persone in una situazione di crisi come questa sono prese da mille pensieri fra cui la cura dei propri cari, la gestione dei più piccoli e le preoccupazioni lavorative e in questo quadro è normale non pensare a degli aspetti psicologici che però, se non controllati, possono portare a conseguenze terribili nel lungo termine.

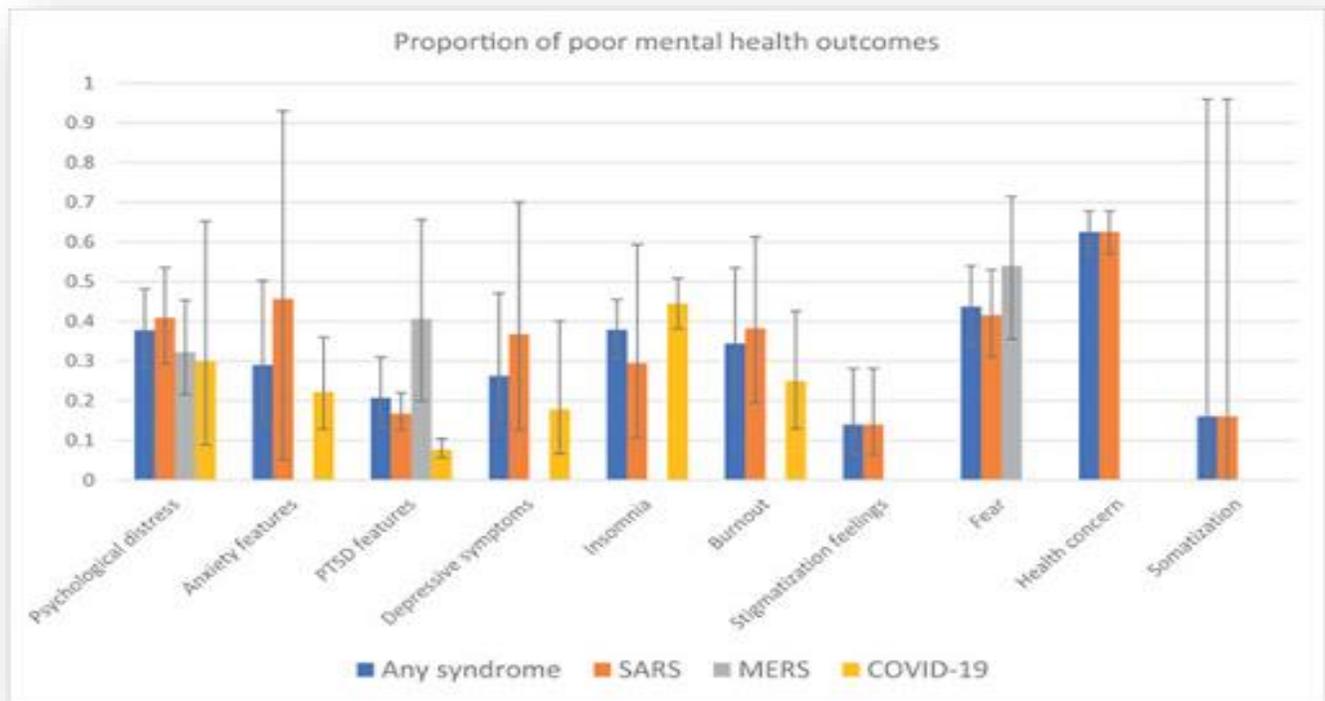


Grafico 1. Il grafico rappresenta il manifestarsi delle conseguenze psicologiche post Covid-19, a confronto con altre malattie come la SARS e il MERS; come è possibile vedere dalla figura, al Covid sono associate percentuali discrete di disturbo psicologico, sensazione di ansia, sintomi depressivi ed insonnia.

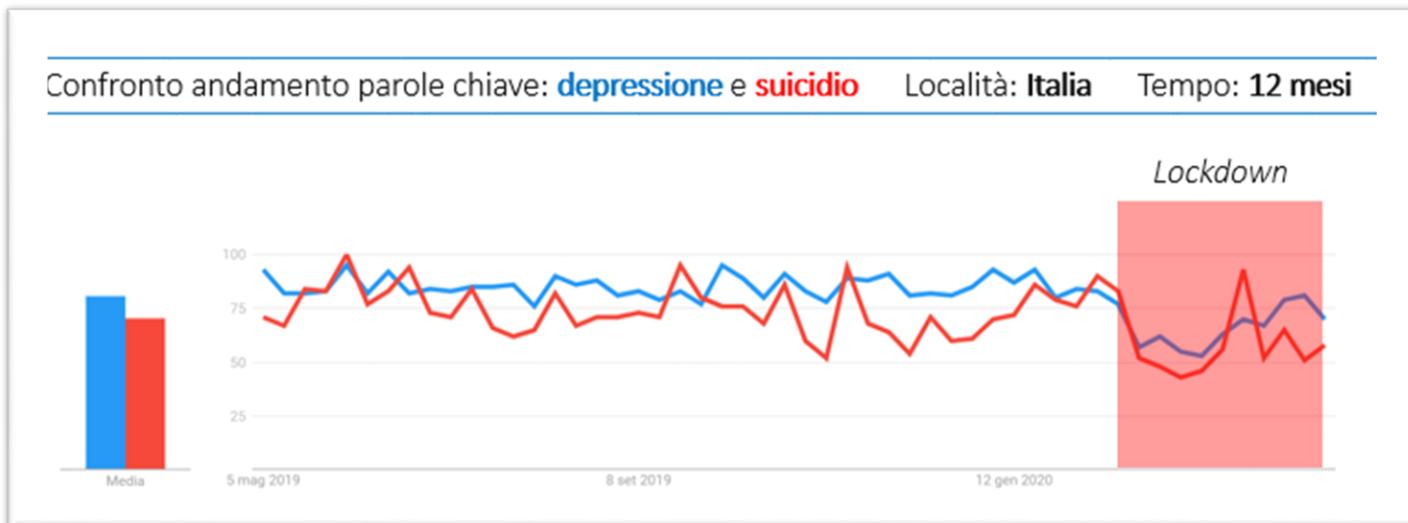


Grafico 2. Il grafico mostra l'andamento delle tendenze a depressione e suicidio post Coronavirus in Italia, con un focus specifico riferito ai mesi del lockdown.

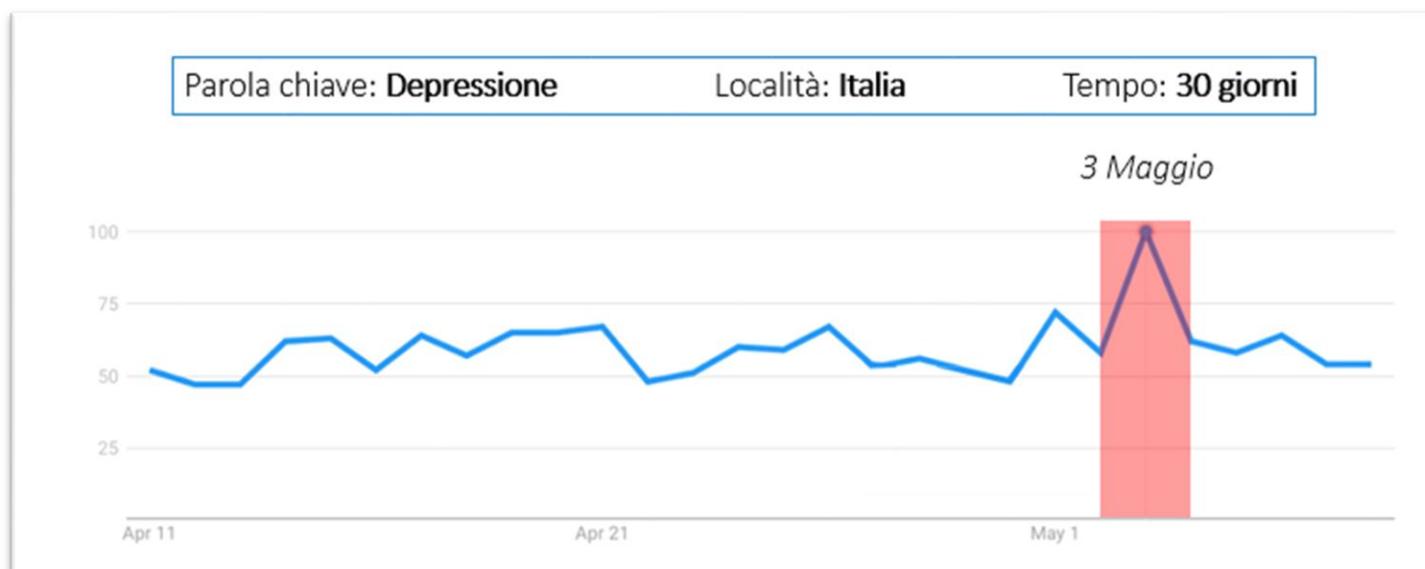


Grafico 3. Il grafico riprende il precedente e mostra l'andamento dei sintomi depressivi durante un arco di tempo di trenta giorni relativo al secondo mese di lockdown. Come si evince dal grafico e dall'analisi all'interno del capitolo, le conseguenze psicologiche post-Covid, manifestatisi durante la chiusura, hanno raggiunto il picco nel momento coincidente con la ripresa della "normalità" (3/4 maggio 2020).

2.4 - Come evitare errori futuri?

Tutte le conseguenze negative riscontrate dal punto di vista psico-fisico sono state in gran parte motivate dalla disinformazione generale e dal cattivo indirizzamento delle informazioni. Oggigiorno la rete digitale globale rende le informazioni disponibili alla velocità della luce ed in tempo reale; sarebbe quindi sbagliato e incoerente con i tempi moderni tagliare il flusso delle informazioni, bensì sarebbe funzionale invece adattarlo alle capacità di apprendimento e di assorbimento degli stimoli da parte delle persone.

Ciò che è necessario fare è invece applicare un filtro alla mole di informazioni in modo tale che rispondano ai problemi e domande di chi si trova a vivere una situazione come quella descritta.

Abbiamo accennato all'importanza che stanno assumendo i Big Data e i processi di analisi avanzata; è vero che si tratta di qualcosa di estremamente innovativo e non ancora perfezionato, ma se utilizzato da chi ne ha le giuste competenze, potrebbe servire per evitare futuri errori di disinformazione.

I BD producono informazioni a partire sia da dati strutturati secondo uno schema sia da dati non strutturati (come input che provengono dai social network o dai motori di ricerca dei nostri computer) che noi forniamo inconsapevolmente non appena digitiamo una parola o un concetto su Google o accediamo ad un sito alla ricerca di qualcosa di specifico. Per evitare una disinformazione in una papabile situazione di emergenza futura, gli specialisti di analisi (come i *Data Scientists*) dovrebbero cercare di produrre meccanismi che siano in grado di adeguare il processo di elaborazione di dati e informazioni alle domande che i cittadini digitano quotidianamente sui siti di ricerca o ai post ai quali mettono più like, così da fornire risposte precise a domande altrettanto puntuali, evitando di far circolare dati inutili o fuorvianti.

In generale, una notizia allarmante (comprensibilmente) genera un'esaltazione negativa del contenuto intrinseco da parte di chi la legge, il che porta a reazioni istintive e non razionali basate sul panico: basti pensare all'affollamento dei supermercati post annuncio del lock down. E' chiaro che il panico di pochi genera il panico dei molti, dato che è molto più facile imitare gli altri piuttosto che cercare di elaborare razionalmente una notizia. Altro elemento sul quale vale la pena soffermarsi e che in futuro deve essere evitato (con l' aiuto della regolamentazione dei social) è la proliferazione randomica di immagini non veritiere: in questi mesi i social sono stati ricchi di foto/video come ad esempio quelle che mostravano una larva uscire dal labbro di un paziente durante l' assistenza medica o il video in cui viene suggerito l'assunzione di derivati della candeggina per sfuggire al contagio dal virus (poi rimosso da Facebook e Youtube); l' ultimo insegnamento che possiamo trarre in questo senso: evitare di dare credito alle migliaia di immagini di diffusione virale. E' pur vero che la mente umana recepisce e assimila molto più velocemente una foto di un testo scritto, ma è anche vero che mentre la foto o il video suscitano reazioni istintive e di impulso (generando poi panico e confusione), il testo scritto richiede una

certa dose di attenzione e induce alla razionalità e al senso critico, che indirizza i comportamenti in modo più responsabile.

Capitolo 3 – Caso aziendale BMW



Figura 9. Il logo di BMW

3.1 – Breve storia del marchio

La BMW (sigla di Bayerische Motoren Werke, traducibile in italiano come "fabbrica bavarese di motori") è un'azienda tedesca produttrice di autoveicoli e motoveicoli, con sede a Monaco di Baviera.

La BMW è una delle case automobilistiche della categoria premium più amate al mondo. La sua attività, iniziata ufficialmente nel 1916, ma impegnata nella produzione di macchine a partire dal 1929, vanta la realizzazione di modelli sportivi ma al tempo stesso di elevata qualità, che hanno contribuito alla sua diffusione in tutto il mondo. Inizialmente il brand si dedica alla produzione di motociclette e di motori aeronautici, decidendo di focalizzarsi anche sulla produzione e assemblaggio di automobili solo a partire dagli anni Venti. Risale al 1928 l'acquisto della ditta Dixi da parte di BMW e l'anno successivo inizia a commercializzare con il proprio nome l'unico modello prodotto da Dixi: una Austin 7; la vettura inizia ad attirare l'attenzione dei clienti che non hanno un budget troppo esteso. Nel 1932 la casa tedesca lancia il suo primo modello "home made": la 3/20, che presentava un motore 800 a quattro cilindri derivante da quello del modello precedente ed inoltre era disponibile anche scoperta. Nel 1933 debutta invece la 303, nonché prima sei cilindri del marchio tedesco. Un vero passo in avanti si ebbe nel 1936, quando BMW produce la prima macchina dotata di porte posteriori (la 326) e due anni dopo fu il turno della 328 (modello estremamente sportivo) che conquistò sia il Rally RAC grazie al guidatore inglese Fane, sia la Mille Miglia, vinta dal tedesco Von Hanstein. Nel 1940 la marca tedesca si trova costretta dal governo

nazista ad abbandonare sia la produzione di auto che di moto per dedicarsi alla produzione di motori aeronautici; non è un segreto che durante i processi produttivi venissero sfruttati i prigionieri dei campi di concentramento. Dopo la Seconda Guerra Mondiale, la sede centrale dell'azienda (situata a Monaco) viene acquisita dagli Alleati, mentre le tre fabbriche situate nella parte orientale della Germania vengono inglobate dal governo sovietico. Dalla metà degli anni Quaranta fino al 1950, nella sede industriale di Eisenach, situata nella Germania orientale, vengono realizzati modelli con marchio BMW ma su auto di realizzazione prebellica (ribattezzati EMW); a seguire, il marchio BMW vince una battaglia legale contro il governo statunitense ed ottiene l'autorizzazione a produrre di nuovo con il marchio ufficiale. Il salone di Francoforte del 1951 presenta il primo vero modello di auto BMW postbellica: la Berlina 501, disponibile anche nelle varianti coupé e cabriolet. Qualche anno dopo tocca alla piccola Isetta (da un lato predecessore del modello Smart e dall'altro simile al design della citycar della lombarda Iso). Il 1956 è l'anno della Spider 507, ancora oggi considerata una delle auto tedesche più belle della storia. Alla fine degli anni Cinquanta la BMW è in crisi profonda dato che la ripresa dopo la guerra non è stata affatto immediata; si valuta persino una fusione con la Mercedes, fino a quando la famiglia Quandt si accolla il rischio della proprietà e gestione dell'azienda tedesca.



Figura 10. La famosa Spider 507, considerata una dei modelli più belli prodotti nella storia da BMW.



Figura 11. La Berlina 501, primo modello di BMW post bellico.

Gli anni Sessanta rappresentano un periodo d'oro per la casa produttrice bavarese: nel 1961 viene messa in commercio la 1500, nel 1963 per la prima volta da dopo la guerra vengono distribuiti i dividendi agli azionisti e avviene l'acquisto del marchio Glas. L'operazione consente a BMW di avere libero accesso ai brevetti di quest'ultima e soprattutto allo stabilimento di Dingolfing (che è ancora oggi quello di maggiori dimensioni). Nel 1970 fu nominato amministratore delegato Eberhard Von Kuenheim, che in breve tempo attribuisce un'impronta più competitiva e nuova all'azienda e durante la sua direzione vengono prodotti modelli di successo come la serie 3, poi la 5, 6 e 7. Gli anni Ottanta e Novanta sono il periodo delle BMW sportive, focalizzate sul piacere della guida e fra queste menzioniamo la M3 e la M5; la versione più sportiva della M3 arriva velocemente a dominare nel motosport. Negli anni Novanta avviene l'acquisto del gruppo Rover (che poi verrà ceduto nel 2000); sarà invece conservato il brand MINI che avrà un grandissimo successo soprattutto fra i clienti più giovani. Prima dell'inizio del Terzo Millennio, dopo anni di insoddisfazioni con il gruppo Rover, avviene il lancio di tre modelli importanti fra cui la Spider Z8 e la X5 nel 1999. Nel Duemila si affermano i primi modelli di vetture disegnati da Chris Baley, che contribuiscono ad uno svecchiamento del marchio (come l'Ammiraglia SERIE 7 EGS). Il 2002 è l'anno in cui la Rolls-Royce entra nella famiglia, mentre a partire dal 2005 il vertice aziendale decide di concentrarsi nuovamente sul motosport e nel periodo 2006-2010 la BMW gareggia in F1 come costruttore con il BMW Sauber. Gli ultimi anni di produzione non sono caratterizzati né da modelli di particolare pregio, né da vittorie sportive entusiasmanti.

3.2 - I valori di BMW e la comunicazione durante il Covid-19

Quando parliamo di CSR, che sta per *Corporate Social Responsibility*, intendiamo una serie di iniziative promosse in ambito aziendale, finalizzate a dare importanza e ad attirare l'attenzione nei confronti di tematiche in ambito socio-economico ed ambientale. Il marchio BMW si mostra da sempre un gran sostenitore di aspetti quali l'inclusione sociale, la sicurezza stradale, la cultura, il dialogo interculturale. L'attenzione per questi ultimi non ha fatto altro che aumentare la *brand reputation* di BMW e la fiducia e la considerazione che i clienti (e non solo) nutrono nei confronti del gruppo aziendale. Tant'è che l'azienda, nel 2019, nella rinnovata edizione del Reputation Track, acquista il terzo posto sul podio, preceduta da Ferrari e Ferrero. Tra gli elementi che hanno portato BMW Italia Spa a vincere il terzo posto ne ricordiamo alcuni: nel 2002 la partnership con il Teatro alla Scala di Milano (di cui dal 2016 è società fondatrice e sostenitrice); nel 2003 il progetto che ha dato a 1200 ragazzi disabili la possibilità di sciare e divertirsi (progetto con la scuola di scii di Sauze d' Oulx, Piemonte). Risalgono invece al 2014 due importanti iniziative: un convegno dedicato all'intercultura, con ospiti studenti, media ed istituzioni, tenutosi presso l'Università Bicocca di Milano e la seconda iniziativa che consiste in una collaborazione fra BMW Italia, l'associazione di terapia ricreativa Dynamo Camp ed il San Raffaele di Milano, dando l'opportunità a dei ragazzi con malattie degenerative di trascorrere un periodo presso la sede di Dynamo, nei pressi di Pistoia.

Ed è proprio da quest'ultimo e forse più significativo progetto che deriva il nome completo delle iniziative di BMW in ambito di CSR: 'Specialmente'. "Speciali" perché i ragazzi che vi partecipano, così come le persone che hanno avuto l'idea alla base, sono speciali e "mente" perché si riferisce al settore di ricerca che BMW sostiene dal 2002 e cioè quello delle cellule staminali adulte nel cervello. E' interessante però vedere l'evoluzione delle iniziative di BMW, partendo da quelle più remote fino ad arrivare alle più recenti e quindi forse più significative, in quanto strettamente collegate con la diffusione (prima) e con la ripartenza (dopo) da Coronavirus. In ambito di inclusione sociale, il 28 marzo 2019 è partita, grazie ad una collaborazione fra BMW Italia, l'Università Vita Salute del San Raffaele di Milano, Dynamo Camp Onlus e Dynamo Academy, il progetto di Master di primo livello in terapia ricreativa, finalizzato a formare degli operatori sanitari che migliorino le funzionalità motorie, sociali e cognitive del paziente, sfruttando l'aspetto ricreativo. Al termine del Master gli studenti avranno le competenze mediche e psicologiche adatte ad assistere malati cronici, di qualsiasi età, ma che vogliono riprendere le abilità necessarie per una qualità della vita soddisfacente. Oltre a lezioni di tipo motorio, psicologico e infermeristico, l'insegnamento sarà arricchito anche da lezioni sulla terapia ricreativa da parte di professori americani e sarà possibile svolgere seicento ore di tirocinio presso Dynamo Camp Onlus.

Sempre in ambito di inclusione sociale, impossibile non menzionare il *brand ambassador* di BMW Italia: Alex Zanardi, pilota automobilistico di grande successo, poi diventato esclusivamente paraciclista a seguito di un terribile incidente durante il Campionato Champ Car (2001), che gli costò l'amputazione degli arti inferiori. Alex Zanardi è riuscito a sopravvivere a ben sedici operazioni chirurgiche e a sette arresti cardiaci e nonostante ciò continua a mantenere il buon umore, rappresentando un simbolo di forza d'animo, inclusione sociale e superamento dei propri limiti. Quale migliore occasione per il brand per comunicare i propri valori se non alle 24Ore di Daytona del 2019 attraverso la figura di Zanardi? Si tratta di una gara automobilistica, più precisamente di una corsa di resistenza per vetture sport prototipo e GranTurismo, che si tiene dal 1966 a Daytona Beach, in Florida (USA). L'anno scorso la gara, che si è tenuta nei giorni 26-27 gennaio 2019, ha assunto un senso di inclusione e di solidarietà particolare grazie alla presenza di Alex Zanardi appunto, il quale nonostante non abbia raggiunto il risultato sperato, non solo ha mostrato al mondo l'ultima BMW M8 GTE n° 24 (lodando il lavoro di dedizione e passione degli ingegneri di Monaco di Baviera subito dopo la gara), ma è anche stato acclamato da tutti i tifosi presenti (americani e non) in segno di solidarietà e di rispetto, anche per via delle difficoltà che il campione ha dovuto affrontare ma dalle quali non si è fatto abbattere.

In materia di sicurezza stradale, altro pilastro di CSR di BMW, il 26 marzo 2019 ha avuto inizio presso l'Autodromo di Vallelunga "Pietro Taruffi", la stagione della BMW Driving Experience che comprende molte iniziative: prima fra tutte la collaborazione con gli istruttori di GuidarePilotare i quali, attraverso un mix di lezioni teoriche e pratiche, insegneranno ai guidatori meno esperti esercizi di frenata, di evitamento di ostacoli, e di sottosterzo, finalizzati ad avere un maggiore controllo del mezzo automobilistico e a saper meglio gestire un'eventuale situazione di emergenza. Le lezioni per la sicurezza stradale si terranno nelle piste più famose del territorio italiano fra cui Vallelunga, Franciacorta, Monza e Misano. Anche in questo caso, il protagonista è Specialmente che, anche per la stagione 2019, ha previsto l'inclusione di corsi di Guida Sicura Avanzata che vengono estesi alle persone con disabilità motorie per unire la sicurezza con il piacere della guida delle auto e con l'abbattimento delle barriere sociali e fisiche. Sono previsti dispositivi di guida a controllo elettronico e due vetture con la dotazione di comandi al volante: la BMW 118d e la BMW M240i coupé.

In materia di promozione culturale invece, non possiamo non menzionare la partnership con la Fondazione Prada. Entrambe le marche hanno la profonda convinzione che la cultura debba essere pilastro fondante della vita quotidiana e serva come biglietto da visita ai fini di uno scambio socio-economico con altri paesi ed aziende. D'altra parte l'impegno di BMW in ambito culturale si era già visto attraverso le collaborazioni con il Teatro alla Scala e il Teatro dell'Opera, nonché con il riconoscimento di Corporate Art Award, ottenuto dal BMW Group Cultural Engagement durante le celebrazioni dell'Anno Europeo dei Beni Culturali (2018).

Abbiamo visto alcune delle iniziative che BMW porta avanti da anni in ambito di inclusione sociale, cultura e sicurezza stradale. Il brand però negli ultimi mesi ha dovuto affrontare le difficoltà associate alla pandemia e al lock down, dovendo fare i conti con uno stop della produzione e degli eventi e convention che contribuiscono ad aumentare la *brand reputation*. Tuttavia BMW non è solo un simbolo di alte prestazioni, qualità e ricerca per i dettagli, ma è anche testimonial di inclusione sociale, supporto per i meno fortunati e attenzione per l'ambiente. La strategia di comunicazione adottata dal marchio durante il Coronavirus ha avuto come punto focale una serie di iniziative valide, che hanno contribuito a renderlo esempio di distinzione rispetto ai principali competitor. Prima fra tutte #InsiemePerRipartire, la campagna realizzata in collaborazione con il *brand ambassador* Alex Zanardi e che ha coinvolto tutte le componenti e le divisioni aziendali (BMW, BMW Motorrad e MINI) che, insieme alla rete dei concessionari, hanno contribuito a trasmettere un messaggio di solidarietà e di vicinanza al Paese che si è trovato ad affrontare questo momento di difficoltà. Tra gli strumenti più usati i siti web, i canali social e un approccio di business digitale per stare vicino al cliente e non farlo sentire abbandonato. L'Amministratore Delegato, Massimiliano di Silvestre, ricorda l'importanza di far percepire al cliente la vicinanza dell'azienda e loda la figura di Alex Zanardi, che non è solo simbolo di inclusione, bensì anche di ripartenza propositiva dopo le difficoltà che la vita a volte ci costringe ad affrontare.



Figura 12. La pubblicità di Bmw durante la pandemia

Altra iniziativa interessante adottata da BMW durante la pandemia consiste nella diffusione su social di un nuovo film in cui, in concomitanza con la Giornata Internazionale delle Nazioni Unite (21 marzo 2020), i dipendenti di BMW di 120 paesi nel mondo si mostrano insieme presso il BMW Group: si tratta di un'idea che persegue un duplice scopo: da un lato comunicare l'importanza del *team working* e dell'integrazione razziale sul posto di lavoro e dall'altro lanciare un messaggio di sostegno al paese e di vicinanza al mondo. Il focus è molto chiaro: raggiungere insieme il successo nonostante le differenti lingue, culture e religioni e al tempo stesso superare la crisi della pandemia collaborando e aiutandosi l'un l'altro, perché insieme si è più forti.



Figura 13. Alcuni dei dipendenti di Bmw di 120 differenti paesi del mondo, si mostrano insieme come simbolo di solidarietà ed uguaglianza in occasione della Giornata Internazionale delle Nazioni Unite (21 marzo 2020).

Durante il periodo della pandemia, precisamente nell'aprile del 2020, BMW Italia ha instaurato una collaborazione con Dynamo Academy, (impresa sociale attiva in ambito filantropico) finalizzata all'interesse comune di studenti, aziende e scuole; il progetto risultante dalla collaborazione consiste nell'offerta gratuita di programmi di Smart Learning alle scuole superiori con l'obiettivo di promuovere l'importanza dell'insegnamento, delle tematiche ambientali e socio-comunitarie e infine dare impulso all'inevitabile rivoluzione digitale che la pandemia ha sicuramente reso più imminente. Il progetto è composto da quattro percorsi formativi di apprendimento e di confronto fra cui:

- 1- Sustainable Development Goals (che consiste nel contribuire alla realizzazione dell'Agenda 2030 ³⁶dal punto di vista individuale e comunitario e che comprende anche un laboratorio creativo a proposito dell'emergenza);
- 2- Impatto sociale e di business: si tratta di progettare nuove idee imprenditoriali per il beneficio di fasce di popolazione più deboli o fragili a livello socio-economico;
- 3- Il Giro del mondo in 8 progetti sociali (iniziative che favoriscono lo scambio e la coesione culturale nei territori);
- 4- Le skill del futuro: si tratta dello sviluppo di intelligenza creativa ed emotiva e di capacità di azione e problem solving, tutto implementato attraverso l'uso di piattaforme digitali.

L'impegno di BMW Italia spa è stato fondamentale anche dal punto di vista sanitario: il gruppo ha deciso, insieme a dodici Concessionari della rete ufficiale di vendita, di donare cinquantamila mascherine ad alcune delle strutture ospedaliere impegnate nella lotta contro il Covid-19. I concessionari che hanno aderito all'iniziativa hanno mostrato un grande sostegno e solidarietà poiché hanno deciso di contribuire devolvendo l'intero ammontare di un premio ricevuto per le performance del 2019, e ottenuto a seguito di un contest interno. Il gruppo ha donato mascherine a strutture fra cui il San Raffaele di Milano, l'Ospedale da campo Ana (Bergamo) e l'Istituto Nazionale Malattie Infettive Spallanzani di Roma.

³⁶ **Agenda 2030:** L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Essa ingloba 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile. Tra gli obiettivi più importanti: la lotta alla povertà, l'eliminazione della fame e il contrasto al cambiamento climatico, per citarne solo alcuni. (<https://unric.org/it/agenda-2030/>).

Il blocco totale o parziale delle attività produttive nel nostro paese durante la pandemia, ha contribuito a generare una riduzione delle emissioni tossiche che inquinano la nostra atmosfera. BMW ha cavalcato l'onda di questa situazione favorevole, facendo leva sull'interesse che negli ultimi anni ha suscitato la tematica ambientale nel mondo e nel mese di maggio 2020 ha rinnovato il suo impegno di ridurre le emissioni di anidride carbonica; complice di questo la decisione di elettrificare sistematicamente la gamma di modelli. Ammonta infatti a trenta miliardi la cifra che il gruppo intende stanziare da qui ai prossimi cinque anni in ricerca e sviluppo per espandere in modo significativo la propria gamma, offrendo ai clienti una scelta di cinque veicoli prodotti in serie e completamente elettrici, diventando simbolo di mobilità sostenibile per eccellenza.

In conclusione, è facile notare come si sia dimostrato un marchio estremamente forte e reattivo nella gestione dell'emergenza, estendendo anche all'ambito sanitario ed ambientale tutta una serie di proposte che (già come si evinceva con Specialmente), hanno rappresentato un punto di forza dell'azienda in ambito di inclusione sociale e di dialogo interculturale. Dalle parole dell'Amministratore Delegato Massimiliano di Silvestre si intuisce come l'intera azienda, con il supporto dei concessionari, abbia lavorato in team per costruire le basi per affrontare l'emergenza e per rialzarsi in seguito: "Innanzitutto è stato fondamentale mettere in sicurezza collaboratori, partner e fornitori. Assoluto rispetto di tutte le norme previste, adozione di protocolli rigorosi, attuazione di misure di tutela della salute e *smart-working* ci hanno consentito di operare nella massima sicurezza possibile sia a livello di sede centrale, che presso le due filiali di Roma e Milano".

D'altronde, l'impegno di Bmw è stato chiaro sin dalla prima fase di emergenza: garantendo servizi di assistenza a distanza ai clienti e alle auto e moto al servizio di forze sanitarie e mediche, oltre che dell'ordine.

Il motto comune a cui fare riferimento per un futuro più prospero è quello della campagna pubblicitaria durante la pandemia: "Noi ci siamo. Anche a distanza di sicurezza".

Tabella 3. La tabella mostra le iniziative intraprese da alcune delle filiali italiane di aziende automobilistiche, a sostegno dell'emergenza.

Azienda	Iniziative a sostegno dell'emergenza
Aston Martin	Aston Martin Italia si è impegnato nell'estensione delle garanzie fino al 30 giugno 2020 per quelle auto con scadenza a partire dal 13 marzo 2020; viene meno, (fino ad una ripresa delle normali attività), la clausola contrattuale che prevede che, in caso di mancata osservanza di interventi di manutenzione specifici, la copertura della garanzia possa essere invalidata.
Mazda	Mazda ha previsto la proroga fino a tre mesi dei tagliandi e delle garanzie delle vetture scadute o in scadenza tra il 1 febbraio e il 31 maggio 2020. E' stato dato un importante supporto a City Angels Odv e alla Protezione Civile della Comunità Sirentina fornendo delle auto per distribuire i viveri ai più bisognosi (anziani e senzatetto).
Hyundai	Hyundai Italia ha donato una flotta di auto alla Croce Rossa Italiana; i veicoli saranno usati per la consegna dei beni di prima necessità e per l'assistenza sanitaria domiciliare. Grazie alla campagna "Sicuri in Auto" i clienti potranno usufruire dell'igienizzazione gratuita della propria autovettura (servizio accessibile attraverso prenotazione su pagina web).
Mercedes-Benz	E' prevista una sospensione delle attività di manutenzione ordinaria, dedicandosi quasi esclusivamente agli interventi più urgenti come l'assistenza e la riparazione dei mezzi di soccorso. Mercedes continua a mantenere un'attenzione elevata nei confronti del cliente attraverso il Mercedes-Benz Service 24", sempre reperibile e funzionante anche grazie al centro logistico europeo di Capena (Roma) che rifornisce quotidianamente i ricambi alle officine italiane.

Conclusione

In conclusione, è facile affermare come le istituzioni e le imprese italiane abbiano dovuto affrontare delle serie difficoltà nella gestione dell'emergenza Coronavirus. Non si è trattato (e non si tratterà) esclusivamente di una crisi sanitaria, ma anche sociale ed economica. Le istituzioni non sempre, come abbiamo visto, si sono dimostrate chiare e proattive nel comunicare la situazione di crisi; anzi, molto spesso non hanno saputo prevenire e gestire la diffusione di informazioni false e tendenziose riguardo al virus e alla sua evoluzione. Con un corredo di affermazioni infondate o esclamazioni poco felici da parte del contesto politico-istituzionale, ancora una volta il nostro paese ha dato prova di approssimazione e noncuranza; per non parlare dei siti internet e pagine degli enti istituzionali (come quello dell'Inps) che non hanno saputo sostenere il carico di richieste ed accessi da parte degli utenti, crollando miseramente e mandando in tilt l'intero sistema, perdendone in credibilità.

Altro fallimento delle iniziative istituzionali è rappresentato dall'app Immuni che teoricamente, una volta scaricata sui nostri telefoni, avrebbe dovuto rappresentare un antidoto contro la diffusione del virus attraverso sistemi di tracciamento dei contatti e meccanismi tecnologici e digitali all'avanguardia: ad oggi, l'app si è dimostrata un fallimento. L'errore, d'altra parte, non risiede tanto nella progettazione tecnica dell'apparecchio, quanto piuttosto nella carenza di un'adeguata comunicazione da parte delle istituzioni: troppa sponsorizzazione su televisione e giornali, troppo poca su social e video-streaming; controverso per un paese che trascorre il doppio del tempo sullo smartphone rispetto che a guardare lo schermo televisivo. In Italia, meno di una persona su dieci ha scaricato l'applicazione, in totale la stima ammonta a circa quattro milioni di italiani: numero irrisorio, che non permette l'efficace funzionamento del meccanismo di tracciamento. In Germania, le app per il tracciamento del virus sono state scaricate in rapporto uno a cinque sul totale della popolazione tedesca, il che potrebbe anche far pensare sia ad un errore nel sistema comunicativo istituzionale italiano, sia ad una scarsa fiducia degli abitanti della penisola verso le nostre istituzioni. Diverso è il caso delle imprese italiane, che hanno dimostrato ancora una volta prontezza e voglia di fare, organizzandosi subito con il lavoro da remoto, agevolando i clienti per quanto riguarda scadenze e pagamenti, fornendo dei programmi di supporto psicologico durante la chiusura. Ma qual è, dopo aver analizzato questi aspetti, il percorso per la ripartenza, possibilmente ragionando nel pubblico interesse? Da un lato, l'approccio digitale. La permanenza in casa ha inevitabilmente cambiato il nostro modo di percepire gli impegni lavorativi, ma non è detto che questo sia necessariamente un fattore negativo. Ciò che prima veniva deciso e concordato vis à vis sul posto di lavoro, oggi a seguito della pandemia, può essere stabilito da casa, attraverso le piattaforme e i programmi di interazione telematica; il che permette di ottimizzare i tempi, lasciano spazio agli hobby, agli interessi e all'accudimento dei propri figli. L'altro aspetto importante da considerare per una ripresa funzionale al pubblico interesse è proprio la cooperazione fra i settori pubblico e privato, non solo a livello italiano ma anche europeo. Per la ripartenza dopo una tale crisi, la collaborazione fra istituzioni ed imprese è qualcosa di imprescindibile. La politica e le istituzioni devono infatti garantire un forte sostegno pubblico, in

primis garantendo dei piani di liquidità di primo intervento e successivamente stabilendo piano di sostegno e agevolazioni fiscali da diffondere e aggiornare ogni tot mesi, stando sempre alle varie disposizioni e procedure delineate dai comitati scientifici in base alla situazione epidemiologica. Tra le misure più quotate, l'estensione delle garanzie sui prestiti, minori tassazioni e maggiore spesa pubblica mirata, così da far ripartire l'economia. Rafforzare gli investimenti pubblici e mantenere alti quelli privati, soprattutto nel campo delle infrastrutture digitali, potrebbe essere la chiave di volta per una graduale ma stabile risalita. Le imprese, dal canto loro, dovranno collaborare con le istituzioni italiane, per garantire lo svolgimento delle attività produttive (per quanto riguarda quelle in sede) nella massima sicurezza e al tempo stesso dovranno adattarsi ad un nuovo tipo di comunicazione: avverrà un passaggio dalla comunicazione live ad una digitale, con prodotti, contenuti ed esperienze che non saranno raccontati nei punti vendita ma sull'online.

Se da un lato la pandemia ha messo in crisi un intero sistema, dall'altro ci ha dato l'opportunità per generarne uno nuovo; sarà il tempo a dirci se migliore o meno.

Bibliografia e sitografia

Introduzione: la storia della comunicazione

- Purayidathil Thomas, *Storia della comunicazione*, in Franco LEVER – Pier Cesare RIVOLTELLA – Adriano ZANACCHI. *Dizionario di scienze tecniche*, www.lacomunicazione.it, <https://www.lacomunicazione.it/voce/storia-della-comunicazione/>

Capitolo 1: La diffusione del virus e gli effetti sulla comunicazione

- ‘*Cose che noi umani*’: la storia del Coronavirus dall’ inizio, Lab 24, Il Sole 24 Ore, <https://lab24.ilsole24ore.com/storia-coronavirus/>
- Alberto Graziani, *Introduzione alla comunicazione e alla divulgazione scientifica con elementi di teoria generale della informazione e della comunicazione*, https://www.phys.uniroma1.it/biblioteca/web_disp/d4/dispense/comunicazione/Graziani.pdf
- Alberto di Majo, *Politici in tilt, quante figuracce sul Coronavirus! Da Toninelli a Salvini: giravolte, strafalcioni ed errori*, IL TEMPO. IT, <https://www.iltempo.it/politica/2020/03/14/news/coronavirus-politici-quarantena-contagiati-regole-governo-1295196/>
- Il commento di Roberto Burioni su Twitter, https://twitter.com/RobertoBurioni/status/1229188654490406913?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etwete%7Ctwterm%5E1229188654490406913%7Ctwgr%5E&ref_url=https%3A%2F%2Fwww.esquire.com%2Fit%2Flifestyle%2Ftecnologia%2Fa31327343%2Fcoronavirus-scienza%2F
- La comunicazione istituzionale: che cos’è e come si gestisce, <https://www.prodottieservizi.net/comunicazione-e-grafica/la-comunicazione-istituzionale-cos-e-e-come-si-gestisce.html>
- G. Comin, *Comunicazione integrata e reputation management*, i concetti di Accountability e Corporate Reputation e Comunicazione Integrata, capitolo 4, Luiss Press, Roma, novembre 2019.

- Infodemia (definizione), da Vocabolario Treccani, [https://www.treccani.it/vocabolario/infodemia_\(Neologismi\)/#:~:text=infodemia%20s.%20f.%20Circolazione%20odi%20una,difficolt%C3%A0%20di%20individuare%20fonti%20affidabili.&text=Una%20cura%20contro%20'%20ABinfodemia%20BB](https://www.treccani.it/vocabolario/infodemia_(Neologismi)/#:~:text=infodemia%20s.%20f.%20Circolazione%20odi%20una,difficolt%C3%A0%20di%20individuare%20fonti%20affidabili.&text=Una%20cura%20contro%20'%20ABinfodemia%20BB).

- G. Comin e L. Alfonso, *#Zonarossa: il Covid fra infodemia e comunicazione*, pagina 25; 2020, Edizioni Guerini e Associati, giugno 2020.

- G. Comin e L. Alfonso, *#Zonarossa: il Covid fra infodemia e comunicazione*, pag 29; 2020, Edizioni Guerini e Associati, giugno 2020.

- Edelman Trust Barometer 2020 – Special Report: Trust and the Coronavirus, <https://www.edelman.com/research/2020-edelman-trust-barometer-special-report-coronavirus-and-trust>

- Federico Fubini e Martina Pennisi, Intervista a Luca Ferrari sull'app Immuni, *Il corriere della sera, Tecnologia*, https://www.corriere.it/tecnologia/20_aprile_22/luca-ferrari-bending-spoons-su-immuni-nessun-guadagno-fiducia-privacy-sono-fondamentali-3dc9cf52-84cf-11ea-8d8e-1dff96ef3536.shtml.

- G. Comin e L. Alfonso, *#Zonarossa: il Covid fra Infodemia e comunicazione*, pagine da 47 a 49, 90, 105,106,117,118; Edizioni Guerini e Associati, giugno 2020.

- Sito dell'Inps in crash e falla nel sistema: dati utenti resi pubblici, *Sputnik Italia*, 1 aprile 2020, https://it.sputniknews.com/tags/event_Coronavirus/

- Leonardo Raito, *Il Coronavirus nella società della disinformazione, intervista a Mario Caligiuri*, *Avanti!*, 23 marzo 2020, <http://www.avantionline.it/il-coronavirus-nella-societa-della-disinformazione-intervista-a-mario-caligiuri/#prettyPhoto/0/>

- G. Comin e Sara Mazzarella, *Comunicazione integrata e reputation management*, riferimenti a cap. 4, Luiss Press, Roma, novembre 2019.
- G. Comin e Donato Sambugaro, *Comunicazione integrata e reputation management*, riferimenti a cap. 14, Luiss Press, Roma, novembre 2019
- G. Comin e Carlotta Ventura, *Comunicazione integrata e reputation management*, riferimenti a cap. 17, Luiss Press, Roma, novembre 2019.
- Lorenzo Maria Alvaro, *Dynamo Academy e BMW Italia propongono Smart Learning gratuito alle scuole superiori italiane*, VITA, 7 aprile 2020, <http://www.vita.it/it/article/2020/04/07/dynamo-academy-e-bmw-italia-propongono-smart-learning-gratuito-alle-sc/154917/>
- I concetti di corporate reputation, brand reputation e brand identity, G. Comin, *Comunicazione integrata e reputation management*, Luiss Press, Roma, novembre 2019.
- Natascia Grassi, *Visual Storytelling: che cos'è e quali sono i vantaggi. Il caso di Instagram*, eLogic, 11 febbraio 2019, <https://www.elogic.it/it-it/elogic/blog/febbraio-2019/visual-storytelling-cos-e-e-quali-sono-i-vantaggi-il-caso-di-instagram>
- I concetti di comunicazione istituzionale, com. commerciale, com. economico-finanziaria, com. di crisi, com. interna, G. Comin, *Comunicazione integrata e reputation management*, Luiss Press, Roma, novembre 2019.
- *Coronavirus, come gestire le relazioni in azienda? I consigli dello psicoterapeuta agli hr*, Niuko – Innovation and Knowledge, <https://www.niuko.it/magazine/coronavirus-come-gestire-le-reazioni-azienda-i-consigli-dello-psicoterapeuta-agli-hr>
- Paola Brivio, Barbara Uccelli, Federica Mannino, *come i brand del lusso hanno comunicato durante il lock down*, Webranking, 29 maggio 2020, <https://medium.com/webranking/come-i-brand-del-lusso-hanno-comunicato-durante-il-lockdown-f26c6fd3bd9c>

- *Ceres lancia la nuova gamma con la voce del premier Conte*, Brandnews, 28 aprile 2020, <https://www.brandnews.it/brand/alimentari/beverage/ceres-lancia-la-nuova-gamma-con-la-voce-del-premier-conte-al-via-gli-spot-di-bcube/>
- *La pubblicità non si ferma: come i brand rispondono alla crisi da Coronavirus*, CIMO, 15 aprile 2020, <https://cimoinfo.com/2020/04/15/la-pubblicita-non-si-ferma-come-i-brand-rispondono-alla-crisi-da-coronavirus/>
- Giulia Crivelli, *Calzedonia riconverte la produzione, arrivano nuove donazioni*, Il Sole 24 Ore (Moda), 24 marzo 2020, <https://www.ilsole24ore.com/art/calzedonia-riconverte-produzione-arrivano-nuove-donazioni-ADSwUXF>
- Chiara Ridolfi, *Ebook e riviste gratis: i servizi gratuiti per l'emergenza Coronavirus*, SoloLibri.net, 23 marzo 2020, <https://www.sololibri.net/Ebook-riviste-gratis-zona-rossa-servizi-gratuiti.html>
- UnipolSai Assicurazioni, UNISALUTE S.p.A, #ANDRA'TUTTOBENEFREE, <https://www.unisalute.it/emergenza-coronavirus-videoconsulento-medico>
- G. Comin e L. Alfonso, *#Zonarossa: il Covid fra infodemia e comunicazione*, pagine da 125 a 133, Edizioni Guerini e Associati, giugno 2020.

Capitolo 2: il virus, i media e l'importanza dei Big Data

- G. Comin e L. Alfonso, *#Zonarossa: il Covid fra infodemia e comunicazione*, (Edelman: la fiducia nelle istituzioni e nelle fonti di informazione), pagine 30-32, Edizioni Guerini e Associati, giugno 2020.
- G. Comin e L. Alfonso, *#Zonarossa: il Covid fra infodemia e comunicazione*, (riferimenti alle misure cinesi per il contenimento del contagio), pagine da 54 a 63, Edizioni Guerini e Associati, giugno 2020.

- G. Comin e L. Alfonso, *#Zonarossa: il Covid fra infodemia e comunicazione*, (riferimenti a social network cinesi) pagina 64, Edizioni Guerini e Associati, giugno 2020.

- G. Comin e L. Alfonso, *#Zonarossa: il Covid fra infodemia e comunicazione*, (#ForzaCinaeItalia), pagine 65-66, Edizioni Guerini e Associati, giugno 2020.

- G. Comin e L. Alfonso, *#Zonarossa: il Covid fra infodemia e comunicazione*, (riferimenti ad Agcom), pagina 72, Edizioni Guerini e Associati, giugno 2020.

- G. Comin e L. Alfonso, *#Zonarossa: il Covid fra infodemia e comunicazione*, (riferimenti alla percentuale di notizie riguardo Covid), pagine 72-73, Edizioni Guerini e Associati, giugno 2020.

- G. Comin e L. Alfonso, *#Zonarossa: il Covid fra infodemia e comunicazione*, (Google e Youtube), pagina 76, Edizioni Guerini e Associati, giugno 2020.

- G. Comin e L. Alfonso, *#Zonarossa: il Covid fra infodemia e comunicazione*, (Facta, al servizio di Facebook e WhatsApp), pagine 135- 213-214, Edizioni Guerini e Associati, giugno 2020.

- G. Comin e L. Alfonso, *#Zonarossa: il Covid fra infodemia e comunicazione*, (riferimenti a Virginia Raggi e al SUS), pagina 109, Edizioni Guerini e Associati, giugno 2020. Articolo al link seguente (<https://www.ilsole24ore.com/art/segnala-online-assembramenti-giunta-raggi-invita-delazione-cittadini-insorgono-AD3AaPG>).

- G. Comin e L. Alfonso, *#Zonarossa: il Covid fra infodemia e comunicazione*, (riferimenti ai due insegnanti in fuga da Codogno), pagina 109, Edizioni Guerini e Associati, giugno 2020. Articolo al link seguente (https://www.huffingtonpost.it/entry/tre-insegnanti-fuggono-da-codogno-nellavellinese-in-quarantena-le-famiglie_it_5e538a61c5b6b82aa6556607)

- G. Comin e L. Alfonso, *#Zonarossa: il Covid fra infodemia e comunicazione*, (riferimenti a siti di informazione e di intrattenimento), pagina 114, Edizioni Guerini e Associati, giugno 2020.
- Laura Melissari, *Immuni e le altre app di Contact Tracing in Europa e nel Mondo*, Internazionale, 25 giugno 2020, <https://www.internazionale.it/notizie/laura-melissari/2020/06/25/app-immuni-contact-tracing-confronto-europa>
- Laura Zanotti, *Big Data: cosa sono e come le aziende competono con le Big Data analytics*, NETWORK DIGITAL 360, 28 maggio 2020, <https://www.digital4.biz/marketing/big-data-e-analytics/big-data-cosa-sono-e-perche-grazie-alle-analitiche-il-business-continua-a-crescere/>
- Mauro Bellini, *Big Data: cosa sono, come utilizzarli, soluzioni ed esempi applicativi*, NETWORK DIGITAL 360, 7 agosto 2020, <https://www.bigdata4innovation.it/big-data/big-data-analytics-data-science-e-data-scientist-soluzioni-e-skill-della-data-driven-economy/>
- *Big Data: cosa sono e perché sono importanti*, SAS, https://www.sas.com/it_it/insights/big-data/what-is-big-data.html
- EY, SAP e Qualtrics collaborano per aiutare i governi di tutto il mondo nella lotta contro il Covid-19, Comunicato stampa del 14 aprile 2020, EY, https://www.ey.com/it_it/news/2020/04/ey--sap-e-qualtrics-collaborano-per-aiutare-i-governi-di-tutto-i
- G. Comin e L. Alfonso, *#Zonarossa: il Covid fra infodemia e comunicazione*, (riferimenti a EY, SAP e Qualtrics), pagina 216, Edizioni Guerini e Associati, giugno 2020.

- Gianni Rosini, *Coronavirus. Cina, Israele e Corea del Sud usano la tecnologia per frenare il contagio: tra sicurezza e accuse di violazione della privacy*, ILFATTOQUOTIDIANO.IT, 17 marzo 2020, <https://www.ilfattoquotidiano.it/2020/03/17/coronavirus-cina-israele-e-corea-del-sud-usano-la-tecnologia-per-frenare-il-contagio-tra-sicurezza-e-accuse-di-violazione-della-privacy/5739436/>
- G. Comin e L. Alfonso, *#Zonarossa: il Covid fra infodemia e comunicazione*, (riferimenti alle conseguenze psicologiche post Covid), pagine da 167 a 172, Edizioni Guerini e Associati, giugno 2020.
- *Salute mentale: preoccupano i segni lasciati dal Covid-19*, FondazioneVeronesi.it, 10 luglio 2020, <https://www.fondazioneveronesi.it/magazine/articoli/neuroscienze/salute-mentale-preoccupano-i-segni-lasciati-dal-covid-19>
- *Conseguenze psicologiche del Coronavirus*, Lamenteèmeravigliosa.it, 23 maggio 2020, <https://lamenteemeravigliosa.it/conseguenze-psicologiche-del-coronavirus/>
- Samantha Brooks, Rebecca Webster, Louise Smith, Lisa Woodland, Prof. Simon Wessely, Prof. Neil Greenberg etc., *L' impatto psicologico della quarantena e come ridurlo*, The Lancet, 26 febbraio 2020, [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(20\)30460-8/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(20)30460-8/fulltext)

Capitolo 3: caso aziendale BMW

- *BMW, la storia a quattro ruote della Casa bavarese*, ICOON WHEELS, 23 luglio 2014, <https://wheels.iconmagazine.it/auto-classiche/auto-story/storia-auto-bmw>
- Le iniziative di Bmw prima e dopo il Covid in ambito di CSR, <https://specialmente.bmw.it/>

- Coronavirus: iniziative dei costruttori auto, HDMOTORI.it, 4 giugno 2020, <https://www.hdmotori.it/auto/articoli/n519117/coronavirus-iniziative-costruttori-auto/>

*Ai miei genitori,
che mi hanno dato tutto l'amore del mondo.*

