



Dipartimento  
di IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra GESTIONE DEL PRODOTTO E DELLE MARCA

BrandTelling:  
un possibile strumento per la gestione  
delle crisi reputazionali

Prof. Marco Francesco Mazzù

---

RELATORE

Prof. Francesco Giorgino

---

CORRELATORE

Nicoletta Colombo

Matricola 685231

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

# Sommario

<b>Introduzione</b> .....	4
<b>Capitolo 1</b> .....	6
1.1 Introduzione.....	6
1.2 Web 2.0.....	6
1.2.1 Social network .....	8
1.2.2 Il consumatore digitale .....	9
1.2.3 Le aziende e il Web 2.0 .....	14
1.2.4 Le aziende e i social network .....	19
1.3 BrandTelling.....	22
1.3.1 Il brand.....	22
1.3.2 Storytelling .....	24
1.3.3 BrandTelling.....	26
<b>Capitolo 2</b> .....	30
2.1 Introduzione.....	30
2.2 Reputazione .....	30
2.2.1 Reputazione online .....	35
2.3 Crisi .....	38
2.3.1 La comunicazione nella crisi .....	44
2.3.2 Storytelling durante una crisi.....	48
2.4 Crisi reputazionali .....	49
2.4.1 Crisi reputazionali e social network .....	50
<b>Capitolo 3</b> .....	53
3.1 Introduzione.....	53
3.2 Il caso Barilla.....	53
3.3 Il caso Nestlé .....	55
3.4 Il caso Samsung .....	57
3.5 Il caso Costa Crociere.....	60
3.6 Il caso Domino's Pizza .....	61
3.7 Il caso Toyota .....	63
3.8 Il caso Volkswagen.....	65
3.9 Il caso Walmart.....	67
3.10 Il caso Malaysia Airlines .....	68
3.11 Il caso Moncler .....	70
3.12 Il caso Melegatti .....	72

3.13 Il caso Pandora .....	74
3.14 Il caso PepsiCo .....	77
3.15 Il caso Facebook .....	79
3.16 Il caso Heineken .....	81
3.17 Il caso Ryanair .....	83
3.18 Il caso RTL 102.5 .....	85
3.19 Il caso Pampers .....	87
3.20 Il caso Starbucks .....	89
3.21 Il caso Abercrombie & Fitch .....	91
3.22 Il caso Gucci .....	93
3.23 Categorizzazione .....	96
<b>Capitolo 4</b> .....	<b>100</b>
4.1 Introduzione.....	100
4.2 Barilla .....	100
4.3 Costa Crociere .....	108
4.4 Commento Barilla – Costa Crociere.....	114
4.5 Gucci.....	116
4.6 Moncler.....	122
4.7 Commento Gucci – Moncler .....	130
4.8 Discussione sulle strategie.....	131
<b>Conclusione</b> .....	<b>134</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>137</b>
<b>Sitografia</b> .....	<b>141</b>
<b>Sintesi</b> .....	<b>144</b>

# Introduzione

In questo elaborato verrà esposto il concetto di BrandTelling e la sua applicazione pratica nel mondo digitale. In particolare verranno analizzati alcuni casi reali di aziende e multinazionali che, per diverse motivazioni, si sono trovate coinvolte in una crisi reputazionale e, attraverso l'uso di questo strumento di marketing, hanno potuto fronteggiarle in maniera più efficace.

Ho deciso di affrontare questo tema in quanto lo ritengo di importanza cruciale per ogni impresa soprattutto considerando l'impatto che la diffusione dei social network ha nella facilità di diffusione delle informazioni, sia negative che positive, sull'operato delle aziende. Infatti, se fino a qualche anno fa, le imprese potevano con facilità gestire il flusso di informazioni che le riguardavano, l'utilizzo delle piattaforme social ha reso impossibile questo, facendo diventare di conseguenza necessario l'online reputation management.

Il BrandTelling si propone come strumento efficace a questo scopo. L'obiettivo del lavoro è infatti quello di evidenziare come esso, accuratamente pianificato, valorizzato e gestito, lungo tutto il corso della vita di un'impresa, possa aiutare le aziende prima, durante e dopo le crisi limitando le perdite sia in termini di fatturazione che in termini di brand image.

La prima parte di questa tesi è di tipo compilativo; sono stati infatti riportati i principali studi e gli argomenti esposti in letteratura per offrire al lettore gli strumenti necessari alla comprensione dei risultati ottenuti da questo studio. L'analisi dei casi reali è stata svolta in maniera qualitativa in primis descrivendo il fatto attraverso articoli giornalistici e in seguito analizzando il sentiment rilevato dai commenti degli utenti dei principali social network. La parte finale del presente elaborato è focalizzata sull'attività che le aziende prese in esame hanno svolto durante la crisi reputazionale per valutare se le strategie messe in atto corrispondono a quanto consigliato nella letteratura per la gestione e il superamento di una crisi.

Nel primo capitolo del seguente elaborato verrà esposto il concetto di BrandTelling, la sua evoluzione nel corso degli ultimi anni e le sue principali caratteristiche con un breve excursus sul mondo dei social network, la loro diffusione e l'influenza che hanno sulle aziende e sul loro modo di comunicare. In seguito, nel secondo capitolo, verranno esposti, tramite la letteratura, il concetto di crisi, di reputazione aziendale, brand image e brand identity e le differenti crisi che possono intaccarle. Nel

terzo capitolo troverà spazio la descrizione e narrazione di casi reali utilizzati in seguito per l'analisi svolta ed esposta nel quarto capitolo. L'analisi finale si focalizzerà su quattro aziende, scelte dai casi esaminati, considerate particolarmente rilevanti per analizzare e valutare in maniera più approfondita l'operato sui social network durante la crisi. L'analisi effettuata è sia di tipo quantitativo che di tipo qualitativo. La prima è stata svolta analizzando i risultati numerici ottenuti dai contenuti pubblicati dalle aziende, come per esempio il numero di like o le visualizzazioni; la seconda invece è stata realizzata attraverso una sentiment analysis dei commenti pubblicati dagli utenti sui profili social ufficiali delle aziende prese in esame.

# Capitolo 1

## 1.1 Introduzione

Questo primo capitolo, dal carattere introduttivo, ha lo scopo di delineare il contesto in cui si impianta il lavoro di analisi dell'elaborato. Nelle seguenti pagine si cercherà di spiegare, seppur in maniera non esaustiva, come internet, nella sua accezione economica, si è sviluppato e implementato negli ultimi anni analizzando tre aspetti influenti per lo scopo di questa tesi.

Il primo è la diffusione di internet, il fenomeno dei social network e dei social media, della loro diffusione e di come essi abbiano modificato i rapporti tra gli individui e nei loro comportamenti di acquisto.

Da questo punto di partenza si presenterà e delineaerà la figura del nuovo consumatore creatosi con l'avvento del mondo digitale, che si caratterizza principalmente dall'uso dei social network in molte delle sue azioni quotidiane, ripercuotendosi anche sul suo modo di effettuare scelte di consumo e acquisti modificando l'intero *Customer Decision Journey*.

Infine si esporrà l'impatto che internet ha avuto sulle aziende, in particolare sul loro modo di comunicare e sui nuovi strumenti a loro disposizione per la gestione del rapporto con i consumatori. Un focus sarà fatto sull'utilizzo delle piattaforme social.

## 1.2 Web 2.0

Da quando internet è approdato nel quotidiano delle persone, nel 1991, esso ha avuto un impatto importante sulle loro vite, modificando comportamenti e abitudini, impattando su tutta l'economia e sul mondo del marketing e della comunicazione. La sua diffusione è stata esponenziale e ad oggi si contano in tutto il mondo circa 4,54 miliardi di internet users.

Nonostante la sua diffusione sia recente, nel corso di questi anni si è sviluppato e modificato passando dal cosiddetto Web 1.0 al Web 2.0. Il Web 2.0 costituisce l'evoluzione del cosiddetto Web 1.0, cioè la prima fase di internet, caratterizzata dalla diffusione di questo mezzo ad un uso non esclusivamente militare. Questa seconda fase, denominata Web 2.0 dall'editore americano Tim O'Reilly, viene

definita come “un insieme di tendenze economiche, sociali e tecnologiche che formano collettivamente la base per la futura generazione di internet, che diventa un mezzo più maturo” (O’Reilly T., 2005).

La differenza sostanziale rispetto allo stadio precedente non riguarda tanto le innovazioni tecnologiche quanto il ruolo dei fruitori del servizio. Infatti questa nuova fase si basa sull’idea del Web come piattaforma di dispositivi che permettono l’inserimento di dati da sorgenti multiple, tra cui gli utenti stessi, permettendo la loro collaborazione e il loro coinvolgimento diretto nella creazione di nuovi contenuti riutilizzabili da altri utenti. Questo sistema innesca un effetto di "architettura della partecipazione" che va oltre il concetto di semplice navigazione sui browser del Web 1.0 per produrre così una nuova *user experience* più significative e coinvolgente.<sup>1</sup>

Questa evoluzione ha cambiato drasticamente molti degli aspetti della vita della società moderna, infatti non si è trattato di un fenomeno meramente tecnologico ma ha avuto un impatto anche a livello economico e sociale, influenzando sulla struttura della società in termini di distribuzione e acquisto di beni e servizi e in termini di relazioni personali.<sup>2</sup>

Possiamo notare quale impatto abbia avuto internet sulla vita delle persone semplicemente analizzando alcuni dati. Dal Report WeAreSocial di Hootsuite del gennaio 2020 si vede come, a livello europeo, l’84% della popolazione sia un internet user, con oltre la metà della popolazione (55%) di utenti social media. Da questi dati possiamo anche vedere come il settore dei social network sia ancora in forte espansione infatti, sempre in Europa, tra aprile 2019 e gennaio 2020, si è rilevato un incremento degli utenti social del +4,4%.

Rilevante è anche il tempo medio passato dagli utenti online. In media, a livello globale, infatti vengono spesi giornalmente online quasi 7 ore. In Italia il tempo medio trascorso online è leggermente inferiore, 6 ore al giorno, ma rappresenta più del doppio del tempo speso guardando la televisione.

Il tempo trascorso online è ripartito principalmente in cinque attività. La maggior parte del tempo viene speso per ricerca generali su internet, al secondo posto si trova il tempo trascorso a “vedere la televisione” (servizi tv broadcast e streaming e on-demand). Al terzo posto si trova l’uso di social network, seguito dal tempo trascorso ascoltando musica in streaming e infine si trova l’utilizzo di game console.

---

<sup>1</sup> Traduzione da Web 2.0: compact definition, Tim O’Reilly

<sup>2</sup> <https://st.ilsole24ore.com/art/SoleOnline4/100-parole/Tecnologia/W/Web-2-0.shtml?uuid=2bf1d422-8b13-11dd-953b-4eca81469376&DocRulesView=Libero>

Anche dal punto di vista dell'e-commerce i dati sono rilevanti. Dal medesimo report si può vedere come il 90% degli utenti intervistati abbia visitato, nell'ultimo mese, almeno un sito di vendita online, 80% cerca online i prodotti o i servizi da comprare mentre il 74% ha effettuato almeno un acquisto online.

### **1.2.1 Social network**

È in questo contesto di sviluppo ed evoluzione di internet, in cui l'utente può creare e condividere contenuti, interagire e comunicare con altri utenti, che nasce il fenomeno dei social network. I social network ormai si configurano come un binario parallelo all'informazione tradizionale in quanto costituiscono strumenti di allerta, canali di informazione immediata, piattaforme di dibattito e di scambio di notizie.<sup>3</sup>

I social network sono siti che facilitano la comunicazione *peer-to-peer* tra individui o gruppi di persone permettendo lo scambio di contenuti. Sono definiti come “un servizio informatico online che permette la realizzazione di reti sociali virtuali, sono siti internet o tecnologie che consentono agli utenti di condividere contenuti testuali, immagini, video e audio e di interagire tra loro.”<sup>4</sup>

La fruizione di questi servizi è resa possibile dai cosiddetti social media cioè il gruppo di applicazioni e software ideate per consentire agli utenti la creazione e lo scambio di contenuti da lui generati. È proprio in questi anni, tra il 2004 e il 2006, che si formano aziende come Twitter, YouTube e Facebook. Il social networking costituisce oggi una delle forme più evolute e diffuse di comunicazione online e il suo utilizzo è in costante crescita (+9,2% utenti attivi tra l'inizio del 2019 e l'inizio del 2020). Mediamente gli utenti, con un'età compresa tra i 16 e i 64 anni, passano 2,24 ore al giorno sui social network. Dato interessante riguarda anche il numero di account sui social media. A livello globale, gli utenti hanno in media 8,6 profili attivi.

Elemento rilevante dal punto di vista del marketing, della brand image di un'azienda e della sua reputazione online l'utilizzo e la diffusione sempre maggiore delle piattaforme social ha due importanti implicazioni. La prima risiede nel core stesso del Web 2.0 e dei social network, ovvero nella fruizione attiva di internet da parte dell'utente e la facilità con cui si possono creare e condividere i contenuti che sono generati direttamente dagli utenti stessi. L'utente può infatti esprimere le proprie idee, i propri interessi, i propri valori e le opinioni, anche riguardo ad un'azienda o un prodotto, con facilità e con libertà su queste piattaforme andando ad influenzare tutte gli utenti con

---

<sup>3</sup> Simone Cosimi, LaRepubblica

<sup>4</sup> Enciclopedia Treccani

cui entra in contatto, utenti spesso che hanno un legame affettivo con lui e per questo la sua opinione risulta ancora più rilevante. Secondo il report *We Are Social*, a livello globale, l'87% degli utenti intervistati dichiara di aver interagito attivamente o partecipato alla creazione di contenuti sui social.

In secondo luogo, la natura virtuale, ovvero senza confini né barriere, di queste reti sociali online, permette ad un singolo utente di raggiungere un ampio numero di collegamenti e quindi diffondere in maniera esponenziale i suoi pensieri e tutti i contenuti da lui generati.

### **1.2.2 Il consumatore digitale**

L'evoluzione del Web e la sua progressiva diffusione nel mondo hanno apportato notevoli cambiamenti alle abitudini degli individui, infatti molte attività quotidiane hanno risentito delle innovazioni tecnologiche andando a modificare la vita dell'intera società. Per esempio il modo di comunicare con gli amici, il modo di ricercare informazioni, il modo di guardare film hanno mutato radicalmente forma.

La trasformazione che la società ha avuto a seguito della diffusione di queste tecnologie digitali ha trasformato radicalmente anche il consumatore e il suo approccio all'acquisto. Molti sono gli studi che hanno riportato quali sono gli effetti che il Web 2.0 ha avuto nel processo e nelle abitudini di acquisto evidenziando come i digital media abbiano un ruolo cruciale nel processo di acquisto (Gallaugher 1997, Burke 1997). Secondo i risultati di una ricerca dell'Osservatorio Multicanalità del Politecnico di Milano, nel 2018, le persone che utilizzano il digitale nel loro percorso di acquisto sono stati circa i 35,5 milioni cioè il 67% della popolazione italiana con più di 14 anni, con un incremento del 7% rispetto al 2017.

Il consumatore che utilizza, nel suo processo di acquisto, piattaforme e tecnologie digitale, ha delle caratteristiche differenti rispetto a colui che effettua il suo acquisto esclusivamente offline. Per questo è fondamentale per le aziende differenziare questi due segmenti; capire e individuare quali sono le caratteristiche e i fattori che influenzano il consumatore nel suo percorso decisionale online per poter prevedere il comportamento del consumatore e rendere la sua comunicazione e i suoi prodotti attrattivi per questo target.

Il nuovo consumatore è sempre meno legato alla marca e sempre più interessato a fare dell'acquisto un'esperienza unica e personalizzata. Secondo i dati Accenture (2016), 75% dei consumatori dichiara di essere più propenso ad effettuare un acquisto su un sito che offre una pubblicità personalizzata.

Un dato che evidenzia in modo molto chiaro quanto si sia modificato il modo di acquistare un bene è quello rilevato da BigCommerce<sup>5</sup> in cui il 45% degli intervistati dichiara di effettuare acquisti mentre si trova a letto.

Importante al fine di creare una strategia di comunicazione efficace riguarda anche la capacità di concentrazione degli utenti online che risulta drammaticamente bassa, in media infatti si perde l'attenzione dopo appena 8 secondi<sup>6</sup>. Inoltre un consumatore su 4 dichiara di perdere interesse se non trova un contenuto video nel suo processo di acquisto.<sup>7</sup> Molti consumatori soffrono anche della cosiddetta *banner blindness*, ovvero non prestano attenzione alle pubblicità online e agli annunci sponsorizzati. Questo rappresenta un grande problema che può portare ad ottenere un *rate* di persone che cliccano sull'advertising molto basso.

Lo sviluppo e la diffusione del Web 2.0 hanno permesso al consumatore di agire e reagire attivamente rispetto all'operato delle aziende senza bisogno di un intermediario, e grazie alla natura globale di internet ogni utente può, potenzialmente, raggiungere un audience mondiale. (Cormode & Krishnamurthy, 2008; O'Reilly, 2007).

Fino alla fine del secolo scorso, dal momento in cui il consumatore veniva esposto all'advertising dei mezzi tradizionali a quanto entrava nel negozio per effettuare il proprio acquisto, esistevano poche possibilità di modificare radicalmente l'opinione del consumatore stesso che era, prevalentemente, passivo nei confronti dei differenti mezzi. Oggi la tecnologia permette ai consumatori di aumentare la frequenza con cui eseguire controlli, confronti e ricerca attiva di informazioni, rendendo tale possibilità praticamente continua in tutto processo di acquisto anche grazie ai dispositivi mobili.

Allo scopo di rappresentare in maniera più efficace e puntuale i principali cambiamenti che l'utilizzo del digitale ha apportato al processo di acquisto si vogliono qui prendere in esame le fasi del cosiddetto *Customer Decision Journey*, ovvero la sequenza di *touchpoints*, online e offline, che un consumatore incontra durante il processo di acquisto che compie dall'identificazione di un bisogno alla fedeltà ad un brand.

La *Figura 1* raffigura la cosiddetta *Customer Journey Map*, ovvero la riproduzione grafica del viaggio compiuto dal consumatore, in cui sono evidenziati anche i principali strumenti, detti *touchpoints*, attraverso cui le aziende possono entrare in contatto ed interagire direttamente con i potenziali clienti in ogni fase del *journey* e che influenzano il consumatore in ogni stadio del percorso di acquisto.

---

<sup>5</sup> E-commerce trends, 2018

<sup>6</sup> Animoto, 2015: Survey – Consumers Want More Video Marketing on Web, Social and Email

<sup>7</sup> Animoto, 2015: Survey – Consumers Want More Video Marketing on Web, Social and Email

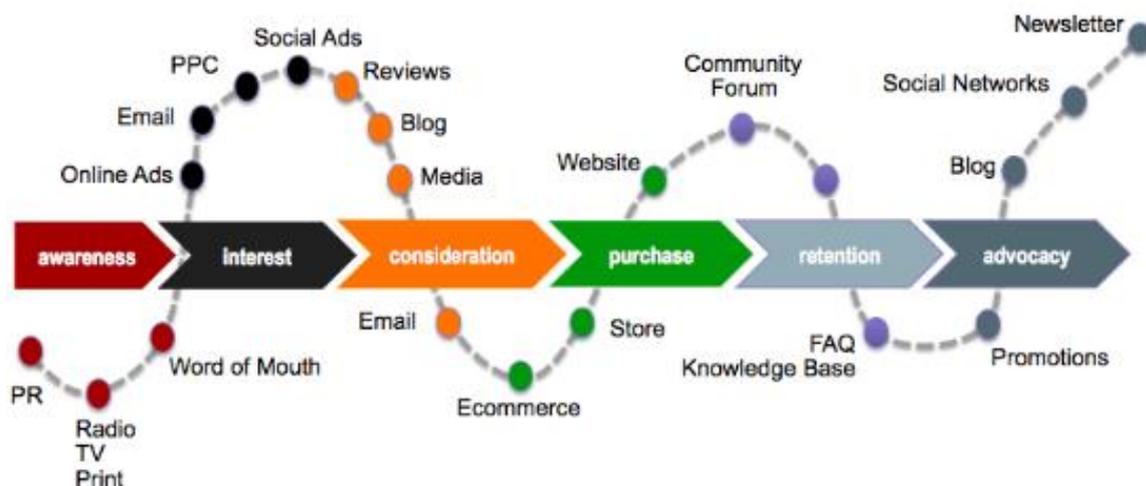


Figura 1 Customer Journey Map

Il percorso del consumatore inizia quando si rende conto di avere un bisogno che può essere soddisfatto da un bene o un servizio che può trovare sul mercato e inizia a delineare quali caratteristiche e benefit ricerca. Il primo punto di contatto che un'azienda ha con i consumatori è il cosiddetto stadio dell'*awareness*. In questa prima fase il consumatore, consapevole di poter trovare sul mercato il bene o il servizio che soddisfa le sue esigenze, entra in contatto con diversi *players* del mercato che corrispondono a quanto da lui ricercato.

Se fino a qualche tempo fa il mezzo principale che un'azienda aveva per farsi conoscere e far conoscere il proprio prodotto erano i cosiddetti mass media, come televisione, radio e giornali, oggi la maggior parte dei consumatori viene intercettato dalle aziende nel mondo online attraverso l'online advertising come la display advertising.

Nella seconda fase, quella della *consideration*, il consumatore inizia la ricerca di informazioni riguardo al prodotto, ricercando quale azienda meglio risponda alle sue esigenze in termini di prodotto e prezzo. Nella ricerca di informazioni il Web diventa un mezzo eccellente per il consumatore a tale scopo. Infatti oggi internet è il primo luogo in cui i consumatori si informano. Attraverso blog, articoli online e gruppi sui social network l'utente forma il *panel* di aziende da prendere in considerazione per il suo acquisto. Il risultato è che il consumatore è sempre più informato, attento alle opinioni lette online e questa influenza contribuirà a formare la sua decisione finale di acquisto.

Secondo una ricerca condotta da Idealo Internet GmbH il 97% del campione intervistato dichiara di visitare siti web in cerca di informazioni sui prodotti proprio come fossero le vetrine di un negozio

ma in formato digitale. Nella stessa survey emerge come il 94% della popolazione intervistata usi internet per ricercare recensioni e opinioni di altri utenti.

Secondo una ricerca effettuata dell'Osservatorio Multicanalità del Politecnico di Milano<sup>8</sup> vengono delineati due profili di consumatori gli InfoShopper (37% degli utenti), ovvero coloro che utilizzano il Web nella fase precedente e successiva all'acquisto ma concludono l'acquisto offline e gli eShopper, coloro che effettuano anche l'acquisto online. Entrambi i gruppi navigano abitualmente nel Web per cercare informazioni (61% degli InfoShopper vs 88% degli eShopper), confrontare prezzi (60% vs 90%), scegliere i punti vendita (41% vs 65%), condividere commenti positivi (27% vs 46%) o negativi (29% vs 46%).

L'utilizzo del digital e di internet, con una crescente moltiplicazione di *touchpoints* nel progetto di acquisto ha reso, in un certo senso, l'esperienza del consumatore frammentata e destrutturata. Infatti l'utente passa continuamente dal mondo offline e quello online; per esempio può capitare che una persona entri in un negozio fisico e veda un prodotto, successivamente a casa ricerca lo stesso prodotto online per cercare un prezzo più conveniente ed infine lo acquisti su un altro sito. Questo rende più difficile per le aziende strutturare una strategia di comunicazione.

Il terzo punto del viaggio è quello dell'acquisto. Anche in questo caso il cambiamento apportato dalle tecnologie è stato notevole. Infatti oggi il consumatore non è più obbligato a recarsi fisicamente nel negozio per completare l'acquisto ma può farlo comodamente da casa sua utilizzando il sito dell'azienda. Inoltre, oltre al sito e-commerce dell'azienda stessa si sono sviluppati negli ultimi anni diversi players specializzati nella vendita online (come per esempio Amazon e Alibaba) diventando veri e propri competitors. Gli online retailer prestano grande attenzione nell'identificazione dei fattori che possono contribuire a far finalizzare il processo di acquisto nel momento in cui viene messo un prodotto nel carrello. Sicurezza garantita, scelte di consegna e spedizioni gratuite sono tra i fattori più influente nella scelta del consumatore di effettuare l'acquisto online.

Grazie ai social network la distanza con le aziende si è notevolmente ridotta e il consumatore è facilitato nel creare un rapporto personale con loro. Nella fase di *retention*, cioè il momento del post-acquisto, quando il consumatore valuta il prodotto, è fondamentale per il cliente poter entrare in contatto con l'azienda in caso di necessità, per esempio per risolvere un problema con il prodotto, e poter esprimere le proprie opinioni, positive e negative, riguardo all'acquisto appena effettuato. Tutto questo è reso possibile grazie alle tecnologie digitali e soprattutto ai social network.

---

<sup>8</sup> Politecnico di Milano, Multicanalità oggi: Spazio integrato, customer journey differenziati, 2019

Il *Customer Decision Journey* si conclude con la fase dell'*advocacy*, ovvero la fedeltà del cliente al brand. Se il consumatore è soddisfatto dell'esperienza di acquisto e di quella di post-acquisto sarà predisposto a maturare un senso di lealtà verso il prodotto e il brand e soprattutto sarà disponibile a consigliarlo ad altre persone. Anche in questa fase l'utilizzo di internet e delle piattaforme social come mezzo per diffondere le opinioni del consumatore è cruciale.

Dopo aver esaminato nello specifico come lo sviluppo delle tecnologie abbia influenzato e modificato il processo decisionale di un consumatore e il modo in cui esso ricerca informazioni, interagisce con i brand e effettua scelte di consumo si vuole esaminare ora quali effetti abbia avuto il fenomeno dei social network e la creazione di reti sociali nel comportamento dei consumatori e come abbia contribuito a creare questo nuovo consumatore digitale.

Come già evidenziato le piattaforme social aiutano gli utenti ad interagire tra loro, creare nuove relazioni e permettono lo scambio di informazioni. Secondo alcuni studiosi, come Walmsley (2007), l'impatto più grande che i media digitali hanno avuto per il marketing non è la creazione di nuovi modi di connettere i consumatori con i brand ma quello di connettere i consumatori tra di loro. Le aziende devono reinventarsi per trovare spazio in queste relazioni creando quelle che Walmsley chiama *dialogue*, ovvero l'interazione tra aziende, consumatore e gli altri consumatori facilitate dalle comunità online, social networks, recensioni e commenti. Tutto questo ha un impatto molto importante sul consumatore perché influenzano le sue opinioni di acquisto.

Due aspetti rilevanti che riguardano proprio l'interazione tra consumatori sono il *worth of mouth* e la *peer pressure*. Il primo riguarda la possibilità per i consumatori di esprimere le loro opinioni, positive o negative, sulla propria esperienza di acquisto, sul prodotto o servizio acquistato e sull'azienda stessa. Piattaforme social come Facebook e Twitter rappresentano un mezzo efficace e sempre più utilizzato per la diffusione del passaparola

La *peer pressure* invece riguarda l'influenza che i consumatori hanno tra di loro. Il consumatore moderno è sempre più soggetto a farsi influenzare dai suoi simili. Questa pressione diventa rilevante anche nelle decisioni di acquisto che non si basano più solamente su bisogni e desideri individuali ma su un'esigenza di appartenenza e di conformità al proprio gruppo.

### 1.2.3 Le aziende e il Web 2.0

In questo nuovo panorama sociale delineatosi conseguentemente alle innovazioni tecnologiche e all'avvento del Web 2.0 anche l'economia ha dovuto svilupparsi e modificarsi in linea con i cambiamenti dei consumatori. L'utilizzo di internet è diventato ormai, per ogni azienda dalla più piccola alle grandi multinazionali, una leva fondamentale per il successo. In modo particolare il marketing, vista come funzione specifica di comunicazione con i clienti, ha dovuto cambiare approccio verso il consumatore, subendo un cambiamento radicale per poter soddisfare quelle che sono le nuove esigenze del fruitore digitale.

Si è sviluppato in tale contesto il cosiddetto digital marketing che può essere definito come il raggiungimento di obiettivi di marketing attraverso l'utilizzo di tecnologia e media digitali. Esso è reso possibile grazie all'utilizzo di internet e delle tecnologie digitali insieme agli strumenti tradizionali di comunicazione. Diretta conseguenza della nascita del digital marketing è anche lo sviluppo del content marketing ovvero la gestione e l'utilizzo combinato di testi, rich media, contenuti audio e video volti al raggiungimento degli obiettivi di business prestabiliti attraverso l'utilizzo di mezzi di comunicazione tradizionale, come televisione, stampa e radio insieme a strumenti digitali come per esempio i siti web, le piattaforme social, blog e siti di comparazione. Tra i contenuti che compongono questo tipo di comunicazioni si trovano anche i cosiddetti user generated content, ovvero i contenuti generati direttamente dagli utenti di internet. I digital content sono progettati, diffusi e ri-condivisi senza soluzione di continuità e in modo trasversale rispetto alle business unit nonché ai diversi progetti organizzativi, generando un'enorme quantità di informazioni condivise con l'audience in ascolto.

Gli obiettivi principali della digital marketing strategy sono i tipici scopi di una qualsiasi strategia di marketing tradizionale. Tra questi troviamo la delineazione delle attività future di digital marketing, analizzare le condizioni esterne all'azienda, definire gli obiettivi del digital marketing, definire target, posizionamento e allocare le risorse disponibili.

Come si è analizzato nel paragrafo precedenti nell'intero *Customer Decision Journey* ci sono state delle evoluzioni nel modo in cui il consumatore si avvicina ai vari stadi del processo decisionale e di acquisto, questo ha come conseguenza diretta che anche le aziende, per meglio attirare e trattenere i consumatori, devono apportare dei cambiamenti nella loro attività di comunicazione e di vendita. Infatti, tra i principali scopi che l'utilizzo delle nuove tecnologie hanno per le aziende si trovano proprio questi due punti. Internet è visto, in primis, come mezzo di comunicazione efficace ed efficiente che, attraverso la pubblicità online e la presenza delle società sui social network, permette la creazione di *awareness* e l'instaurazione di una relazione personale e duratura con i consumatori.

Il Web può essere utilizzato anche come canale e piattaforma di vendita oltre che per la creazione di nuova domanda per beni e servizi.

Partendo sempre dal modello del *Customer Journey* del consumatore si vuole di seguito esporre quali sono state le principali innovazioni che le aziende hanno dovuto apportare a seguito dell'avvento del digitale.

Fondamentale per l'azienda è l'obiettivo di farsi conoscere e di far conoscere ai potenziali consumatori quali prodotti o servizi essa offre. Per fare questo molto efficaci sono i mezzi di comunicazione tradizionali come la televisione. Internet quindi, nella fase dell'*awareness*, si pone quindi primariamente come supporto a questi mezzi. Due vantaggi che apporta il mondo digitale in questa fase sono la facilità con cui l'azienda può raggiungere un'audience molto ampia, anche dal punto di vista geografico; inoltre, in questa fase è importante il *worth of mouth*, ovvero il passaparola tra consumatori. Internet si pone come mezzo efficace per diffondere le proprie raccomandazioni e le proprie opinioni su un prodotto a conoscenti e amici, questo contribuisce ad aumentare l'*awareness* di un'azienda.

Una volta che il consumatore è consapevole di quello di cui ha bisogno inizia a ricercare informazioni al fine di trovare il prodotto che meglio soddisfa la sua ricerca. Dopo che l'impresa e il prodotto sono stati intercettati e conosciuti dal potenziale consumatore devono diventare per lui rilevanti e quindi essere presi in considerazione per un eventuale acquisto. Nella fase della *consideration* l'azienda deve comunicare il suo prodotto per farlo risultare attrattivo per il singolo consumatore, quindi in linea con i suoi desideri e le caratteristiche da lui ricercate.

Come si è visto in precedenza internet e i motori di ricerca sono i luoghi privilegiati per la ricerca di informazioni principalmente usando internet e i motori di ricerca. Da questo punto di vista diventa fondamentale per l'azienda, al fine di emergere rispetto ai competitors, una strategia di SEM per catturare l'attenzione dell'utente che naviga su un browser di ricerca generico. Internet è un luogo privilegiato anche perché l'impresa può usarlo come una vetrina personale, dove esporre e raccontare, anche in maniera approfondita, i suoi prodotti.

Inoltre per diventare rilevanti per il consumatore la comunicazione a lui indirizzata deve essere personalizzata. Occorre quindi segmentare i potenziali consumatori in target differenti dove gli utenti al loro interno hanno bisogni, comportamenti e caratteristiche simili e che di conseguenza sono suscettibili allo stesso tipo di comunicazione. Mediante lo sviluppo tecnologico, oggi, è possibile profilare con maggiore accuratezza i consumatori. Infatti, le nuove tecnologie permettono di conoscere con maggior facilità informazioni distintive dell'audience. È possibile individuare gli

utenti in base ad età, genere, luogo geografico ma anche elementi più specifici e distintivi come interessi, hobby.

È proprio con l'avvento del Web 2.0 e dei social network che si sono create le cosiddette social ads, uno dei principali e più utilizzati *touchpoints* nella fase della *consideration*. Le pubblicità social sono un tipo di pubblicità interattiva che si basa su inserzioni testuali, di immagini o video, che vengono veicolate attraverso i social network. La prima piattaforma ad utilizzare questo tool è stata Facebook.

Di notevole rilevanza sono stati anche i cambiamenti nella fase di acquisto, che hanno visto le aziende evolversi in maniera strutturale per riuscire a rimanere competitivamente rilevanti. Infatti il diffondersi di internet, dei dispositivi mobile e dei social network ha modificato la *retail customer experience* moltiplicando i canali di vendita. Questi canali non sono indipendenti tra loro ma, per evitare la frammentazione dell'esperienza di acquisto per il consumatore, si devono integrare venendo a creare un percorso di acquisto che passa su diversi mezzi sia offline che online. Si è quindi assistito ad un'evoluzione del retailing passando dal *monochannel*, ovvero la vendita effettuata tramite un solo canale senza la coesistenza di diversi canali, al *multichannel* dove era possibile utilizzare diversi canali ma indipendenti tra di loro, fino a raggiungere, grazie al Web 2.0, l'*omnichannel*.

L'Omnichannel retailing è definito come "un insieme di processi e decisioni integrate che supportano una visione unificata di un'azienda dal punto di vista dell'acquisto, del reso e dello scambio del prodotto indipendentemente dal canale (in negozio, online, mobile, call center o social)"<sup>9</sup>. La differenza principale tra multichannel e omnichannel è che nel secondo caso, le aziende cercano di sfruttare la sinergia tra i diversi canali cercando di sfruttare al massimo, grazie alle tecnologie, i benefit che ogni canale ha per il consumatore al fine di migliorare e facilitare l'esperienza di acquisto. Negli ultimi anni, un numero sempre crescente di aziende sta facendo degli sforzi per sviluppare strategie di vendita omnichannel (Accenture, 2017). Importante diventa per le aziende il compito di facilitare quanto più possibile l'acquisto online offrendo servizi sicuri e comodi per portare a termine l'operazione online

Tutto questo è reso possibile grazie allo sviluppo delle tecnologie che permettono una sempre maggiore connessione tra mondo offline e mondo online. L'evoluzione di questo approccio ai canali di acquisto rappresenta una grossa sfida per le aziende proprio perché esse devono integrare le analisi dei comportamenti dei consumatori in entrambi i mondi, soprattutto perché i consumatori online e offline hanno atteggiamenti molto diversi, rispondono a stimoli differenti e compiono scelte di acquisto in modo diverso. (Hoogveld & Koster, 2016).

---

<sup>9</sup> Aberdeen Group, 2012

Anche nella fase della *retention* si può notare una sostanziale differenza rispetto al passato. Dai punti di vista dell'azienda questa fase può essere vista come la fase del servizio. Sempre di più il consumatore, dopo aver effettuato l'acquisto, ricerca la relazione con l'impresa per necessità legate al prodotto o per poter esprimere la propria opinione. Oggi le aziende hanno la possibilità di instaurare una relazione più personale e diretta con il consumatore, un dialogo con essi. Inoltre hanno la possibilità di monitorare l'attività dell'acquirente e la sua opinione, intervenendo qualora l'acquisto non sia stato soddisfacente, rendendo l'esperienza del post acquisto personalizzata e più efficace in termini di creazione di loyalty.

Il Web permette, infatti, di fornire al cliente dei servizi che aggiungono valore (*value-added services*) come per esempio il servizio clienti gratuito disponibile sul sito aziendale. Il cliente può dare facilmente dei feedback riguardo il prodotto, la richiesta di queste recensioni da parte dell'azienda è segno di impegno nello sviluppo e nel miglioramento del prodotto.

La fase della retention rappresenta anche la fase cruciale e più delicata nelle crisi reputazionali, è infatti il momento in cui l'azienda deve gestire le insoddisfazioni, i commenti negativi, il passaparola negati e i problemi legati ad un prodotto per non perdere il consumatore.

Internet rappresenta uno strumento efficace anche per quanto riguarda la fidelizzazione del cliente, arrivando all'ultima fase del *Customer Decision Journey*, l'*advocacy*. In questo stadio l'azienda deve mantenere e rafforzare il rapporto con il consumatore. Le tecnologie digitali permettono di farlo principalmente in due modi. Il primo è tramite le newsletter e le direct e-mail con cui il cliente può rimanere in contatto con l'azienda, ricevere aggiornamenti e upgrade sul prodotto da lui acquistato. Il secondo è lo strumento delle promozioni. Ottenere sconti e agevolazioni personalizzate è uno mezzo efficace per fidelizzare il consumatore e portare a riacquistare.

Se da un lato le aziende si sono trovate obbligate ad utilizzare le tecnologie digitali per poter resistere dal punto di vista competitivo ed entrare nella mente del consumatore, è anche vero che l'utilizzo di internet e di tutti i mezzi digitali offre notevoli vantaggi per le imprese.

Chaffey e Smith (2012) hanno elaborato un modello denominato delle 5S che mette in evidenza quali sono i benefici che le aziende possono trarre dall'utilizzo del marketing digitale. Internet contribuisce ad aumentare le vendite, *Sell – grow sales*, grazie ad una più ampia distribuzione, un prezzo più basso e una gamma di prodotti più ampia non raggiungibili esclusivamente attraverso le vendite offline. Il secondo elemento è il *Serve – add value*. L'azienda può aggiungere valore al suo prodotto creando dialoghi con i consumatori che permettano la creazione di extra benefit, offrendo informazioni aggiuntive riguardo i prodotti e offrendo la possibilità ai clienti di mandare dei feedback. Il terzo

punto analizzato da Chaffey e Smith è lo *Speak – get closer to customers*, ovvero la creazione di una relazione più stretta con i consumatori attraverso l'interazione online e con dei questionari per la raccolta dei dati. Il quarto punto esposto riguarda l'opportunità di risparmiare, *Save – save costs*, attraverso l'uso delle tecnologie per ridurre i costi per esempio del personale, della stampa, etc. Infine il *Sizzle – extend the brand online*, ovvero la possibilità di fornire nuove proposizioni di valore, nuove offerte, nuove esperienze online.

Anche altri studiosi come McDonald e Wilson (1999) hanno voluto esplicitare i vantaggi legati all'uso delle tecnologie digitali. Nella loro tesi McDonald e Wilson hanno elencato i principali benefici pratici dell'utilizzo dei social media rispetto ai media tradizionali.

Il primo riguarda l'interattività della comunicazione, il dialogo, la relazione non parte più dall'azienda che si mostra ad un consumatore passivo (comunicazione push); è il consumatore che inizia la ricerca (comunicazione pull), allo stesso tempo però l'azienda deve essere pronta “a farsi cercare” (comunicazione push), si deve rendere evidente all'utente creando una relazione pull-push.

Il secondo benefit, denominato *intelligence*, rappresenta le possibilità legate ai media digitali e alle nuove tecnologie utilizzate come strumenti low-cost per la raccolta di dati e per effettuare ricerche di mercato, soprattutto in relazione alla percezione che i consumatori hanno di un prodotto o di un servizio, a titolo esemplificativo si pensi alla sentiment analysis effettuata sui social network.

Un altro vantaggio riguarda la possibilità di personalizzare la comunicazione digitale, in inglese *individualisation*. La comunicazione può essere personalizzata, fatta su misura rispetto alle caratteristiche del singolo consumatore ad un costo relativamente basso paragonato ai media tradizionali, in cui lo stesso messaggio è utilizzato per tutti i consumatori. Importante in questo senso è la possibilità di raccogliere dati riguardo le preferenze dei consumatori analizzando i siti visitati e i cookies raccolti.

Un ulteriore benefit esposto da McDonald e Wilson è l'*integration*, ovvero, come già precedentemente visto, la possibilità di sfruttare le sinergie integrando diversi canali di comunicazione, online e offline.

Lo sviluppo delle tecnologie digitali ha portato a modificare anche le relazioni tra consumatore finale, fornitori e aziende. Un altro benefit riguarda proprio la possibilità di ristrutturazione del settore attraverso la disintermediazione, ovvero la rimozione di intermediari come i distributori che formalmente legavano l'azienda ai consumatori.

Infine un ulteriore vantaggio che il Web e la smaterializzazione delle cose ha portato all'interdipendenza delle location, i digital media hanno infatti permesso alle aziende di raggiungere il mercato globale, sia in termini di comunicazione sia in termini di vendita. Inoltre internet ha permesso anche di vendere in stati senza che ci sia la presenza fisica di un negozio o il servizio clienti.

Il mondo digitale però, essendo ancora poco considerato dalle aziende, porta con sé differenti sfide che devono essere fronteggiate se si vuole sfruttare al massimo questo strumento. Tra queste le principali sono dovute al fatto che, ancora, all'interno delle società le strategie di marketing digitale non sono ancora valutate sufficientemente e di conseguenza non vengono strutturate e progettate come dovrebbero. Non vengono definite persone e responsabilità e non viene offerta una formazione sufficiente per la gestione di campagne digitali; non viene allocato un budget chiaro; non vengono impostati gli obiettivi; non vengono analizzate adeguatamente le strategie dei competitors. Inoltre internet viene visto esclusivamente come “un altro canale del mercato”, senza quindi rivedere opportunamente le strategie, che di conseguenza risultano meno efficaci rendendo sempre meno attrattivo l'investimento nell'online. Infine i risultati degli investimenti digital non sono misurati o riesaminati in maniera adeguata.

#### **1.2.4 Le aziende e i social network**

Come abbiamo visto nei paragrafi precedenti sono molti gli strumenti che le aziende hanno a disposizione generati dall'utilizzo delle nuove tecnologie. In questa sezione si vuole focalizzare l'attenzione sul rapporto tra imprese e social network come vengono utilizzati, con quali scopi e quali vantaggi e svantaggi essi rappresentano per le aziende e il loro operato, soprattutto nel rapporto con i consumatori. In estrema sintesi i social media si configurano per le aziende, in termini di strategia di comunicazione, come strumenti che facilitano la ricerca di informazioni, permettono la creazione di dialoghi, community, networking, permettono la rapida e ampia diffusione di messaggi e altri contenuti ed infine permettono la raccolta di numerosi feedback.

In un sondaggio realizzato da Hootsuite nel 2018 a livello globale su un campione di oltre un milione di utenti di social, l'86% degli intervistati dichiara che un elemento fondamentale per la competitività di un'azienda sia la sua presenza sui social media.<sup>10</sup> Questo dato rivela un'evidenza già consolidata ovvero l'importanza, se non l'assoluta necessità, per le imprese di essere presenti sul mondo digitale.

---

<sup>10</sup> <https://blog.hootsuite.com/it/aziende-italiane-e-social-media-barometro-hootsuite-2018/>

Nel 2019<sup>11</sup>, in Italia, il 47,2% delle imprese dichiara di avere almeno un profilo social. Esaminando la lista dei settori si può notare come le percentuali abbiano una varianza molto alta, infatti si passa da percentuali che superano l'80% di settori come il settore "alloggio", l'editoria e la produzione cinematografica e televisiva a settori con percentuali inferiori al 30% come quello della metallurgia e dei trasporti.

La ricerca Istat differenzia poi le tipologie di social media (social network, blog o microblog aziendali, siti web di condivisione di contenuti multimediali, strumenti di tipo Wiki basati sulla condivisione delle conoscenze). Con una percentuale del 45,8% i social network sono il mezzo più utilizzato.

Il social network in assoluto più utilizzato dalle imprese è Facebook, con una media di presenze del 99%. Al secondo posto troviamo Instagram (77%), a seguire Twitter e LinkedIn che superano di poco il 60%. Su YouTube è presente circa la metà delle aziende (56%). In forte crescita, ma ancora molto distanziato rispetto alle altre piattaforme è WhatsApp con una percentuale di presenze di appena 37%.<sup>12</sup>

Nella stessa fonte Istat, rilevante allo scopo di questa tesi risultano due ulteriori voci. La prima è la percentuale di aziende che utilizzano i social media per sviluppare l'immagine dell'impresa o i suoi prodotti, la media nazionale è di poco superiore al 40% nel settore alloggi, ovvero le strutture ricettive e alberghiere, la percentuale raddoppia superando l'82%.

La seconda voce di interesse è "*imprese che utilizzano social media per raccogliere opinioni, recensioni e rispondere alle domande dei clienti*" per cui la percentuale media totale è del 24%. Anche in questo caso "alloggi" ha la percentuale maggiore (70,5%).

Possiamo quindi sintetizzare che gli obiettivi principali che le aziende si pongono nell'utilizzo delle piattaforme social sono correlate con la brand reputation e la brand awareness. Il primo obiettivo è infatti quello di gestire e monitorare la reputazione online.

Molti sono gli studi che affermano il ruolo cruciale che gli individui giocano nell'influenzare la reputazione di un'azienda attraverso i social media, in particolare attraverso le loro attività sui social network. (Gillin e Gilmore, 2012). Data la crescita dei social media e il loro potere di networking, l'influenza di un individuo sulla reputazione aziendale può essere, specialmente all'interno delle comunità sociali online, notevole (Kioussis et al., 2007). Diventa quindi fondamentale per le aziende la presenza sui social network al fine di monitorare le attività degli utenti, i loro commenti e il loro

---

<sup>11</sup> Istat 2019, ICT nelle imprese con almeno 10 addetti: Social media

<sup>12</sup> <https://blog.hootsuite.com/it/aziende-italiane-e-social-media-barometro-hootsuite-2018/>

sentiment. In questo contesto infatti le imprese hanno la possibilità di ascoltare le opinioni dei consumatori attuali e potenziali, di capire i loro desideri e le loro aspettative.

Il secondo obiettivo invece è quello di aumentare la consapevolezza e la riconoscibilità del brand attraverso questi mezzi. Come già esposto, i digital media hanno permesso alle aziende di ampliare sempre di più la propria audience, di diffondere il proprio messaggio a livello globale con costi contenuti.

Altri obiettivi importanti che le aziende dichiarano di perseguire attraverso l'utilizzo dei social sono l'aumento dell'affidabilità, la brand attitude e il customer commitment (Van Noort & Willemsen, 2011; Weinberg & Pehlivan, 2011). Inoltre, grazie alle piattaforme social le aziende possono creare delle community di cui l'azienda è il centro e in cui gli utenti trovano una fonte di informazioni e di sicurezza, trasparenza e vicinanza da parte dell'azienda.

L'evoluzione delle piattaforme social ha avuto un ulteriore impatto sul modo di comunicare delle aziende. Di fatto esse hanno modificato il modo in cui le imprese possono condividere il loro patrimonio immateriale, cioè tutti quei valori e quel bagaglio culturale che condividono con i loro consumatori e che hanno un impatto sulle decisioni di acquisto. Come già visto, i nuovi consumatori basano le loro scelte e preferenze di acquisto non esclusivamente su basi economiche o di necessità come il prezzo e il bisogno di soddisfare una mancanza ma cercano aziende che siano in grado di corrispondere alla loro ricerca di veder rappresentati i valori in cui credono nei loro acquisti. L'utilizzo dei social facilita questa condivisione di valori, etica, reputazione, trasparenza tra impresa e consumatore. Inoltre, grazie alla presenza delle aziende sui social network è possibile creare e coltivare relazioni più personali e strette con i consumatori e monitorare l'attività dei competitors.

L'utilizzo delle piattaforme social e la creazione di social media strategy hanno per le aziende diversi vantaggi e svantaggi. Tra i principali vantaggi troviamo la possibilità di raggiungere un'ampia audience in un modo economicamente conveniente. Un altro vantaggio è rappresentato dalla facilità di influenzare il consumatore grazie all'impatto che hanno i commenti e le opinioni delle persone a lui legate come amici, familiari e appartenenti al gruppo di riferimento.

Tra gli svantaggi troviamo la difficoltà ad iniziare ad instaurare una relazione con gli utenti delle piattaforme social. Infatti il primo motivo per cui un utente utilizza i social network è quello di entrare in contatto con persone e quindi potrebbe non voler stabilire una relazione con dei brand. Un'altra difficoltà è quella di trovare il giusto contenuto per l'audience che si vuole coinvolgere.

Un'altra difficoltà che le aziende devono affrontare in generale ma ancora di più se si parla di digital strategy, dal punto di vista finanziario, è quello di verificare quanto un investimento sia stato

redditizio e che risultati abbia portato, solo il 31% delle aziende italiane calcola il ROI dei social<sup>13</sup>. Possiamo da questo dato notare un primo problema fondamentale nella gestione dei social network ovvero come le aziende italiane, ma anche a livello europeo la situazione non migliora, ancora non si preoccupano di analizzare il rendimento delle performance sui social. Anche nel caso in cui vengano effettuate delle analisi però le innovazioni tecnologiche si presentano, anche in questo caso, come un'arma a doppio taglio. Infatti se i social network garantiscono una raccolta di dati rilevante, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo, a volte è difficile interpretarli a causa della grande quantità ma anche perché le aziende non sono ancora formate a questo scopo. Inoltre per molte aziende è ancora difficile collegare gli obiettivi di business con gli obiettivi social a cui spesso non viene data la giusta importanza all'interno dell'organizzazione strategica aziendale.

## **1.3 BrandTelling**

Si vuole in questo paragrafo esaminare il core centrale di questo elaborato ovvero descrivere le principali caratteristiche, l'importanza, come viene utilizzato dalle imprese il BrandTelling. Non è possibile però parlare di questo senza prima delineare il concetto di brand, con i suoi principali elementi e il fenomeno dello storytelling dal quale il BrandTelling nasce e si sviluppa.

### **1.3.1 Il brand**

Prima di vedere come il concetto di storytelling e come esso può essere rilevante per le aziende e applicato alla comunicazione, si vuole introdurre un concetto fondamentale per il marketing ovvero la marca. In un'economia sempre più instabile dove, anche a causa dei media digitali, la competitività è aumentata in termini di prezzo, di servizi offerti, di attenzione al consumatore (Hirt e Willmott, 2014) il brand diventa un elemento fondamentale per le aziende che può fare la differenza durante il processo di acquisto.

L'American Marketing Association definisce il brand come “un nome, un termine, un segno, un simbolo o una combinazione di queste cose che hanno lo scopo di identificare i beni o i servizi di un venditore o di un gruppo di essi e di differenziarli rispetto ai competitors”. Il brand può essere applicato praticamente ad ogni cosa. Si possono brandizzare beni fisici, servizi, negozi ma anche persone, luoghi, organizzazioni e idee.

---

<sup>13</sup> <https://blog.hootsuite.com/it/aziende-italiane-e-social-media-barometro-hootsuite-2018/>

Le differenze rispetto ai concorrenti possono essere di due tipi: funzionali e quindi legati ad elementi razionali e tangibili del brand oppure simbolici quindi legati ad aspetti emozionali ed intangibili del marchio.

Fondamentale per la creazione di una forte brand equity, per occupare il giusto posizionamento nella mente del consumatore e per differenziarsi rispetto ai competitors, è la scelta degli elementi che compongono il brand come il nome, il payoff e il logo. Per risultare efficace la scelta di queste componenti deve seguire sei parametri. I primi tre criteri sono fondamentali per la costruzione del brand, mentre gli ultimi tre sono importanti per la difesa del brand e per mantenere alta la brand equity.

In primo luogo, il brand deve essere memorabile ovvero i consumatori devono ricordare facilmente gli elementi che compongono il marchio, come per esempio il nome o il logo. Il brand deve essere poi significativo cioè deve riportare al prodotto o alla categoria di prodotti. Il marchio deve essere poi esteticamente attraente, piacevole dal punto di vista visivo e di nome.

Il brand deve inoltre essere trasferibile a nuovi prodotti o nuove categorie. Nel tempo tutti gli elementi devono poter essere modificati e adattati alle nuove esigenze di mercato. Infine il marchio deve essere proteggibile dal punto di vista competitivo e dal punto di vista legale, ovvero verificare il rischio che un nome diventi un sinonimo di un prodotto come per esempio il marchio Scottex utilizzato per tutti i prodotti anche con differenti brand.

Il marchio ricopre diversi ruoli nel processo di acquisto del consumatore. Nel corso del tempo infatti i clienti imparano a conoscere non solo i prodotti ma anche i brand e valutano quali di questi meglio soddisfano le proprie esigenze. Lo stesso prodotto può essere valutato in modo diverso a seconda del brand. Un brand credibile è anche segno di prodotti di alta qualità quindi i consumatori sono portati a riacquistare.

Il brand contribuisce, inoltre, a creare loyalty che assicura la domanda di mercato e aiuta a creare barriere all'ingresso per i competitors. Infatti la fiducia nel brand è un elemento che si consolida nel tempo e va oltre il puro soddisfacimento di un bisogno con l'acquisto di un bene, per questo è molto difficile per i concorrenti cambiare la mente del consumatore. In questo senso il branding si prefigura anche come un importante mezzo per garantire il vantaggio competitivo.

Attraverso il marchio si creano nella mente del consumatore delle strutture e delle categorizzazioni che lo aiutano ad organizzare le informazioni in suo possesso durante il processo decisionale portandolo a compiere la scelta di acquisto al fine di fornire valore all'impresa.

Affinché le brand strategy abbiano successo e si venga quindi a creare la brand *value*, i consumatori devono percepire che esistano delle sostanziali differenze tra i vari marchi nella categoria di prodotti o servizi. Le differenze di marca spesso si riferiscono ad attributi o benefici del prodotto stesso. Un brand è in grado di aumentare la propria attrattività per i consumatori quando più riesce ad esprimere il connubio tra i suoi valori e i suoi prodotti.

Dal punto di vista del consumatore il brand offre tre principali vantaggi che lo possono influenzare nel suo *Decision Journey* (Perrey, Mazzù 2011). Il primo è che il marchio porta con sé dei valori positivi che aiutano l'acquirente, che si rivede in questi valori, a definire la propria identità di consumatore sia verso sé stesso, sia verso la propria community di appartenenza. In secondo luogo il brand garantisce maggiore affidabilità e rappresenta una garanzia per gli acquisti futuri, riducendo il rischio di effettuare decisioni di acquisto sbagliate. Il marchio fornisce l'occasione per creare fiducia e un rapporto di continuità tra consumatore e azienda. Infine il marchio facilita la comprensione delle informazioni necessarie al fine di compiere una scelta di acquisto sugli elementi di provenienza, orientamento, interpretazione e riconoscimento.

### **1.3.2 Storytelling**

Negli ultimi anni si è assistito ad un'evoluzione delle aziende che sono passate da soggetti economici con lo scopo esclusivamente di vendere prodotti o servizi, a soggetti con dei valori da trasmettere ai consumatori. Come si è visto il brand ricopre un ruolo fondamentale nel rapporto tra azienda e consumatori. Tutto quello che il marchio racchiude in sé, gli elementi materiali ma anche quelli immateriali come i valori, i simboli e le idee devono quindi essere veicolate per poter arrivare al consumatore finale creando e rafforzando questa relazione. È qui che lo storytelling entra nel mondo aziendale e del marketing. Kaufman (2003), tramite i suoi studi, ha evidenziato come lo storytelling sia più convincente nel processo decisionale del consumatore rispetto a statistiche o ragionamenti razionali.

Il concetto di storytelling prende forma in quello che viene definito come marketing relazionale. Sempre di più le aziende passano da una comunicazione puramente unidirezionale per lasciare spazio ad un dialogo tra impresa e consumatore. Il mercato diventa così il luogo dove le aziende, oltre che "parlare", cioè veicolare immagini, produrre significato, ascoltano il consumatore, sviluppano relazioni umane oltre che commerciali.

Lo storytelling è definito come un formato pubblicitario efficace per veicolare messaggi e promuovere la comunicazione (Padgett & Allen, 1997). Le aziende stanno diventando sempre più

degli storyteller, ovvero soggetti che comunicano i loro prodotti e i loro brand attraverso racconti, vere e proprie trame con personaggi e una struttura narrativa. Questo modo di comunicare genera nel consumatore un maggior desiderio di interpretare il messaggio e risposte emotive. Il corporate storytelling è vista come l'arte di saper raccontare quell'insieme di valori, simboli, tradizioni che caratterizzano l'azienda, che la rendono attrattiva per il consumatore e distintiva rispetto ai competitors. Esso permette alle aziende di aumentare il proprio valore, migliorando la percezione del suo brand, rendendo più fluide le relazioni con il cliente, più efficace l'organizzazione e più performante la stessa strategia aziendale.<sup>14</sup>

Fare corporate storytelling, però, non significa semplicemente raccontare storie, ma vuol dire creare universi narrativi che, attraverso una serie di attività comunicative, possano aiutare l'azienda a creare una relazione con i consumatori, ad emozionare e coinvolgere il pubblico. Proprio per questo scopo, cioè l'inclusione dei consumatori, lo storytelling deve sempre essere culturalmente inserito, legato quindi a dei consumatori e ad un mercato specifico.

Una strategia di storytelling, per poter essere definita tale, deve avere due caratteristiche ovvero deve essere distintiva e coerente. Distintiva poiché deve avere elementi che la differenziano rispetto ai concorrenti, rovesciando, attraverso questa narrazione i valori dei concorrenti e guadagnando un posizionamento distintivo nella mente dei consumatori. Coerente in quanto la narrazione deve declinare in modo univoco all'interno dei diversi media utilizzati per la strategia tutto l'universo valoriale dell'azienda. Partendo da questi valori astratti si arriva quindi ad articolare una narrazione espandibile di un nucleo di elementi e valori concreti che rappresentano coerentemente l'azienda e il suo operato. Attraverso dei racconti, comunicando non solo contenuti ma soprattutto dei valori, l'azienda esprime quello che vuol far arrivare al consumatore per essere distinta rispetto ai competitors.

Per arrivare efficacemente ai consumatori, la narrazione deve essere espandibile, ovvero deve esserci la possibilità di creare nuovi contenuti partendo da quelli esistenti o rielaborandoli, anche dai consumatori stessi. Molti studi infatti (Malthouse, Calder, Kim, Vandenbosch, 2016) rivelano come il coinvolgimento diretto degli utenti nella creazione di contenuti e il loro utilizzo influisce in maniera positiva sui comportamenti di acquisto dei consumatori. Le aziende che non offrono esperienze capaci di sfruttare l'input dei consumatori nella narrazione dei marchi hanno meno chance di

---

<sup>14</sup> Giorgino, Mazzù, BrandTelling, 2018

connettersi in modo significativo ai potenziali acquirenti, come sostenuto da molti studi (Urban, Gosline, Lee 2017).

Viene definito come storytelling crossmediale quella narrazione che si espande su più media differenti in modalità convergente. I differenti media però mantengono la loro autonomia, il racconto viene distribuito contemporaneamente su questi mezzi collegati tra loro tramite i valori.

Secondo Giorgino, Mazzù (2018) ci sono due fattori che stanno agevolando il processo di sviluppo di una comunicazione di tipo narrativo: il primo è l'evoluzione della tecnologia e il secondo riguarda l'antropomorfismo del brand, ovvero l'attribuzione di caratteristiche umane ad una marca. Sempre più imprese oggi sfruttano le possibilità offerte dalla rete e dalle nuove tecnologie per progettare, pianificare e sviluppare una narrazione di marca coerente e integrata tra contenuti digitali e non digitali. I digital content riescono a rinforzare il posizionamento economico e commerciale delle imprese perché permettono di abbattere numerose barriere che tradizionalmente separano il consumatore dall'azienda.

Il brand storytelling può essere sviluppato anche sulle piattaforme online, aumentando così la capacità di comunicazione dell'azienda. Il processo di brand storytelling nel suo sviluppo intercetta anche il tema della viralità. Sempre più spesso si stabiliscono relazioni strutturate e non episodiche tra i fenomeni virali e la natura dei racconti utilizzati nelle strategie di digital storytelling.

Il termine marketing virale è stato introdotto nel 1996 da Jeffrey F. Rayport nel suo articolo "The Virus of Marketing". Esso viene definito come quell'attività compiuta dalle aziende per incoraggiare i consumatori a trasmettere online, attraverso audio, video o informazioni scritte, i contenuti sviluppati da un'azienda riguardo un prodotto o un servizio. Su siti come YouTube i consumatori e le aziende possono caricare annunci e video da condividere che possono essere raggiunti in modo virale da milioni di persone. Requisito fondamentale perché un contenuto diventi virale è la presenza di un sistema di reti sociali in cui il contenuto può essere trasmesso e condiviso con gli altri utenti.

### **1.3.3 BrandTelling**

Si è visto fino a questo punto l'importanza che la marca svolge per le aziende e come esso possa essere comunicato nella sua interezza attraverso lo storytelling. Si vuole ora introdurre il concetto di BrandTelling esposto per la prima volta da Giorgino, Mazzù (2018). Esso rappresenta un nuovo modo di intendere i processi di branding e di corporate e brand storytelling e il loro modo di intersecarsi per

offrire un nuovo strumento di marketing alle aziende coerente con i cambiamenti tecnologici e sociali a cui si sta assistendo in questo decennio.

Gli approcci adottati ad oggi dalle aziende non permettono di sfruttare pienamente le sinergie tra brand, storytelling e tecnologie digitali, il *Brand Value Telling Journey* (Giorgino, Mazzù 2018) si propone come approccio che permette di strutturare il processo di creazione di valore tramite il rapporto con i consumatori. Infatti le aziende devono instaurare con loro delle relazioni durature al fine di ottenere in cambio un ulteriore valore, integrando elementi di marketing operativo e marketing strategico, che spesso vengono tuttora tenuti separati e tenendo sempre in cambiamenti strutturali che avvengono nel contesto di riferimento.

Il *Brand Value Telling Journey* è un percorso composto da cinque passi fondamentali per la gestione, lo sviluppo e la costruzione di un brand di successo. Il primo stadio consiste nell'identificazione del valore che il brand può offrire definendo gli obiettivi di mercato, segmentando l'audience e scegliendo il target adeguato. Il secondo step consiste nella creazione del valore posizionando il brand e creandone l'identità per diversificarlo rispetto ai concorrenti. Il terzo momento è quello della definizione ed estrazione del valore attraverso la gestione delle strategie e delle politiche di prezzo, in seguito, nel quarto step, è necessario rendere il valore disponibile, tramite la scelta dei canali di vendita e di distribuzione, ed ingaggiare il cliente attraverso la comunicazione. Infine, raggiungendo l'ultimo momento del *journey*, per raggiungere gli obiettivi aziendali, è fondamentale monitorare, gestire e rigenerare il valore prodotto.

Il filo che unisce i vari punti intermedi del *Brand Value Telling Journey* è la ricerca di voler strutturare uno storytelling che, da un lato tenga unite all'interno dell'azienda le varie funzioni e assicuri continuità tra la parte strategica, operativa e manageriale di gestione del brand, e dall'altro assicuri coerenza verso quanto è stato definito come essenza del brand nelle interazioni con i consumatori attuali e prospettici.

Per poter raggiungere gli obiettivi di creazione e gestione del valore prefissati durante il *Brand Value Telling Journey* è fondamentale per l'azienda pianificare una strategia in grado di sfruttare le potenzialità dello storytelling in sinergia con lo sviluppo dei valori del brand. Il BrandTelling è proprio quella strategia che consente questo.

Si tratta di un processo sviluppato in cinque fasi che si ripetono formando un loop continuo. Le fasi sono la BrandTelling *assessment*, la comprensione impatto contesto esterno, la definizione della strategia di BrandTelling, la progettazione del modello operativo lungo il *Brand Value Telling Journey* ed infine la valutazione dell'impatto e l'avvio delle azioni correttive.

La fase del BrandTelling *assessment* ha l'obiettivo di comprendere la situazione di partenza in cui si trova il brand e la sua effettiva capacità di storytelling sul mercato. Inoltre ha lo scopo valutare e prevedere le conseguenze dei vari fattori, interni ed esterni al contesto di riferimento, che influenzano l'azienda e il modo in cui è percepita dai consumatori. Analizzare e comprendere nel dettaglio la situazione attuale è di cruciale importanza in quanto è la base per lo sviluppo di tutte le strategie future.

Per affrontare la valutazione è utile, in questa fase, prendere in esame elementi come la brand identity, ovvero verificare quali sono e quali sono stati gli elementi che rendono il brand distintivo e riconoscibile per i consumatori; l'*authenticity* del brand, cioè la sua capacità potenziale di creare valore partendo dal suo valore attuale; l'*heritage* del brand vale a dire il bagaglio storico e tradizionale che un brand possiede; infine la legacy di comunicazione e *touchpoints* che evidenziano come è stato utilizzato lo storytelling nel passato e quali sono stati i punti di contatto con il consumatore lungo il *Customer Decision Journey*.

Il secondo stadio del processo di BrandTelling è la comprensione dell'impatto che il contesto di riferimento può avere sull'operato dell'azienda. L'analisi è volta ad indagare tutti i cambiamenti, interni ed esterni l'azienda, che possono essere utilizzati come opportunità dall'impresa stessa. Fenomeni esterni che possono coinvolgere l'operato dell'azienda sono per esempio cambiamenti nel contesto sociale ed economico in cui si trova l'impresa e le innovazioni tecnologiche del settore. I fenomeni interni all'azienda invece riguardano le pressioni dei top manager, i cambi di leadership ma soprattutto le crisi reputazionali in cui si può imbattere un'azienda nonostante abbia brand molto forti.

Analizzata quindi la posizione dell'azienda e il contesto in cui si trova è possibile iniziare a definire la strategia di BrandTelling. Per far fronte all'evoluzione del contesto e permettere all'azienda di rimanere sempre nella mente del consumatore, distinta e superiore rispetto ai competitors, il management può adottare quattro diverse strategie. (Giorgino, Mazzù 2018) Due primi approcci sono coerenti rispetto al passato e si focalizzano sul rafforzamento l'*heritage* aziendale. Altre due strategie invece, più rilevanti per il tema trattato in questa tesi, sono discontinue rispetto al passato e prevedono un cambio strategico sostanziale.

Il primo approccio è denominato "strength-based, scegliere il giusto tone of voice". L'azienda si trova in una posizione ottimale infatti ha uno storytelling chiaro e distintivo e la sua capacità di evolversi insieme al contesto di riferimento è molto alta. In questo caso la strategia da attuare è di procedere allineati con il contesto di riferimento e seguendo il proprio sistema di BrandTelling cercando di aumentare sempre più il vantaggio competitivo già esistente sia in termini di quota di mercato che

diventando sempre più distintivo nella mente del consumatore. Fondamentale in questa strategia è la giusta scelta del tone of voice da utilizzare nella propria comunicazione.

Il secondo approccio è chiamato “BrandTelling bridge, riaffermare la differenza”. In questo caso l’azienda può fare affidamento sulla potenza del suo brand, ha uno storytelling molto chiaro e forte ma, a causa delle discontinuità tecnologiche, non riesce a far fronte all’evoluzione del contesto di riferimento. In questo caso la strategia da prediligere è quella di rafforzare il proprio segmento target sfruttando l’heritage e le capacità comunicative dell’azienda in attesa della nuova offerta di prodotto o servizio.

La terza strategia è denominata “fast recovery – rigenerare la narrazione”. In questo caso l’azienda deve avviare un processo di discontinuità rispetto allo storytelling passato, avendo la capacità intellettuale, manageriale e finanziari di seguire l’evoluzione del contesto di riferimento reagire velocemente ed efficacemente per sopperire alle mancanze in termini di prodotti e servizi offerti e di comprendere in maniera anticipata le nuove esigenze del consumatore. In questo contesto si aprono per l’azienda molte finestre di opportunità di mercato.

Infine troviamo la strategia chiamata “make it or brake it, risalire la china”. Questo è il caso più critico in cui un’azienda si possa trovare, poiché è obbligata ad eseguire un’azione di discontinuità nello storytelling ma non ha la capacità o la possibilità di evolversi insieme al contesto di riferimento. L’azienda si trova a dover riempire un gap dovuto al mancato utilizzo delle nuove tecnologie senza avere i mezzi finanziari e le risorse manageriali per supportare questo cambiamento. In questo caso serve una strategia di storytelling forte.

Dopo aver scelto quale strategia adottare, in base alla situazione e al contesto in cui l’azienda si trova, essa deve essere messa in atto lungo tutto il *Brand Value Telling Journey* al fine di massimizzare il valore che si vuole generare.

# Capitolo 2

## 2.1 Introduzione

Dopo aver delineato il nuovo contesto sociale, culturale, economico e tecnologico in cui le aziende si trovano oggi ad operare, in questo capitolo, si vogliono delineare i concetti di reputazione e di crisi, di come si sviluppano nel mondo digitale e di come esse possono intaccare la brand image di un'azienda.

Si inizierà con una breve revisione della letteratura per fornire le definizioni di questi fenomeni e le loro principali caratteristiche per vedere poi la loro applicazione all'interno del fenomeno dei social network.

## 2.2 Reputazione

Come afferma Andrew Griffin una buona reputazione viene dal “vivere i propri valori, portarli al consumatore, fare buone scelte e dimostrare comportamenti corretti. Si tratta di mostrarlo non di dirlo”.<sup>15</sup>

Il concetto di corporate reputation si sviluppa alla fine degli anni Ottanta<sup>16</sup> sulla rivista Fortune che ha stilato uno dei più noti elenchi, realizzati a partire da sondaggi, di opinione rivolti a top executives, direttori e analisti finanziari, che valutano la reputazione di diverse aziende, nel primo ranking relativo alle “America’s most admired companies”.

In quegli anni si è mostrata sempre più chiaramente l'importanza per le aziende delle opinioni che gli stakeholder, ovvero tutti questi soggetti interessati positivamente o negativamente all'operato economico di un'azienda<sup>17</sup>, hanno sull'operato dell'impresa. Oggi, la reputazione aziendale è più importante che mai. Come si può vedere dal report<sup>18</sup> redatto nel 2020 da un istituto che studia la reputazione delle aziende a livello mondiale e l'impatto sui consumatori, si può vedere come un

---

<sup>15</sup> Andrew Griffin, Crisis, Issues and Reputation Management

<sup>16</sup> Weigelt, Camerer, 1988; Fombrun, Shanly, 1990; Preece, Fleisher, Toccacelli, 1995; Fombrun, Van Riel, 1998.

<sup>17</sup> Enciclopedia Treccani

<sup>18</sup> Reputation Institute, RepTrac 2020

punteggio eccellenti a livello reputazionali attiva, nel 78% degli intervistati, la *willingness to pay*, rispetto al 9% quando la reputazione è scarsa.

La brand reputation è definita come l'insieme delle percezioni e delle valutazioni, tendenzialmente stabili nel tempo, che i consumatori, e più in generale tutti i diversi stakeholder dell'azienda, hanno globalmente nei confronti dell'impresa stessa. Essa è frutto di una storia, della comunicazione dei valori e del patrimonio immateriale che l'azienda porta avanti nel corso della sua vita. Costituisce il riflesso esterno dell'identità dell'azienda, ovvero della cultura, dei valori, della personalità più profonda della società (Fombrun, 2000). La reputazione di un'azienda è una degli asset che compone il capitale immateriale delle società.

Il concetto di brand reputation si sviluppa dalla nozione di brand image, entrambe svolgono un ruolo centrale nella strategia di comunicazione di marca poiché contribuiscono alla creazione del posizionamento dell'azienda e quindi possono diventare una leva di differenziazione rispetto ai competitors. La differenza tra brand image e brand reputation è sostanziale in quanto la prima viene sviluppata strategicamente dall'azienda, può essere modificata nel tempo e non deve corrispondere necessariamente alla percezione reale che il consumatore ha sull'impresa. La brand reputation invece corrisponde all'opinione che si forma dai consumatori a partire dalle azioni concrete che l'azienda compie.<sup>19</sup> A differenza della brand image che rappresenta quello che l'azienda è e come appare, la brand reputation riguarda una relazione bilaterale con tutti i suoi stakeholder. Un'altra differenza tra questi due elementi è che l'immagine può cambiare molto rapidamente mentre la seconda è relativamente stabile nel tempo, è necessario molto tempo per costruirla e consolidarla anche se, come si vedrà in seguito, la si può perdere velocemente.

Per riuscire a costruire una buona e solida brand reputation non basta investire per promuovere il brand attraverso campagne di comunicazione; così facendo infatti si aumenterebbe solo la brand *awareness*, ma bisogna instaurare, creare e coltivare la relazione con i consumatori e tutti i soggetti coinvolti nell'operato dell'azienda, sapere ascoltare i loro bisogni e i loro interessi e mostrarsi sempre pronti ad affrontare i cambiamenti a cui si va incontro.

La brand reputation, definita come una rappresentazione socialmente elaborata e condivisa della storia e dei risultati passati dell'azienda, si fonda sul rapporto tra consumatore e azienda. È un elemento che si consolida nel tempo, nella comunicazione e nel rapporto con il consumatore<sup>20</sup>, nella capacità dell'azienda di farsi stimare dai consumatori. Aumenta quando l'azienda è in grado di

---

<sup>19</sup> Alfonso Siano, Agostino Vollero e Mario Siglioccolo, Corporate communication management: Accrescere la reputazione per attrarre risorse.

<sup>20</sup> Isabella Corradini ed Enrico Nardelli, La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione.

soddisfare le aspettative del tuo target di riferimento. Essa è il risultato di strategie continue di comunicazione, attività di pubblica relazione, di rapporti con tutti gli stakeholder e di condotte etiche dell'azienda che, nel tempo, riescono a creare una percezione positiva del brand.

La reputazione di un'azienda è uno degli elementi che costituiscono gli asset intangibili di un'azienda e contribuiscono a creare la credibilità che permette alle aziende di ottenere buoni risultati in termini di business. Il tema della reputazione si collega, infatti, a quello della loyalty dei consumatori, portati attraverso una relazione stabile con l'azienda a riacquistare sistematicamente il prodotto o il servizio da lei offerto. Ogni comportamento d'acquisto non è altro che un atto di fiducia di un consumatore nei confronti di un brand e la reputazione di un'azienda contribuisce a creare questa fiducia. Godere di una buona reputazione significa essere credibili agli occhi degli stakeholder di riferimento. Una buona reputation è anche un fattore di garanzia di standard qualitativi di prodotti e servizi che permette di misurare l'indice di gradimento dei consumatori. Inoltre, la reputazione è un asset non imitabile e per questo comporta un notevole elemento di distintività e riconoscibilità rispetto ai competitors capace di creare un grande vantaggio competitivo.

Molti sono i vantaggi nell'avere una buona reputazione sia per il consumatore che per l'azienda stessa. Essa, difatti, contribuisce a ridurre l'incertezza degli stakeholders perché porta con sé delle informazioni già raccolte, diminuisce i tempi di decisione dei consumatori, garantisce vantaggi competitivi sui concorrenti e influenza le performance, da un punto di vista finanziario e sociale.

Inoltre, la brand reputation è molto importante per le aziende anche dal punto di vista del business perché essa è legato direttamente ai risultati economico-finanziari di un'azienda nel lungo periodo e alla capacità dell'azienda di creare e condividere valore economico e sociale per i suoi molteplici stakeholder. Una reputazione positiva si traduce infatti in un miglioramento dei risultati economici.<sup>21</sup> Al contrario una bassa reputazione porta a non avere una relazione forte con il consumatore che avrà sempre una loyalty bassa rispetto al brand. Inoltre, una reputazione bassa è per l'azienda fonte di attenzioni negative da parte dei media. Per evitare ciò è necessario che l'azienda riesca a comunicare al meglio i suoi prodotti e i suoi valori, generando un appeal emotivo con gli stakeholders che assicuri un solido rapporto con tutti i portatori di interesse.

La reputazione può essere formata e consolidata attraverso differenti fattori come per esempio l'attenzione per il cliente, la qualità di prodotti e servizi, l'emotional appeal, le performance finanziarie, la responsabilità sociale, il quality of management e l'attenzione ai dipendenti. Per le aziende sta diventando sempre più sostanziale il proprio impegno a stabilire una buona e stabile

---

<sup>21</sup> Van Riel, Balmer, 1997; Roberts, Dowling, 2002.

reputazione strutturando strategie che si basano sullo sfruttamento di questi fattori. Di seguito si presenta la classificazione redatta dal Reputation Institute, società americana di ricerca che analizza la reputazione delle società sulla base di studi sulle percezioni dei consumatori e sulla copertura mediatica, per la stesura del ranking che ogni anno pubblica con le 100 aziende mondiali con la migliore brand reputation. L'istituto di ricerca ha individuato ventitré indicatori, contenuti in sette dimensioni, che influiscono sui comportamenti di acquisto positivi messi in atto dagli stakeholder di riferimento. Le sette dimensioni sono la base sulla quale lavorare per cambiare le percezioni e i comportamenti degli stakeholder perché permettono di identificare il valore di un'azienda e i suoi punti critici su cui intervenire.

Il primo elemento è la *performance*, questo fattore prende in esame la prestazione economica dell'azienda, il suo successo o insuccesso dal punto di vista finanziario. Il secondo riguarda i *prodotti e servizi*. Per valutare la reputazione di un'azienda il Reputation Institute prende in considerazione la qualità dei prodotti e dei servizi offerti al consumatore. Infatti, la corporate reputation si basa anche sulla qualità percepita e sulle aspettative che gli acquirenti hanno dei singoli prodotti. Se i consumatori hanno molta fiducia nei confronti di un brand tendono a pensare che tutti i prodotti o servizi siano di qualità, anche quelli che non hanno mai acquistato. Il terzo fattore è *l'innovazione* ovvero la capacità di adeguarsi ai cambiamenti del settore e del mercato per riuscire a soddisfare le esigenze e i bisogni del consumatore che continuamente si evolvono nel tempo. L'elemento successivo è la *corporate culture e ambiente di lavoro*; la brand reputation ha una rilevanza anche all'interno dell'azienda stessa, infatti la sua capacità di creare un ambiente favorevole di lavoro migliora la reputazione dell'impresa rendendola capace di attrarre e mantenere al suo interno nuovi talenti. Si ha poi la *leadership*, la reputazione aziendale, difatti, è condizionata dal prestigio e dalla stima personale dei propri leader e dei top manager, soprattutto perché esse rappresentano il volto del brand e gli danno voce nei momenti di crisi, di problematiche sociali, ambientali e politiche. La reputazione del brand può essere condizionata positivamente o negativamente dalla loro opinione o dal loro comportamento. Il sesto fattore è la *governance* ovvero l'atteggiamento dell'azienda nei rapporti di business intrapresi dal governo d'impresa e le regole relative alla gestione e alla condotta dell'azienda che devono essere in linea con le aspettative degli stakeholder in termini di etica e di politiche di trasparenza. L'ultimo elemento consiste nella *citizenship*, l'etica dell'azienda, fondamentale per la creazione e il mantenimento della reputazione è il suo impegno nelle cause sociali e nelle problematiche di natura ambientale.

Data la cruciale importanza che ricopre la reputazione per le aziende, di fondamentale importanza è anche la sua misurazione. Il Reputation Institute fornisce anche un modello a matrice in cui unisce

queste sette dimensioni a quattro attributi, stima, fiducia, ammirazione e atteggiamento positivo, per permettere alle aziende di misurare la loro reputazione. Questo modello prende il nome di RepTrak e trova il suo fulcro in un fattore denominato *pulse*, ovvero l'elemento emotivo che consente di creare la relazione tra azienda e il suo target. La robustezza e la solidità di questo legame determina lo stato di reputazione dell'azienda.

La reputazione è associata all'idea di continuità e di coerenza nel tempo, attraverso la cura del rapporto con gli stakeholders e all'impegno e agli sforzi da parte dell'azienda al fine di mantenere le promesse fatte. Questo impegno rappresentano fattori chiave al fine di ridurre il rischio reputazionale che aumenta all'incremento del gap tra le aspettative degli stakeholder e la condotta aziendale, e di evitare in questo modo situazioni di crisi che possono danneggiare la reputazione del marchio. Inoltre, grazie alla trasparenza l'azienda può evitare pericoli derivanti da eventuali problematiche nei rapporti con i consumatori e più in generale tutti gli stakeholder.

Come si è già evidenziato la reputazione si crea mediante un lungo processo di creazione di rapporti personali, fiduciari e trasparenti con il consumatore. Al fine di riuscire in questo intento, e sviluppare quindi una reputazione in linea con gli obiettivi e il posizionamento che l'azienda vuole avere, essa deve attuare una serie di attività che coinvolgono tutte le sue parti e funzioni.

1. Monitoraggio: il sentiment del target di riferimento deve essere costantemente monitorato per scoprire e controllare le criticità e fare leva sui punti di forza e di distintività
2. Ascolto: per coinvolgere gli stakeholders è necessario ascoltarli, vedere quali interessi etici e sociali hanno più valore per loro e conseguentemente sensibilizzarli rispetto alle iniziative dell'azienda.
3. Engagement: esso consiste nel coinvolgimento e nell'inclusione dei consumatori e dei portatori di interesse con la finalità di includere le istanze del pubblico nella creazione delle decisioni aziendali e nelle attività di comunicazione esterna delle organizzazioni. Si fonda soprattutto sul principio che gli stessi stakeholder abbiano la possibilità di influenzare i processi decisionali.
4. Comunicazione trasparente: come già visto in precedenza, la trasparenza è uno degli elementi che contribuisce alla creazione della brand reputation. È quindi indispensabile per le aziende diffondere solo informazioni corrispondenti al vero.
5. Responsabilità: l'azienda deve mostrare un alto senso di responsabilità nei confronti della comunità in cui si trova, l'azienda deve essere vista come un modello di responsabilità sociale.

### 2.2.1 Reputazione online

Si è già sottolineato diverse volte come lo sviluppo delle nuove tecnologie e l'avvento di internet abbiano influenzato le aziende e il loro lavoro. Il Web 2.0 ha avuto un impatto notevole anche sulla brand reputation. La moltitudine di piattaforme dei social network si differenziano tra loro per scopi e modalità di fruizione, una cosa che le accomuna però è l'enfasi che esse danno alla cosiddetta web reputation. Si è visto anche come, al fine di creare una buona reputazione di marca, si debbano creare relazioni personali con i singoli clienti, i social network diventano il mezzo privilegiato per aprire e mantenere un dialogo con i consumatori.

Negli ultimi anni si è sviluppato il concetto di brand reputation online, ovvero il modo in cui le aziende vengono viste sul Web, l'insieme di tutte le azioni che essa compie online, delle opinioni e dei commenti che gli utenti postano sulle piattaforme social.

L'espressione web reputation indica il risultato, continuamente rinegoziabile, dell'insieme di conversazioni e messaggi espressi da una comunità di utenti in relazione all'operato di un soggetto e diffusi sui social network tramite il processo del passaparola online. Con riferimento specifico ai social media, è possibile affermare che la reputazione si misura in funzione di contenuti prodotti e condivisi da soggetti dotati di un profilo pubblico (messaggi, discorsi, in altri termini flussi di conversazione che assumo forme espressive molteplici la cui durata, espansione e capacità di propagazione sono fortemente variabili).<sup>22</sup> Ogni social network, proprio per la sua caratteristica intrinseca di favorire la creazione di user generated content e agevolare il *worth of mouth*, ha un effetto prorompente sulla web reputation. Tra questi, però, Twitter è quello che più impatta maggiormente sulla reputazione delle aziende poiché consente a tutti di accedere alle conversazioni di qualsiasi tipo.

La web reputation è intesa come il risultato che si crea a seguito del riconoscimento, della gestione e della contrattazione dei contenuti tramite cui un'azienda o un brand mostra la sua presenza all'interno di una conversazione sui social media, incentrata su un argomento preciso. Essa è il risultato delle azioni poste in essere dall'azienda per diffondere e amplificare la sua presenza e i suoi messaggi nel mondo digitale. La web reputation si fonda sulla capacità dell'azienda di creare la propria immagine in funzione delle opinioni della propria audience, formando un vero e proprio capitale sociale. Si è visto come sia difficile, per un'impresa costruire e mantenere stabile nel tempo la sua reputazione.

---

<sup>22</sup> Paolo Peverini, *Influenza online e word of mouth. Il ruolo della semiotica nello scenario delle metodologie di analisi*, 2016, 203-223 Editore Libellula

Questo compito diventa ancora più difficile e i risultati imprevedibili nel mondo online a causa della quantità di informazioni da gestire e della rapidità con cui si evolve il contesto digitale.

Le piattaforme online giocano un ruolo fondamentale per la gestione della reputazione soprattutto per due motivi: il primo è la rapidità con cui le informazioni si possono veicolare, che ha una valenza sia positiva che negativa, e il secondo è la quantità di opinioni e commenti che sono disponibili agli utenti.

Da una ricerca effettuata da Bright Local<sup>23</sup> stilata nel 2019 si può vedere come per i consumatori siano sempre più importanti le recensioni online infatti l'82% dei consumatori legge reviews online e l'85% dichiara di fidarsi di quello che legge online come di un consiglio ricevuto di persona. In media, un consumatore passa oltre 13 minuti leggendo recensioni online prima di decidere di acquistare un prodotto. Inoltre, il 91% dei consumatori intervistati afferma che le recensioni positive li rendono più propensi ad acquistare da quell'azienda. Allo stesso modo, un commento negativo ha un forte impatto negativo sulla decisione di acquisto, con l'82% dei consumatori meno predisposti ad acquistare. Un ulteriore dato rilevante riguarda la fiducia che gli intervistati hanno riguardo le recensioni online, infatti il 76% dichiara di fidarsi di quello che legge online come delle raccomandazioni di familiari e amici.

Una delle caratteristiche che contraddistinguono lo scenario del social web è la centralità delle interazioni tra i soggetti e la crescita delle conversazioni tra utenti attivi. Per capire e studiare una strategia di brand reputation management, diventa quindi fondamentale per le aziende l'analisi e il monitoraggio delle conversazioni online e in generale dell'*electronic worth of mount*.

L'utilizzo dei social network e più in generale delle nuove tecnologie offre un vantaggio cruciale nella gestione della reputazione. Come si è accennato in precedenza, essere in grado di prevenire eventuali crisi reputazionali risulta fondamentale per il mantenimento dell'operato e del successo dell'azienda. In questo senso, il monitoraggio online della reputazione è uno strumento utile ed efficace da inserire nel piano di reputation management. Molti tools si stanno creando negli ultimi anni come supporto alle aziende in questo senso, un esempio è Google Alert, che consente di rintracciare le conversazioni e le menzioni del marchio in rete.

In termini di gestione strategica della reputazione, i social network hanno però uno svantaggio molto importante, di cui le aziende non possono non tenere conto. I contenuti sui social network non possono essere controllati e gestiti in anticipo, come si può fare nei media tradizionali. È impossibile per un'impresa controllare le conversazioni che gli utenti fanno e scambiano su di lei.

---

<sup>23</sup> Local Consumer Review Survey <https://www.brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey/>

Per costruire una web reputation è necessario, per prima cosa, monitorare online il brand, la sua attività e le attività degli utenti in riferimento al brand stesso. In questa fase è importante raccogliere molti dati inerenti ai topic, alle parole e alle immagini che rappresentano l'abito dell'azienda. Una volta raccolti i dati si dovrà valutare e misurare l'effettiva distanza tra la percezione del consumatore riguardo al brand e il posizionamento che l'azienda vuole prendere sul Web. Fatto ciò, come nella pianificazione offline, bisogna studiare le strategie e allinearle agli obiettivi prefissati di posizionamento. Dopo aver delineato le strategie bisogna iniziare a operare sulla rete e sui social per valorizzare gli argomenti forti ed eliminare le informazioni negative riguardanti il brand, creare e gestire profili social e community dove poter monitorare le attività degli utenti e il diffondersi di informazioni coerenti con gli obiettivi tramite il passaparola. Per tutto questo è fondamentale quindi definire una linea di contenuti in linea con il posizionamento.

Direttamente collegato al tema della reputazione aziendale online è il cosiddetto influence marketing ovvero quella branca del marketing che applica i tradizionali elementi della comunicazione online e offline tra utenti e mercato, sfruttando i rapporti tra le persone, cercando di costruire una rete che parli di un determinato brand o prodotto. L'influence marketing esercita controllo sul passaparola, modificando in modo significativo la visibilità del marchio e dei prodotti.

Uno degli obiettivi dell'influence marketing è quindi quello individuare i soggetti che maggiormente sono in grado di creare questa rete di persone, attraendo e coinvolgendo il maggior numero possibile di utenti e contribuendo ad orientare le loro decisioni di acquisto riguardo ambiti e topic precisi. Questi soggetti sono denominati comunemente influencer. Ciò che caratterizza gli influencer non è soltanto la quantità di like, condivisioni e commenti che sono in grado di ottenere ma anche, e soprattutto, essi devono essere in grado di veicolare una serie di messaggi, farlo in maniera tempestiva e continuativa, e di fondamentale importanza è la loro capacità di instaurare un rapporto di fiducia con i consumatori. Essi devono essere, inoltre, in grado di aumentare in modo rilevante il volume di conversazioni e di contenuti condivisi riguardo al topic per cui sono ritenuti tali.

L'influenza digitale si basa su tre macro-dimensioni: reach, resonance e relevance. La reach si riferisce alla distanza coperta dai contenuti di un utente all'interno di reti sociali. In questa dimensione ricadono quindi la popolarità dell'influencer, la sua prossimità rispetto agli utenti che deve ingaggiare e la sua disponibilità a partecipare alle conversazioni. Il secondo parametro, la risonanza, si riferisce alla permanenza e all'intensità delle interazioni che i messaggi generati e condivisi dall'influencer raggiunge nei flussi di conversazione online. La risonanza è caratterizzata da tre fattori che sono la frequenza ovvero la cadenza con la quale un argomento o un soggetto emergono all'interno delle conversazioni, la durata di un contenuto e l'amplificazione in termini quantitativi del coinvolgimento

degli utenti di un network. L'ultimo elemento è la rilevanza ovvero l'importanza dei contenuti prodotti dall'influencer. Essi sono tanto più rilevanti quanto risultano originali, attinenti all'argomento e utili alla comunità coinvolta. La rilevanza si articola in funzione di tre dimensioni: l'autorevolezza ovvero la competenza che il soggetto ha riguardo ad un particolare tema, la fiducia che costituisce l'elemento essenziale per instaurare con l'audience un rapporto duraturo e significativo ed infine l'affinità ossia il livello di empatia che il soggetto ha nei confronti di qualcun altro o di qualcosa.

## 2.3 Crisi

La crisi viene definita come uno stato di forte perturbazione nella vita di un individuo o di un gruppo di individui, con effetti più o meno gravi<sup>24</sup>, questa definizione bene si addice anche all'ambito economico. Una crisi d'impresa infatti è quella particolare situazione in cui l'azienda si trova a dover fronteggiare delle difficoltà, degli eventi conflittuali che rompono lo stato di quiete dell'azienda e pongono in pericolo la continuità del suo operato, produce disequilibri in termini economici, finanziari e di gestione. Una crisi si caratterizza per la necessità di prevedere questi eventi al fine di salvaguardare l'operato dell'azienda e in caso questo non fosse possibile di adottare prontamente le contromisure atte ad evitare il dissolvimento dell'organizzazione.

Coombs definisce la crisi come “un improvviso e inaspettato evento che minaccia di distruggere le operazioni di un'organizzazione e si pone come una minaccia sia finanziaria che di reputazione” (2012). Come un avvenimento che minaccia importanti aspettative degli stakeholders e può seriamente impattare sulle performance delle aziende e generare un outcome negativo (2015).

Una crisi si caratterizza perché è causata da un evento straordinario ed inaspettato, porta con sé una grande visibilità ed interesse da parte dei media. Infine, è caratterizzata dalla necessità di una reazione rapida da parte dell'azienda. Queste crisi possono essere reversibili, e quindi risolversi proprio grazie a queste azioni repentine, oppure irreversibile e portare quindi allo scioglimento dell'azienda.

La crisi diventa concreta nel momento in cui il target audience recepisce tutti i dati informativi e di conseguenza viene messa in discussione la credibilità e l'operato dell'azienda, con una critica sul suo comportamento ritenuto inammissibile.

---

<sup>24</sup> Enciclopedia Treccani

La letteratura ha elaborato un modello che sintetizza il comportamento che le aziende seguono in tutta la linea temporale di evoluzione della crisi. Questo processo è composto da diverse fasi che sono: shock e rabbia, rifiuto, colpevolezza, paralisi, consapevolezza, sperimentazione consenso, successo, fiducia e senso di soddisfazione. Inizialmente, la prima reazione è di rabbia e di sconcerto, l'azienda si interroga sul perché la crisi si sia abbattuta sull'impresa. Immediatamente dopo tende a consolidarsi la convinzione di non avere nessuna colpa; soltanto in un momento successivo si è disposti ad ammettere la propria colpevolezza. Il punto di svolta in questo rapido processo evolutivo si ha quando si forma una più chiara consapevolezza sull'accaduto, passaggio che rappresenta la premessa per avviare le risposte più opportune tese a recuperare il consenso, a ridurre gli effetti negativi, a ritrovare il successo, la fiducia e il senso di soddisfazione per aver saputo fronteggiare una situazione molto critica.<sup>25</sup>

Il primo passo di fondamentale importanza nella crisis management, ovvero processo attraverso cui un'organizzazione affronta la crisi, è il riconoscimento della causa scatenante, quell'evento che ha portato l'azienda a trovarsi in una situazione pericolosa. Infatti, una diversa radice causale comporta una diversa tipologia di crisi con una strategia risolutiva differente.

Le varie tipologie di crisi possono essere classificate proprio in base ai differenti fattori scatenanti. Una prima ripartizione si basa sulla natura dell'evento, se sia causato da fattori interni o esterni l'azienda. La prima crisi riportata in questa classificazione è prodotta da fattori esterni ed è una crisi di domanda e ad una conseguente sovrapproduzione. È una crisi legata al mercato che si trova allo stadio di maturità e ad una drastica riduzione dei prezzi dovuta alla riduzione della domanda reale. Il secondo tipo di dissesto è determinato da un fattore interno e risiede nell'inefficacia manageriale nella gestione delle aziende da parte dei dirigenti. Esiste infine un'altra crisi causata da un fattore interno ed è causata dall'inefficienza che può investire tutte le figure aziendali. In ambito produttivo possono essere causate da tecnologie obsolete, nell'area commerciale possono essere dovute ad uno squilibrio nell'investimento del marketing. Possono essere commessi anche errori in ambito amministrativo e organizzativo.

Un'altra classificazione molto utilizzata in letteratura è quella che distingue le crisi in gestionali e "catastrofiche"<sup>26</sup>. Con crisi gestionali si intendono tutti quegli eventi traumatici per l'operato delle aziende che portano a squilibri di tipo economico-finanziario. Questo tipo di crisi è facilmente prevedibile in quanto non è causato da un evento improvviso ma da un percorso progressivo di difficoltà dell'azienda. Diventa importante, in questo caso, assumere un approccio analitico volto

---

<sup>25</sup> Sergio Sciarelli, Comunicazione e gestione della crisi, Sinergie, 20(59), 2002, pp. 63-75

<sup>26</sup> Sciarelli S., La crisi d'impresa, Padova, Cadem, 1995

all'identificazione dei rischi aziendali e all'analisi di probabilità che l'azienda si trovi a dover affrontare delle crisi finanziarie in un determinato arco temporale. Le crisi gestionali possono essere gestite e superate tramite un processo di risanamento della struttura economico-finanziaria dell'azienda. Le crisi "catastrofiche", a differenza delle prime, sono causate da un evento improvviso e non prevedibile. Il termine catastrofico non deve essere qui inteso solo come un fenomeno naturale quale terremoti o alluvioni, ma più in generale un qualsiasi evento eccezionale di particolare gravità che impatti in maniera negativa sull'operato dell'azienda. Queste crisi vengono dette più propriamente "traumatiche" in quanto possono essere provocate sia da catastrofi naturali ma anche da azioni umane che comportano errori gravi nella gestione dell'azienda. Questa tipologia di crisi risulta quasi del tutto imprevedibile e deriva da situazioni su cui l'impresa può esercitare un controllo limitato. Oltre al danno economico immediato questa tipologia di crisi comporta anche una compromissione della reputazione con conseguente perdita di fiducia da parte degli stakeholder. In questa categoria rientrano per esempio il lancio di prodotti pericolosi sul mercato, l'adozione di comportamenti non condivisibili da parte dei manager o dei dipendenti dell'azienda o azioni di terzi esterni all'organizzazione ma che causano danni sull'azienda. Affrontare queste crisi è più impegnativo e richiede un piano specifico di crisis management ovvero la creazione di una strategia, sulla base delle caratteristiche specifiche della crisi che si sta affrontando, che pianifichi tutte le misure idonee a fronteggiare la crisi, a limitare l'impatto negativo e ad evitare che i fatti ricapitino in futuro. La comunicazione assume un ruolo di rilievo nel crisis management.

Otto Lerbinger nei suoi studi sulle crisi e su come possono essere gestite offre una classificazione più dettagliata in cui divide le crisi in otto categorie che racchiudono al loro interno eventi con caratteristiche comuni in base alla loro causa scatenante.

#### 1. Causate da disastri naturali

Con il termine disastro naturale si intende un evento traumatico che conduce a uno sconvolgimento della vita sociale, esso può essere per esempio un'alluvione, un terremoto, o un'eruzione vulcanica. Questo genere di fenomeni ha due impatti sull'operato dell'azienda. Il primo riguarda i danni infrastrutturali che possono essere provocati dalla calamità portando, a seconda dell'entità dei guasti, ad una conseguente interruzione dell'attività produttiva. Il secondo riguarda invece i dipendenti e la loro reazione ad un evento impattante dal punto di vista psicologico, le persone infatti possono rimanere sotto shock per diverso tempo. Essendo queste crisi sono del tutto imprevedibili è necessario pianificare una strategia in precedenza per essere pronti in caso di calamità, anche proponendo ai dipendenti delle simulazioni in preparazione ad eventuali eventi catastrofici.

## 2. Tecnologiche

Questa crisi può essere causata da un cambiamento tecnologico repentino a cui l'azienda non riesce a rispondere per diversi motivi. La prima ragione può risiedere nel fatto che l'azienda non possiede il know-how necessario per evolversi e di conseguenza non riesce ad innovare i propri prodotti rendendo l'impresa sempre meno competitiva. L'azienda può, pur avendo un buon livello di ricerca scientifica, non avere il capitale necessario per evolversi.

## 3. Causate da errori di confronto con terzi

Le aziende devono interfacciarsi e confrontarsi ogni giorno con i propri stakeholders. I manager dell'azienda devono sempre cercare di mantenere rapporti pacifici con tutti ma a volte capita che, per esempio a seguito di dichiarazioni o comportamenti dei vertici dell'azienda che risultano poco condivisibili dagli stakeholder, il dialogo sfoci in una crisi. Alla base di questo evento di solito c'è una divergenza di opinioni delle parti coinvolte. Questo tipo di crisi porta a reazioni dei consumatori come boicottaggi, sit-in di protesta blocchi di attività dell'impresa, occupazione di edifici, tutti eventi che suscitano grosso scalpore nell'opinione pubblica e diventano elementi con un potenziale di diffusione online molto alto. Questo tipo di crisi è sempre più frequente perché, da un lato, è diventato sempre più facile ledere la sensibilità di alcuni individui dal punto di vista delle imprese, dall'altro le associazioni coinvolte si mostrano sempre meno elastiche e pronte al confronto e con la viralità della rete le azioni intraprese, che spesso sfruttano l'emotività e l'etica delle persone, le aziende sono sempre più sotto pressione e a rischio di perdere la reputazione.

## 4. Causate da atti di terzi finalizzati a screditare l'impresa

Queste crisi sono causate da persone che operano al di fuori dell'azienda ma possono avere una grande influenza su di essa. Alcuni esempi di queste azioni sono le manomissioni, i sabotaggi industriali e la sofisticazione di prodotti oltre alla diffusione di notizie false. L'obiettivo di queste azioni è quello di screditare l'azienda vittima per minare alla sua reputazione ma anche per ricavarne un ritorno economico spingendo al ritiro del prodotto dal mercato. Anche in questo caso una relazione onesta e diretta con i consumatori è la strategia migliore da adottare. È necessario procedere in tempi brevi alla diffusione di notizie vere e volte a raccontare con accuratezza quanto accaduto.

## 5. Causate da errori organizzativi

Una crisi può essere causata da un errore compiuto dall'azienda stessa. In questa categoria troviamo il lancio di prodotti pericolosi, difettosi o sbagliati. Diversi studi mostrano come questi episodi siano comuni, di fondamentale importanza per la gestione di crisi di questo genere e a determinarne la

risoluzione è il tempo di risposta dell'azienda e la capacità della stessa di interloquire con il cliente per informare dei difetti e proporre una soluzione al problema. Tra gli errori che un'azienda può compiere, causando una crisi, troviamo la sua incapacità di comunicare con i clienti e di costruirsi una reputazione e una credibilità. Anche in questo caso risulta fondamentale il dialogo con le parti coinvolte ovvero consumatori, media e rappresentanti delle associazioni colpite.

In questa categoria risiedono anche altri tre tipi di crisi evidenziati da Lerbinger che scaturiscono da comportamenti poco corretti dei manager dell'azienda, in questi casi infatti è il leader stesso che viene indicato dall'opinione pubblica come causa della crisi. Queste crisi possono essere causate da valori devianti del management; da disonestà, raggiri e inganni; dalla cattiva condotta dei dirigenti. Nella prima tipologia i manager sono concentrati sul guadagno economico di breve termine piuttosto che su una più ampia visione valoriale. Nella seconda categoria rientrano invece quelle crisi che si generano quando il management nasconde o rappresenta scorrettamente informazioni, su sé stesso, sui propri prodotti, sulla propria condotta con clienti o altri soggetti. Un'altra tipologia di crisi è quella provocata dalla cattiva condotta, da atti delittuosi o infedeli da parte dei dirigenti. Sono causate dal mancato rispetto di regolamenti e procedure operative interne all'organizzazione aziendale perché si verifica un disallineamento dei valori dei dipendenti con la cultura dell'impresa.

#### 6. Causate da violenza sul posto di lavoro

Questo genere di crisi può ledere soprattutto alla reputazione interna dell'azienda e alla sua capacità di attrarre e mantenere al suo interno nuovi talenti. Può capitare, nell'ambiente di lavoro, si creino dei conflitti tra i dipendenti ed episodi di violenza fino a sfociare in fenomeni come per esempio il mobbing ovvero il comportamento del datore di lavoro, o dei suoi dipendenti, che consiste in una serie di atti che hanno lo scopo di perseguitare un altro dipendente per emarginarlo e spingerlo a presentare le dimissioni.<sup>27</sup> Qui di fondamentale importanza è la comunicazione interna attraverso campagne di comunicazione e meeting ad hoc volti ad educare e sensibilizzare i dipendenti su questi argomenti.

#### 7. Causate da pettegolezzi

L'azienda si imbatte in questo tipo di crisi quando viene coinvolta in scandali causati dalla diffusione di notizie non vere a suo riguardo. Oggi, a causa dei social network, questo rischio è sempre più forte. Si sta diffondendo negli ultimi anni il fenomeno delle cosiddette fake news che coinvolgono sempre di più anche le aziende, impattando sulla loro reputazione. Per fake news si intendono tutte quelle

---

<sup>27</sup> [https://www.dirittierisposte.it/Schede/Lavoro-e-pensione/Licenziamento-e-dimissioni/mobbing\\_id1112562\\_art.aspx](https://www.dirittierisposte.it/Schede/Lavoro-e-pensione/Licenziamento-e-dimissioni/mobbing_id1112562_art.aspx)

notizie che pur non avendo alcun fondamento circolano in rete, manipolando e fuorviando i consumatori riguardo al reale operato delle imprese.

#### 8. Causate da attacchi terroristici o in generale dalla mano umana

Infine, un'ulteriore tipologia di crisi può nascere da azioni terroristiche e da lotte politiche come attentati, omicidi, sequestri, stragi ai danni di governi, esponenti politici, gruppi etnici o religiosi. Tutto questo ha gravi ripercussioni per l'azienda quando queste azioni sono attuate contro di lei o contro i suoi dipendenti.

Dopo aver analizzato quali sono le principali crisi in cui un'azienda si può imbattere, si vuole ora esporre quali sono le soluzioni che le aziende devono adottare per affrontare e superare con successo le crisi minimizzando i danni.

Un primo elemento che può essere di supporto alle aziende per la gestione di una crisi è il *Business Continuty Plan*. Consiste in è un documento in cui viene esposta la pianificazione adottata dall'azienda per fronteggiare una crisi durante e dopo l'evento, esso è utile per preparare l'azienda a fronteggiare differenti tipologie di crisi ed essere pronta ad intervenire non appena sopraggiunge un periodo di turbamento. Identifica le potenziali minacce e i pericoli in cui incorre l'azienda e serve a pianificare la continuità operativa dell'azienda. In questo documento trova spazio anche la stima dei danni subiti e le strategie atte al recupero di questi danni. Questo documento, in fasi di crisi, se condiviso con gli stakeholder permetterà all'azienda di mostrare concretamente come si sta comportando nell'affrontare l'evento e come tornerà operativa nel minor tempo possibile.

Il crisis management è l'insieme di tutte le attività svolte dall'azienda per analizzare, predisporre e coordinare la gestione di crisi prevedibili e imprevedibili. La gestione dell'emergenza è un processo lungo e articolato. Il suo scopo è quello di ricercare le soluzioni più efficaci per minimizzare i danni. Questo si traduce in una buona preparazione delle risorse umane, la prevenzione, per quanto possibile, delle crisi, la valutazione di tutti i rischi e la messa a sistema delle best practice da adottare.

Di rilievo nella gestione della crisi è la figura del leader, ovvero il presidente o l'amministratore delegato dell'azienda. Nelle crisi l'opinione pubblica così come gli stakeholders guardano, per prima cosa, al comportamento dei vertici. Durante una crisi il leader dovrebbe essere in grado di costruire un ambiente di fiducia all'interno e all'esterno dell'azienda, aiutare le risorse a cambiare mentalità per affrontare la crisi, identificare i punti di debolezza dell'azienda e formulare, in tempi rapidi, delle decisioni che devono essere tradotte in azioni concrete ed infine, molto importante, il leader, e l'intera azienda, devono apprendere dall'evento in cui si sono appena trovati coinvolti per essere preparati in futuro a fronteggiare meglio le crisi. Il leader rappresenta una figura cruciale nella fase di pre-crisi

infatti deve essere in grado di percepire tutti quei segnali che rivelano le criticità e possono portare ad una crisi. Inoltre, deve preparare e formare il personale in modo adeguato in previsione di un evento traumatico. L'obiettivo principale del lavoro del manager consiste però, come per tutto il crisis management, nel limitare al massimo l'impatto negativo della crisi arginando i problemi finanziari, reputazionali e di altre minacce che possono incombere sull'azienda.

Sono tre gli elementi che il comitato di crisi, e l'intera azienda, devono tenere a mente nella gestione di una crisi. Il primo è la visibilità. In mondo sempre più connesso dove la condivisione delle notizie è sempre più virale, è importante tenere in considerazione che la diffusione delle informazioni che la riguardano, soprattutto quelle negative, è potenzialmente infinita. L'attenzione dei media e degli stakeholder è maggiore quando gli eventi sono negativi. Il secondo elemento è l'eccezionalità, l'azienda è sempre sottoposta a micro-crisi ma deve essere pronta anche ad affrontare quelle eccezionali che si verificano in maniera improvvisa. L'ultimo fattore riguarda la velocità di risposta dell'azienda. Oggi, con le nuove tecnologie, questi tempi devono essere brevissimi, la comunicazione e la spiegazione da parte dell'azienda circa l'evento deve arrivare in pochi minuti, prima che l'opinione pubblica possa diffondere notizie non vere. Analizzando il fenomeno della viralità della trasmissione e condivisione di notizie in rete si può notare come, dopo un breve periodo iniziale, la curva diffusione aumenti in modo esponenziale.

A seguito della crisi, e con il progressivo interesse degli stakeholders riguardo alle azioni negative che ha compiuto l'azienda o in cui si è trovata coinvolta, anche l'opinione pubblica si interessa dell'evento, coinvolgendo i media e diffondendo le informazioni che diventano accessibili ad un pubblico molto ampio, soprattutto oggi grazie alle tecnologie digitali. Diventa quindi fondamentale per il superamento della crisi la gestione dei rapporti con gli stakeholders attraverso un piano di comunicazione ben strutturato e attuato in modo tempestivo.

### **2.3.1 La comunicazione nella crisi**

Come si è visto in precedenza molte e differenti sono le cause di una crisi aziendale ma un elemento che le raggruppa è che in ognuna di esse viene intaccato il rapporto tra società e stakeholders. Qualunque sia il motivo che ha scatenato il momento di turbamento per l'impresa, risulta fondamentale per fronteggiare e superare con successo la crisi riabilitare il rapporto di fiducia attraverso un processo di comunicazione. Essa gioca un ruolo fondamentale nella gestione della crisi e può trasformare una minaccia in un'opportunità; si pone quale componente essenziale della terapia d'attacco atta a ridurre gli effetti negativi della crisi sulla gestione aziendale. Infatti, la comunicazione

è uno strumento efficace per influenzare le percezioni dei consumatori al fine di creare un'idea positiva dell'azienda che sta affrontando la crisi.

Una cattiva, insufficiente o addirittura inesistente comunicazione durante una crisi accelera o amplifica i rischi per le aziende. È necessario, fin da subito, quindi affrontare i problemi di comunicazione, organizzando in tempi estremamente ridotti il flusso di informazioni, verso l'esterno e l'interno, per spiegare la situazione ed informare gli stakeholders. In prima istanza si può affermare che la comunicazione deve essere tempestività, il messaggio deve essere incisivo, deve comprendere tutte le informazioni e tutti gli aspetti a cui è interessata l'opinione pubblica ed infine il processo deve essere multi-direzionale, ovvero deve comprendere almeno i principali stakeholder primari e secondari dell'impresa.

La comunicazione, pur essendo un'attività fondamentale nella normale gestione dell'attività dell'azienda, diventa uno strumento di forte valenza strategica nei momenti di crisi. La comunicazione si divide in ambiti: quella interna e quella esterna. Quella interna è indirizzata alle risorse dell'azienda in quanto è basilare per la buona reazione dell'intera impresa alla crisi tenere in considerazione la reazione che i dipendenti hanno avuto rispetto al fatto, invero, una reazione sbagliata alla crisi da parte dei collaboratori può intaccare in maniera significativa sulla produzione e in generale sull'operato dell'azienda. Investire sulla comunicazione interna consente la gestione organizzativa dell'evento critico finalizzata all'equilibrio della struttura. Serve ad informare, motivare e orientare i comportamenti dei dipendenti in caso di crisi. La comunicazione interna ricopre un ruolo importante anche nelle fasi di quiete dell'azienda, infatti, informare circa la possibilità di eventuali crisi e su quali comportamenti adottare in questi casi, è un'attività che tutte le imprese sono tenute a svolgere. La comunicazione esterne invece riguarda quella istituzionale, rivolta a tutte le persone coinvolte nella crisi, essa è fondamentale per minimizzare gli effetti negativi dell'evento. È importante per la gestione delle relazioni con gli stakeholder, per cercare di riacquistare la loro fiducia e per la diffusione delle informazioni che devono essere distribuite costantemente, in maniera chiara e, quando possibile, supportate da dati certi che impediscano il proliferare di notizie false che aumentano gli effetti negativi della crisi.

In ogni strategia di comunicazione, ma ancora di più in caso di crisi aziendale, è essenziale individuare quali sono i consumatori a cui l'azienda si deve rivolgere a partire da quelli più coinvolti nell'evento critico. Inoltre, di notevole importanza al fine di determinare il giusto messaggio da veicolare è prevedere quale sarà il comportamento degli stakeholders a seguito della crisi.

Mitroff e Pearson hanno evidenziato come gli interlocutori aziendali, a seguito di una crisi, tendano a suddividersi in tre gruppi. Un primo gruppo è formato dalle persone favorevoli all'impresa (alleati,

salvatori e protettori), nel secondo si trovano le persone contrarie all'impresa (nemici e vittime), nel terzo gruppo invece si trovano quegli individui che vogliono approfondire l'evento (protagonisti e furfanti). Il messaggio, la sua diffusione e il tempo di delivery dovranno variare a seconda del gruppo a cui ci si riferisce. Mitroff e Pearson nei loro studi hanno evinto che l'attenzione maggiore dovrà essere data ai nemici e ai protagonisti, dai cui atteggiamenti potrà arrivare un esito più o meno rapido e favorevole del processo di gestione della crisi.

Per affrontare la crisi, l'azienda deve seguire un processo denominato crisis communication management. Questa procedura è costituita da cinque fasi. Nella prima fase l'azienda deve costituire un gruppo di crisi, denominato comitato di crisi, questo è fondamentale soprattutto nelle grandi aziende. Idealmente questo comitato dovrebbe essere costituito in una fase di prevenzione e sempre presente nella struttura interna all'azienda, con compiti e ruoli già prestabiliti, così da poter essere attivato nel minor tempo possibile all'insorgere di una crisi. Questo gruppo avrà il compito di studiare e progettare gli interventi da attuare prendendo in considerazione l'attività, la dimensione, l'esposizione mediatica dell'azienda per valutare le possibili crisi in cui l'impresa può imbattersi e pianificare gli interventi elaborando un piano di preparazione per le emergenze<sup>28</sup>. Il comitato di crisi generalmente è composto da un crisis manager, una figura esterna all'azienda che si pone trasversalmente rispetto a tutte le altre figure, il suo compito consiste nel preparare il team a fronteggiare le crisi; un leader, che assumerà le decisioni; un portavoce che avrà il compito di interloquire all'esterno in nome dell'azienda. È importante che il portavoce sia una sola persona per evitare che vengano diffuse versioni differenti che porterebbero portare poca chiarezza e ambiguità nei comunicati rilasciati e impedire di ricreare il rapporto di fiducia nei confronti degli stakeholder. Generalmente non è il proprietario o l'amministratore delegato ad assumere questo ruolo a meno che l'azienda non si trovi coinvolta in eventi particolarmente gravi e rilevanti da comportare la diretta assunzione di responsabilità dei vertici aziendali. Infine, il gruppo è composto da una serie di figure, denominate operativi, che si occupano di attuare le strategie e le decisioni prese dai manager. Solitamente fanno parte di questa categoria la persona che si occupa di raccogliere i dati, analizzare i messaggi e fornire le basi di informazioni all'interno dell'azienda e la persona che si occupa della gestione dei media per la comunicazione, tra cui gli addetti stampa che hanno il delicato compito di interfacciarsi direttamente con i giornalisti e l'opinione pubblica.

Una seconda fase, di tipo operativo, è composta da due attività distinte. La prima riguarda l'allocazione delle risorse finanziari per la gestione della crisi mentre la seconda riguarda l'esecuzione

---

<sup>28</sup> Beppe Facchetti e Laura Marozzi, Guida del Sole 24 Ore alle relazioni pubbliche

di una rapida analisi dell'evento, in rete e attraverso le referenze interne, per identificare il danno, anche potenziale, e predisporre gli elementi utili alla gestione delle informazioni di risposta.

Il terzo momento consta della definizione della procedura, ovvero nello stabilire i messaggi da diffondere, nell'individuazione dei pubblici a cui occorrerà rivolgersi scegliere quali canali utilizzare per la diffusione delle informazioni. Il messaggio diffuso deve esporre chiaramente l'accaduto, la posizione dell'azienda e le strategie che sta attuando per arginare e superare il problema per dimostrare che non sta ignorando l'evento. La scelta del target deve essere fatta prendendo in considerazione chi è stato o sarà colpito dagli effetti diretti della crisi e a tutti coloro che saranno comunque coinvolto in essa subendo degli effetti indiretti.

Un elemento che le aziende possono predisporre e creare nelle fasi di pre-crisi da utilizzare poi nei momenti critici per migliorare e accelerare la condivisione di notizie con l'opinione pubblica è un documento contenente notizie standard sull'azienda, la sua storia, i dati economico-finanziari, le tecnologie utilizzate, le attività di corporate social responsibility, i curriculum del top management e tutte quelle informazioni che potrebbero essere utili al fine di spiegare in quale posizione si trovasse l'azienda prima della crisi.

Un ulteriore elemento della comunicazione rilevante nei momenti di crisi da tenere in considerazione è l'ascolto del consumatore, è infatti importante per le aziende ascoltare le opinioni dei consumatori e percepire il loro punto di vista per poter costruire il messaggio più adatto a loro. Anche la dimostrazione di empatia, insieme all'ascolto, diventano fattori di successo per le aziende al fine di recuperare la relazione perduta con gli stakeholders.

La quarta fase consiste nell'attuazione delle strategie preposte, ovvero nella trasmissione delle informazioni. L'azienda deve parlare per prima, così da evitare la diffusione di fake news e distorsioni dell'evento. Come si è già ricordato, difatti, il tempo di reazione della società è sostanziale per limitare i danni, questo però non toglie che il messaggio comunicato debba essere efficace, in termini di contenuti e di efficacia dei mezzi scelti per la sua diffusione.

Generalmente le aziende decidono di comunicare la propria posizione tramite una nota ufficiale che può essere diffusa attraverso numerosi mezzi tra cui il sito ufficiale dell'azienda, i profili social, ma anche mezzi tradizionali come agenzie stampa. Dopo la prima nota devono esserci dei costanti aggiornamenti per mantenere gli stakeholders informati sull'evoluzione degli eventi. Utile è anche la condivisione con i media di materiale video-fotografico per rendere ancora più trasparente la diffusione delle informazioni e ricevere un impatto maggiore in termini emotivi da parte degli stakeholders.

Il quinto momento consiste nel controllo dei risultati che la comunicazione ha portato sugli stakeholders coinvolti.

Gli obiettivi della comunicazione nel crisis management sono molteplici. L'azienda attraverso la comunicazione deve presentarsi bene sotto il profilo umano deve suscitare simpatia, coinvolgimento emotivo e comprensione per gli effetti subiti; deve rassicurare i consumatori; deve informare circa l'accaduto e su quello che sta operando per risolvere la crisi; deve dimostrare le benemerite acquisite dall'impresa in campo sociale; deve sottolineare l'eccezionalità dell'evento accaduto. Inoltre l'interazione con media e consumatori deve essere aperta e onesta perché anche la diffusione di una sola notizia non veritiera mina l'attendibilità di tutte le comunicazioni dell'azienda.

### **2.3.2 Storytelling durante una crisi**

Si vuole adesso accennare brevemente a come lo storytelling, inteso come mezzo di comunicazione, possa influenzare il processo di crisis communication management. In letteratura gli studi riguardanti lo storytelling e la sua applicazione nella gestione delle crisi sono ancora pochi ma, negli ultimi anni, stanno aumentando gradualmente. (Kopp 2011)

Liljander (2011) attraverso i suoi studi ha verificato come i consumatori che sono stati esposti ad uno storytelling aziendale percepiscono l'impresa in maniera più positiva, questo rappresenta un buon punto di partenza in casi di crisi reputazionali. In aggiunta, Kopp (2011) ha analizzato l'influenza dello storytelling sui comportamenti dei consumatori e ha rilevato che l'uso sistematico dello storytelling diminuisce lo stress e i sentimenti negativi che i consumatori hanno nei confronti dell'azienda durante la crisi. Inoltre, Melissa Agnes (2014), ha evidenziato come la narrazione di una storia potente da parte di un'azienda possa contribuire a salvare l'organizzazione da una crisi.

Lo storytelling, così come in generale per la comunicazione, può essere rivolto sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Le società possono usare questo strumento per comunicare con i propri dipendenti, per raccontare loro la crisi e aiutarli a comprenderla meglio e per aiutarli ad adattarsi ai cambiamenti di tipo organizzativo durante e dopo la crisi. Rivolto verso l'esterno invece, lo storytelling aiuta i consumatori a crearsi un'idea chiara della crisi e di come l'azienda si sta impegnando per la risoluzione dei problemi. La narrazione di una storia, fatta di informazioni ma anche di valori, permette all'azienda di esprimere pienamente le emozioni che prova, diventando quindi più empatico con la sua audience, e tutti gli sforzi che sta facendo al fine di rimediare agli errori commessi o agli eventi che ha subito.

## 2.4 Crisi reputazionali

Molte cose sono cambiate nell'ultimo decennio e oggi le aziende sono esposte a fonti di rischio di reputazione più rapide e costose rispetto al passato.<sup>29</sup> Secondo una ricerca condotta dall' Economist Intelligence Unit (EIU), i manager europei considerano il rischio di una crisi reputazione come la principale minaccia per le attività commerciali e il valore di mercato delle loro aziende.

Una crisi reputazionale si verifica quando vi è un gap tra le aspettative degli stakeholders, influenzati dalla brand image, e le azioni concrete dell'azienda. I rischi di una crisi reputazionale aumentano quando aumenta il divario tra la reputazione percepita di un'organizzazione e la reale immagine, quando ci sono dei cambiamenti nelle aspettative dei consumatori e quando un'organizzazione non è in grado di reagire internamente ai cambiamenti nell'ambiente. L'immagine dell'azienda può essere compromessa da diversi fattori quali scandali legati ai leader aziendali e alla loro condotta illegale o socialmente non condivisibile, scandali finanziari ma anche la diffusione di opinioni di dipendenti poco soddisfatti. Inoltre, molto pericoloso per la reputazione aziendale è il deterioramento dei rapporti con tutti gli stakeholder a partire dai clienti ma anche con i fornitori e con gli investitori.

Coombs (2015) distingue tre fasi di analisi della crisi reputazionale. Una fase pre-crisi in cui si effettua il rilevamento dei primi segnali di crisi, prevenzione e preparazione all'evento. La seconda fase consiste nella crisi vera e propria in cui si riconosce l'evento e si cerca di contenerlo. Il terzo momento è il post-crisi in cui si valutano i danni e gli esiti delle azioni, si apprende dagli errori e si effettua il follow-up della comunicazione.

Le conseguenze di una crisi reputazionale sono molte e tra queste troviamo la perdita di competitività, ripercussioni sul posizionamento, perdita di fiducia e di loyalty degli stakeholder, difficoltà nelle relazioni con i media e dubbi sulla legittimità delle azioni dell'azienda da parte dell'opinione pubblica.

Coombs (2007) ha studiato una teoria, denominata Situational Crisis Communication Theory (SCCT), in cui fornisce le guide per l'ideazione di strategie volte al ripristino della reputazione aziendale attraverso la combinazione di risposte conseguenti al tipo di crisi. Questo modello analizza quattro elementi che possono essere utilizzati per valutare la potenziale minaccia della crisi reputazionale sull'operato dell'impresa, i fattori presi in esame sono il tipo di crisi, la gravità dei danni, la storia della crisi e la storia delle relazioni dell'azienda. Analizzando questi quattro fattori si vengono a formare quattro differenti strategie che le aziende possono usare nel processo di

---

<sup>29</sup> <https://www.reptrak.com/blog/2020-global-reptrak-study-executive-summary/>

comunicazione per la gestione della crisi: negare, sminuire, ricostruire, rafforzare. Nella strategia di negazione l'azienda afferma che non è esistita nessuna crisi o che lei non ha responsabilità. La strategia di sminuire l'evento consiste nell'affermare che la crisi non è stata tanto seria come le persone hanno percepito o minimizzare le responsabilità dell'azienda. La ricostruzione vede l'azienda scusarsi per la crisi e offrire delle compensazioni agli stakeholder per i danni subiti. Nella strategia del rafforzare l'azienda focalizza l'attenzione sulle azioni buone che ha compiuto nel passato.

Come si è visto in precedenza la reputazione è il risultato di un lungo e difficile processo volto a consolidare le relazioni tra azienda e stakeholders. È quindi molto difficile costruirla e mantenerla stabile, ma ancora di più lo è recuperare una credibilità persa a causa di un comportamento sbagliato. Per ristabilire la reputazione persa l'azienda si deve focalizzare e investire le proprie risorse su diversi fattori. Il primo è la *distinctiveness*. Un'azienda infatti può vantare una buona reputazione quando può dichiarare di ricoprire una posizione nella mente dei consumatori che la differenzi in modo sostanziale rispetto ai competitors. Attraverso campagne di *awareness* si può raggiungere questo obiettivo. Il secondo è la focalizzazione, per riconquistare la reputazione l'azienda deve guadagnare visibilità concentrandosi su un tema centrale. Il terzo fattore è la coerenza. Il consumatore si aspetta l'onestà e la coerenza da parte dell'azienda, a causa del comportamento che ha portato alla crisi gli stakeholders si sentono traditi. Diventa quindi necessario per le aziende rimanere coerenti e costanti nelle dichiarazioni e nei comportamenti adottati, senza promettere quello che non si è in grado di fare. Il quarto elemento riguarda l'identità, la storia dell'azienda e la sua mission che deve sempre essere comunicata e bisogna evidenziare agli occhi del consumatore la coerenza tra i valori comunicati e le azioni compiute. Infine, l'azienda deve essere trasparente, deve dire il vero e comportarsi di conseguenza per tornare ad essere credibili per gli stakeholders. Sfruttando questi quattro fattori, bisogna quindi costruire una strategia integrata che sia in grado di spostare la percezione dei consumatori per riguadagnare la reputazione perduta.

#### **2.4.1 Crisi reputazionali e social network**

Le crisi reputazionali, come si può facilmente immaginare, risentono e vengono amplificate dall'utilizzo sempre maggiore da parte dei consumatori dei social network e dalla diffusione e condivisione di user generated content, come per esempio commenti negativi sui canali ufficiali del brand. I nuovi strumenti digitali sono ora in grado di rendere visibili anche i piccoli eventi che fino a qualche anno fa non avrebbero avuto conseguenze per l'azienda. Le tecnologie, inoltre, hanno ampliato la possibilità di entrare nella vita delle imprese, facilitando la diffusione di notizie e rendendola più trasparente e, se questo rappresenta un vantaggio nella narrazione della storia e dei

valori dell'azienda, diventa uno svantaggio in caso di condotta sbagliata. Un'ulteriore implicazione negativa che i social network hanno sulla reputazione aziendale è che con le nuove piattaforme online spesso si viene attaccati, in maniera improvvisa, da soggetti sui quali non si riesce ad esercitare alcun controllo.

Ancora oggi le aziende non capiscono del tutto l'importanza dei social network nella gestione delle crisi reputazionali e per questo non sono sfruttati quanto dovrebbero anche se si sta rivelando un sempre maggior uso di questi strumenti nei momenti critici. (Kim 2012)

Quando un'azienda si trovano a fronteggiare una crisi, i social media possono essere tra le più efficaci e tempestive piattaforme per diffondere notizie e per mostrare agli interlocutori il suo atteggiamento. L'uso dei social media nelle crisi brand sta diventando una pratica comune nella strategia di crisis management delle aziende per riguadagnare la fiducia e il rapporto dei consumatori. Quando si affronta una crisi una risposta tempestiva e adeguata da parte dell'azienda gioca un ruolo importante nel ripristino della fiducia nel brand dei consumatori.

I social network hanno accelerato la velocità di condivisione delle informazioni anche nei casi di crisi aziendali. Oggi l'opinione pubblica, al verificarsi di eventi catastrofici e straordinari, fa ricorso ai social media che sono quasi sempre più aggiornati dei media tradizionali. L'effetto virale di alcune notizie rende il percorso di crisis management molto più difficile per le aziende. L'avvento dei social media ha accelerato le aspettative dei consumatori, anche nelle crisi. È nei primi 60, 120 minuti dall'insorgere dell'emergenza che va impostata la strategia volta a mettere in sicurezza gli asset, il mercato e la reputazione.

Per utilizzare al meglio i social media nella gestione di una crisi reputazionale essi devono essere pienamente integrati, ovvero, attraverso la convergenza di diversi canali rendere disponibile una maggiore quantità di informazioni, soprattutto nei momenti di incertezza e di pericolo per l'azienda; devono essere utilizzati per instaurare dialoghi online con i consumatori; devono essere fonte di informazione credibili; devono essere usati con cautela in termini di velocità di update dei messaggi.

La rete si configura come mezzo privilegiato per il passaparola negativo, che si diffonde in maniera veloce e capillare. Diverse ricerche hanno dimostrato come le storie, i messaggi e le opinioni condivise da un utente riguardo una crisi sono più rilevanti per l'audience rispetto ai messaggi condivisi dall'azienda. (Delgadillo ed Escalas 2004) Per questo i commenti e le informazioni negative scritti dagli utenti rendono la crisi più intense e irrisolvibili, l'azienda deve essere quindi sempre pronta ad intervenire. È questo infatti il compito del social team, atto a monitorare la rete in tempo reale per contrastare e rispondere ad ogni critica. È utile avere sempre pronto un piano di crisi nel

caso di attacchi online che mirino alla delegittimazione e a distruggere l'identità che stiamo costruendo. Un documento che preveda le possibili mosse dei critici e che definisca le contromosse.

Oggi il dialogo tra azienda e consumatori è diventato fondamentale anche sui canali social, per questo è necessario che l'azienda apra dei profili sui principali social network per mantenere salda nella mente del consumatore la sua presenza e per relazionarsi in maniera one-to-one con gli utenti, soprattutto in caso di crisi reputazionale. È proprio in questi casi infatti che insorgono numerosi commenti negativi e diventa quindi basilare arginare, per quanto possibile, il passaparola negativo attraverso una comunicazione ufficiale sui propri profili social che chiarisca la situazione e smentisca le accuse mosse contro l'azienda. Inoltre, l'azienda può instaurare un dialogo con i singoli utenti, personalizzando il messaggio facendo sentire il consumatore ascoltato e compreso.

I nuovi tempi digitali, sempre più rapidi e in continua evoluzione, hanno impattato anche sui consumatori di oggi che richiedono informazioni più velocemente e perdono la pazienza in tempi più rapidi. Per questo è essenziale pianificare una gestione dei canali digitali costante che copra l'intera giornata così da poter rispondere in modo tempestivo ai commenti degli utenti. Per essere pronti a questa diffusione virale e capillare di informazioni l'azienda deve formare il personale a gestire una crisi reputazionale sui social network, capaci di utilizzare al meglio gli strumenti digitali per il monitoraggio della rete e per la gestione dei commenti e, in generale, dei rapporti con l'opinione pubblica. Inoltre, i social network permettono di verificare in tempo reale il sentiment degli stakeholders colpiti dall'evento.

# Capitolo 3

## 3.1 Introduzione

Dopo aver analizzato teoricamente, attraverso la letteratura, i concetti di crisi e di reputazione e le loro principali caratteristiche, si vogliono ora proporre lungo questo terzo capitolo casi reali di alcune delle più importanti aziende e multinazionali che si sono trovate di fronte ad una crisi reputazionale. Sono stati scelti ventuno casi che coinvolgono aziende appartenenti a settori diversi, crisi causate da eventi differenti con una risposta da parte dell'impresa diversa. Quello che accomuna questi casi è il fatto che l'azienda sia stata investita, improvvisamente, da una crisi reputazionale con conseguenze negative sull'immagine e sul fatturato dell'azienda, portandola a dover agire tempestivamente per cercare di calmare l'opinione pubblica e limitare le perdite.

## 3.2 Il caso Barilla

*- Dove c'è Barilla, c'è casa -*

Barilla è un'azienda multinazionale italiana che opera nel settore alimentare, fondata nel 1877 a Parma, oggi è presente in oltre 100 paesi. Leader mondiale per la produzione di pasta e in Europa per i sughi pronti<sup>30</sup>, opera anche nei prodotti da forno, della farina e del pane. È riconosciuto in tutto il mondo come simbolo di italianità.

All'inizio del 2020, Barilla si classifica al diciottesimo posto tra le 100 aziende mondiali con la miglior reputazione.<sup>31</sup>

### La crisi

Nel 2013, durante un'intervista per Radio24, Guido Barilla rispondendo a una domanda sul perché l'azienda non abbia mai fatto spot con protagonisti omosessuali.

---

<sup>30</sup> Quota a volumi (unità vendute dall'impresa/totale unità vendute nel mercato). Sito ufficiale Barilla

<sup>31</sup> 2020 Global RepTrak Study. Più di 80,500 individui intervistati a livello globale, 15 mercati e 153 aziende. La survey è stata condotta tra il dicembre 2019 e il gennaio 2020.

*“Non faremo pubblicità con omosessuali perché a noi piace la famiglia tradizionale. Se i gay non sono d'accordo, possono sempre mangiare la pasta di un'altra marca. Tutti sono liberi di fare ciò che vogliono purché non infastidiscano gli altri”.*

Toccando un tema così caldo, il popolo dei social si scatenò immediatamente. Venne lanciato l'hashtag #boycottbarilla. Di seguito vengono riportati, nella *Figura 3.1*, due esempi di post pubblicati sul Web e diventati virali.



*Figura 3.1*

### Come si è comportata l'azienda

Il giorno seguente Guido Barilla, per cercare di placare il putiferio creatosi, pubblica una nota in cui si scusa e spiega le dichiarazioni fatte.

*“Mi rammarico dei miei commenti inappropriati e desidero scusarmi con tutti coloro che si sono sentiti offesi, incluse le migliaia di dipendenti e partner che lavorano con Barilla in tutto il mondo. Mi rendo conto che le mie parole possano aver urtato la sensibilità di molti ma queste non riflettono correttamente le mie opinioni.*

*Per chiarezza, desidero precisare che:*

- *Ho il massimo rispetto per qualunque persona, senza distinzione alcuna.*
- *Ho il massimo rispetto per i gay e per la libertà di espressione di chiunque.*
- *Ho il massimo rispetto per tutti i tipi di unione e famiglie amorevoli.*

*In Barilla, la nostra missione è quella di interagire e considerare i consumatori e i partner come nostri vicini – con amore e rispetto – e di realizzare i migliori prodotti possibili. Prendiamo questa responsabilità molto seriamente e la consideriamo una parte fondamentale di ciò che siamo, come*

*azienda a conduzione familiare. Sebbene io non possa cancellare ciò che ho detto recentemente, posso però scusarmi. Mi scuso con tutti gli amici, le famiglie, i dipendenti e i partner che ho ferito od offeso con le mie parole.*

Nonostante la celerità nel rispondere e rettificare le precedenti dichiarazioni sulla rete si è diffuso in modo virale la dichiarazione del presidente scatenando l'ira degli utenti del Web e causando un danno reputazionale, e non solo, molto grave.



*Figura 3.2*

Nel documento condiviso dall'azienda, approvato dal consiglio di amministrazione nel 2019, riportante il suo codice etico troviamo una nota inerente al rispetto e all'inclusione di tutte le persone che indica il cambio di opinioni che l'azienda ha voluto attuare.

*“Barilla non tollera alcuna forma di discriminazione o esclusione, fra l'altro per quanto attiene età, cultura, etnia, nazionalità, credo religioso, razza, opinione politica, stato civile, gravidanza, stato di reduce di guerra, genere e orientamento sessuale, identità e/o espressione di genere, informazione genetica, salute o disabilità.”<sup>32</sup>*

### **3.3 Il caso Nestlé**

*- Good Food, Good Life -*

Nestlé S.A., fondata nel 1866 in Svizzera, è una multinazionale attiva nel settore alimentare. Oggi il gruppo è presente in oltre 190 paesi in tutto il mondo, con oltre 333.000 dipendenti e una vendita quotidiana di oltre 1 miliardo di prodotti<sup>33</sup>. Tra i valori che l'azienda condivide troviamo la *Nutrizione, Salute e Benessere*, l'azienda ha infatti come obiettivo principale quello di migliorare la

<sup>32</sup> Codice etico - 3.3 Centralità della persona – Diversità e Inclusione (D&I)

<sup>33</sup> Sito ufficiale Nestlé

qualità di vita dei consumatori, l'*Assicurazione di qualità e sicurezza prodotti* e la *Comunicazione al consumatore*. L'azienda dichiara di impegnarsi nel comunicare con il consumatore e informarlo in maniera responsabile e affidabile.

Nel RepTrac stilato dal Reputation Institute nel gennaio 2020, Nestlé è classificata all'ottantesimo posto tra le 100 aziende con la migliore reputazione a livello globale.<sup>34</sup>

### La crisi<sup>35</sup>

Le crisi reputazionali relative a multinazionali possono scaturire nel paese di origine così come nei paesi in cui è ospite, come in questo caso in cui è coinvolta Nestlé India.

La crisi per Nestlé inizia nel 2015, quando, a seguito di controlli, il governo locale riscontra la presenza di glutammato monosodico in uno dei prodotti di punta a marchio Nestlé, i Maggi Noodles. Sebbene questo componente non sia vietato in India, la sua presenza in prodotti alimentari deve essere espressamente indicata sulla confezione con una nota riguardo la dannosità dell'MSG per i bambini al di sotto dei 12 mesi. Sul *packshot* non solo non era presente l'etichetta su cui veniva indicata la presenza del glutammato monosodico ma era apposta la scritta "No Added MSG".

Nestlé contestò i risultati e chiese una riesamina dei prodotti. I secondi test non solo confermarono la presenza del glutammato monosodico ma evidenziò anche che la quantità contenuta nei noodles era sette volte superiore al limite consentito per legge. In risposta l'azienda si rifiutò di togliere l'etichetta sostenendo che il risultato fosse dovuto alla naturale presenza della sostanza negli ingredienti utilizzati per la realizzazione del prodotto.

In poco tempo molti media locali diffusero la notizia che iniziò a rimbalzare velocemente anche sui social network, soprattutto su Facebook e Twitter dove l'hashtag #MaggiBan divenne velocemente virale.

Il prodotto è stato ritirato dal mercato, Nestlé è stata citata in giudizio dalla Corte di Mumbai per aver venduto prodotti non sicuri e per aver usato pubblicità ingannevole. A seguito di diverse battaglie legali, alla fine del 2015, i Maggi Noodles sono stati rilanciati sul mercato con l'etichetta "*Il nostro impegno per la bontà di cui puoi sempre fidarti*" a sostituire la precedente che indicava l'assenza di MSG. Nel giro di pochi mesi, nell'aprile 2016, i Maggi Noodles hanno riconquistato il loro status di prodotto di punta nel portfolio di Nestlé ed è arrivato ad ottenere il 50% di market share.

---

<sup>34</sup> 2020 Global RepTrak Study. Più di 80,500 individui intervistati a livello globale, 15 mercati e 153 aziende. La survey è stata condotta tra il dicembre 2019 e il gennaio 2020.

<sup>35</sup> Culture and Crisis Communication: Nestlé India's Maggi Noodles Case

### Come si è comportata l'azienda

Due settimane dopo la crisi Nestlé India ha diffuso una nota ufficiale dicendo che il prodotto era sicuro da mangiare. Nonostante questo però il ministero della salute indiano ha deciso di ritirare il prodotto dal mercato per due settimane. Il 3 giugno 2015, il CEO Paul Bulcke arriva in India, nella stessa sera si registrano nel paese diverse azioni di protesta nei confronti di Nestlé con persone che bruciano pacchetti di Maggi Noodles e foto degli ambassador del prodotto.

Il giorno seguente il CEO ha rilasciato un'intervista in cui dichiara che Nestlé, nonostante il prodotto sia sicuro e si possa mangiare, ha deciso di ritirarlo volontariamente dagli scaffali, questo però solamente dopo che la Commissione Food Safety indiana aveva già rimosso il prodotto in cinque regioni dell'India. Il messaggio di Bulke si focalizza sull'affermazione che il prodotto è sano ma allo stesso tempo esprime il suo impegno, in collaborazione con le autorità locali, per portare chiarezza sull'accaduto.

A seguito di un'ordinanza dello stato tutti i dieci tipi di Maggi Noodles vengono ritirati dal mercato, inoltre vengono bloccate la produzione e la distribuzione dei prodotti. Successivamente a questa dichiarazione, il sentiment dei consumatori diventa sempre più negativo e la reputazione di Nestlé sempre più compromessa. Per cercare di ricreare la fiducia nei consumatori l'azienda decide di diventare il più trasparente possibile creando un hub informativo sul suo sito ufficiale dove gli utenti potessero trovare tutti i report di laboratorio e le informazioni disponibili sul prodotto. La compagnia decide, inoltre, di coinvolgere l'opinione pubblica in prima persona invitando dei giornalisti nella sede di produzione per fare un tour e verificare l'operato dell'azienda. Molti sono stati anche gli interventi pubblicitari per mostrare gli sforzi dell'azienda. Un'ulteriore azione che ha compiuto Nestlé, segno di un'evidente ammissione di colpevolezza, è stato quello di sostituire il direttore amministrativo. Un'ultima azione di comunicazione attivata dall'azienda per recuperare la fedeltà dei consumatori più giovani è stata quella di lanciare la campagna #WeMissYouToo sui social network.

### **3.4 Il caso Samsung**

*- La migliore tecnologia al vostro servizio -*

Samsung Group è un'azienda multinazionale sudcoreana fondata nel 1938 che opera nel settore dell'elettronica. Oggi ha filiali in 58 paesi con 489.000 dipendenti. Nel 2017 Samsung si conferma

leader del settore *mobile* con una quota di mercato pari al 41% con un aumento di 1 punto percentuale rispetto al precedente anno<sup>36</sup>.

Samsung si trova, nel 2020, alla quarantaquattresima posizione per quanto riguarda la reputazione nella classifica dei 100 brand con la migliore reputazione a livello globale, con un aumento di posizione rispetto all'anno precedente (posizione 52 nel 2019).<sup>37</sup>

### La crisi

Nel settembre del 2016, Samsung ha dovuto affrontare una dura crisi a causa di un problema verificatosi a seguito dell'introduzione di un nuovo prodotto, il Galaxy Note 7. Dopo appena due settimane dal lancio sul mercato, e una vendita di oltre 2,5 milioni di pezzi, sono stati riscontrati dei problemi alla batteria del telefono che, surriscaldandosi, causavano l'esplosione dell'oggetto. Nonostante fossero stati riscontrati solamente 35 casi, confermati dall'azienda, e rappresentanti meno dello 0,1% del totale dei pezzi venduti, Samsung ha deciso di ritirare dal mercato il prodotto.

La notizia ha iniziato a diffondersi attraverso l'agenzia coreana Yonhap, citando fonti interne all'azienda. Nel giro di poco tempo la crisi si è scatenata sui principali social network dove sono stati condivisi diversi video in cui i dispositivi prendevano fuoco. Le esplosioni del Note 7 hanno suscitato una vera e propria forma di psicosi in tutto il mondo tali da far diventare questi pochi casi un fenomeno virale. In seguito, la notizia si è diffusa sui media tradizionali fino a coinvolgere persino le compagnie aeree che hanno chiesto di smontare la batteria del dispositivo prima del volo. Tutto questo ha contribuito a peggiorare il posizionamento del brand.

Questo problema relativo al prodotto ha rappresentato per l'azienda non solo un danno in termini di reputazione ma anche in termini economici. Infatti il lancio del nuovo prodotto era stato fissato strategicamente prima del lancio del nuovo prodotto di Apple, principale competitor di Samsung. Il ritiro del nuovo Galaxy Note 7 ha comportato una perdita di competitività e una conseguente perdita di quota di mercato.

### Come si è comportata l'azienda

Samsung è stata da subito criticata per il modo in cui ha reagito all'evento. In primo luogo, infatti, ha aspettato l'insorgere di numerose segnalazioni prima di parlare apertamente con i suoi clienti. Vista la crescente pressione mediatica e la diffusione virale di video dal grande impatto emotivo, l'azienda si è vista così costretta ad uscire allo scoperto tramite una nota ufficiale diffusa dal presidente

---

<sup>36</sup> Smartphone challenge: quale brand cresce di più? Nielsen, 30-04-2018

<sup>37</sup> 2020 Global RepTrak Study. Più di 80,500 individui intervistati a livello globale, 15 mercati e 153 aziende. La survey è stata condotta tra il dicembre 2019 e il gennaio 2020.

dell'azienda Koh Dong-jin, riportata in seguito, con cui ha spiegato la situazione ai consumatori, informando sulla reale situazione, mostrando l'intenzione di ritirare il prodotto dal mercato e sostituire tutti i cellulari acquistati in precedenza.

*«Samsung è impegnata nella produzione di prodotti di alta qualità e prende in considerazione molto seriamente ogni segnalazione di incidente proveniente dai propri clienti. In risposta ai casi riguardanti il Galaxy Note7, recentemente segnalati, abbiamo condotto una profonda indagine e individuato un problema nella batteria dello smartphone. Dal 1° settembre fino ad oggi sono stati segnalati 35 casi a livello globale e stiamo attualmente conducendo un controllo approfondito con i nostri fornitori per identificare eventuali batterie difettose presenti sul mercato. Tuttavia, poiché la sicurezza dei clienti è una priorità assoluta per Samsung, abbiamo interrotto le vendite del Galaxy Note7. Per i clienti che possiedono già un Galaxy Note7, sostituiremo il loro device con uno nuovo nelle prossime settimane. Siamo consapevoli che questo possa causare degli inconvenienti sul mercato, ma quest'azione è necessaria affinché Samsung possa continuare a garantire la distribuzione di prodotti di altissima qualità. Stiamo lavorando a stretto contatto con i nostri partner per assicurare che la sostituzione del prodotto avvenga senza ulteriori inconvenienti e in modo efficiente».*

Questo però non è bastato ai consumatori che hanno percepito l'azienda come molto distante, poco trasparente e non propensa a dare spiegazioni precise circa le cause delle esplosioni. La risposta tardiva e la mancanza di notizie certe hanno aumentato ancora di più il danno reputazionale per l'azienda, allontanando anche i clienti più fedeli.

Samsung però, dopo aver ammesso la propria colpa, ha anche espresso l'intenzione di verificare quale sia stato il guasto tecnico che ha portato al problema ma soprattutto ha dichiarato che avrebbe comunicato prontamente i risultati delle indagini tecniche sul difetto che causa l'esplosione della batteria. I risultati delle indagini sono arrivati oltre quattro mesi dopo il ritiro del prodotto dal mercato. Questa apertura e totale trasparenza nei confronti dei consumatori ha contribuito a risanare la reputazione dell'azienda, i consumatori infatti sono consapevole della possibilità che una società commetta un errore, quello che chiedono è l'onestà, l'ammissione di colpa e vedere l'impegno dell'azienda nel dimostrare di avere imparato qualcosa per non ripetere errori di questo tipo in futuro. Tutti elementi riscontrabili nella comunicazione adottata da Samsung.

### 3.5 Il caso Costa Crociere

*- Benvenuti alla felicità<sup>2</sup> -*

Costa Crociere S.p.a, azienda del gruppo Carnival Corporation & plc, è una compagnia di navigazione italiana dedicata all'attività crocieristica. Fu fondata nel 1854 a Genova. Oggi ha una flotta di 27 navi in servizio, per una capacità complessiva di circa 76 mila posti letto, opera a livello globale con circa 19.000 dipendenti. La mission dell'azienda è quella di "mettere costantemente il cliente al centro dei nostri pensieri"<sup>38</sup>

#### La crisi

L'evento che ha colpito Costa Crociere nella notte tra il 13 e il 14 gennaio 2012 è uno degli eventi più dolorosi dal punto di vista umano, ma anche economico e reputazionale che ha coinvolto la compagnia. Il 13 gennaio 2012 la nave da crociera Costa Concordia urtò gli scogli al largo dell'Isola del Giglio. Inizialmente il comandante non diede l'allarme perché non si rese conto dell'entità dei danni subiti. Dopo alcune ore però la situazione si aggravò e i passeggeri furono costretti ad abbandonare la nave. Il naufragio ha causato 32 morti tra i passeggeri e l'equipaggio. Il comandante Francesco Schettino, in Costa dal 2002 e comandante dal 2006, insieme al primo ufficiale Ciro Ambrosio, furono arrestati con le accuse di naufragio, omicidio colposo plurimo e abbandono di nave in pericolo. A distanza di due anni dall'evento, le operazioni di rotazione e recupero della nave sono terminate. Ad oggi, non ci sono state ancora dichiarazioni ufficiali circa gli eventi accaduti quella notte.

Le immagini del naufragio hanno scosso l'opinione pubblica mondiale e le fotografie diffuse nelle ore immediatamente successive alla tragedia, con la nave inclinata nell'acqua hanno avuto un fortissimo impatto emotivo sulle persone.

Questo episodio ha suscitato da subito un enorme scalpore soprattutto per l'entità e la gravità dei danni provocati, non solo per le perdite ma anche per l'impatto ambientale che questo incidente ha avuto, impattando inevitabilmente sulla reputazione dell'intero gruppo.

#### Come si è comportata l'azienda

L'evento ha costretto l'azienda ad attivarsi immediatamente in un'attività di comunicazione volta, da una parte, ad informare l'opinione pubblica circa l'accaduto, e dall'altra a tutelare la reputazione dell'organizzazione.

---

<sup>38</sup> Sito ufficiale Costa Crociere

Costa Crociere si è rivelata, fin da subito, pronta a fronteggiare la crisi. In tempi rapidissimi e sfruttando le piattaforme social ha divulgato comunicati stampa per esprimere cordoglio per le vittime e fornire tutte le informazioni circa l'accaduto. Dopo un primo momento però, l'azienda si è trovata in difficoltà, sopraffatta dalle notizie che continuavano a diffondere e senza avere un'idea chiara circa l'accaduto e di quello che voleva comunicare. I messaggi sono stati spesso poco chiari e carenti in termini di informazioni importanti per l'opinione pubblica. Inoltre Costa Crociere ha sempre dato l'impressione di essere poco trasparente e coerente nella comunicazione. Il messaggio che l'azienda ha diffuso si è focalizzato principalmente sull'eccezionalità dell'evento causato solo dall'errore umano di un proprio dipendente, dal cui comportamento Costa Crociere si è completamente svincolata.

A suo merito però possiamo evidenziare come l'utilizzo che l'azienda ha fatto nei social network sia stato eccellente in quanto ha usato questi mezzi per diffondere maggiormente le notizie, ha utilizzato il suo profilo ufficiale Twitter per rendere reperibile il numero verde aziendale per avere informazioni, su Youtube sono stati nascosti i video caricati sul canale ufficiale per far spazio alle dichiarazioni di cordoglio fatte in sede di conferenza stampa e, inoltre, sulla pagina ufficiale Facebook dell'azienda sono state cambiate le immagini di copertina, sostituendo le rappresentazioni di gioia tipiche di una crociera con la foto di un mare calmo, segno di lutto.

Inoltre Costa Crociere si è rivelata vincente anche in termini di comunicazione interna. Il presidente Foschi ha citato, in diverse conferenze stampa, il ruolo centrale e l'impegno che tutti i dipendenti hanno avuto nell'affrontare questa crisi, facendo sentire così le persone parte importante dell'azienda, per esempio durante la conferenza del 16 gennaio ha dichiarato: "Tutti i nostri membri dell'equipaggio si sono comportati da eroi, tutti!"

### **3.6 Il caso Domino's Pizza**

*- Oh yes we did -*

Domino's Pizza è una catena di ristorazione specializzata nella vendita delle pizze e leader mondiale della consegna di pizza a domicilio<sup>39</sup>. È stata fondata negli Stati Uniti nel 1960 e ad oggi conta più di 11.000 pizzerie in franchising in oltre 70 paesi del mondo con più di 145.000 dipendenti. Sul sito ufficiale dell'azienda si può leggere come in Domino's ogni dipendente, dagli impiegati dei ristoranti ai top manager, siano ambasciatori della mission e dei valori dell'azienda.

---

<sup>39</sup> Sito ufficiale Domino's Pizza

## La crisi

Nel 2009 Domino's Pizza ha dovuto affrontare la sua prima crisi reputazionale. Due suoi dipendenti, in North Carolina, hanno pubblicato su YouTube un video di loro stessi mentre praticavano azioni poco raccomandabili durante il proprio turno di lavoro, come infilarsi pezzi di formaggio o peperoni nel naso prima di guardine i panini per le consegne. Come si può facilmente immaginare, il video è diventato virale in pochissimo tempo e, prima che YouTube potesse rimuoverlo, è stato visto da oltre un milione di persone.

I due dipendenti sono stati prontamente licenziati, accusati di contaminazione di cibo mentre il locale è stato chiuso e sottoposto a un trattamento igienizzante. Questo però non è bastato a fermare il circolo mediatico, e la conseguente crisi reputazionale per Domino's, che il video aveva innescato.

## Come si è comportata l'azienda

Domino's si è trovato ad affrontare una crisi inaspettata, soprattutto perché i due dipendenti erano di un negozio in franchising e, di conseguenza, non facilmente gestibili. Un ulteriore problema che la società ha dovuto affrontare è il fatto che all'epoca della crisi l'azienda non era presente sui social network con pagine ufficiali e universali per tutti i punti ristorante ma solo con le pagine dei singoli ristoranti in franchising. Nonostante questo però, grazie a numerose segnalazioni da parte di fan l'azienda è venuta a conoscenza dell'evento e si è attivata immediatamente.

Domino's ha preso subito provvedimenti nei confronti dei due impiegati, commettendo però un grave errore. L'azienda ha infatti deciso di risolvere la crisi internamente, senza coinvolgere il pubblico sui social network che, di conseguenza, hanno pensato che Domino's non avesse affrontato il problema, aggravando ulteriormente la crisi e peggiorando maggiormente la sua reputazione. "Abbiamo trascurato l'effetto delle sensazioni virali che si propagano in modo esponenziale", ha ammesso Tim McIntyre, portavoce dell'azienda quando si sono resi conto che la vicenda stava diventando molto più nota di quanto ci si aspettasse.

Una volta che Domino's si è reso conto che la crisi stava aumentando la sua esposizione virale, ha rapidamente creato un account Twitter per rispondere e rassicurare i clienti che si era trattato di un incidente isolato e che erano state adottate tutte le misure necessarie per correggerlo. Inoltre l'azienda ha proposto ai suoi utenti una call-to-action, chiedendo ai followers di retwittare le dichiarazioni ufficiali per diffonderle il più possibile.

Infine, Patrick Doyle, presidente di Domino's Usa, si è esposto in prima persona pubblicando su YouTube un filmato in cui si scusa con i clienti per il comportamento dei due dipendenti e ringrazia

la comunità virtuale per la collaborazione. Grazie a questo video l'azienda ha risposto in maniera sincera, creando un rapporto empatico con i consumatori che aiuta a ristabilire la reputazione. Inoltre nel video sono state mostrate tutte le misure messe in campo dall'azienda per assicurare che quanto successo non sarebbe più accaduto.

### **3.7 Il caso Toyota**

*- Always a better way -*

Toyota venne fondata nel 1933 a Tokyo. Oggi è la maggiore società automobilistica del Giappone. Nel corso del 2008 Toyota superò General Motors, diventando la prima azienda automobilistica al mondo per numero di veicoli e per fatturato. Toyota possiede stabilimenti in tutto il mondo e ha 333.498 dipendenti.

Secondo il RepTrac stilato nel 2020, Toyota si posiziona al sessantaseiesimo posto tra le aziende mondiali con la migliore reputazione.<sup>40</sup>

#### La crisi

Con una storia di oltre 50 anni, Toyota è sempre stata un'azienda in grado di creare una buona e stabile relazione con i consumatori e ha sempre vantato un'ottima reputazione soprattutto grazie ai prodotti di alta qualità venduti. Questo però non ha impedito all'azienda di essere coinvolta in una crisi reputazionale.

Nel 2010 Toyota dovette ritirare dal mercato alcuni modelli a causa di problemi legati al malfunzionamento dei pedali dell'acceleratore che, bloccandosi, aumentavano la velocità del veicolo senza che il guidatore potesse controllarlo. Nel biennio 2009-2010 le autovetture rimosse dal mercato sono state circa 6,5 milioni. Oltre ad una perdita di tipo economico molto ingente, Toyota ha perso anche credibilità e fiducia nei confronti dei consumatori finali.

Nonostante il problema fosse già conosciuto e più volte diffuso dai media in oltre 10 anni, infatti già dal 1999 erano stati segnalati dei casi, l'azienda non ha affrontato il problema fino a che non fu accusata della morte di 4 persone. Il caso venne portato, nel 2010, davanti alla Corte Federale di Los Angeles grazie a numerose class action.

---

<sup>40</sup> 2020 Global RepTrak Study. Più di 80,500 individui intervistati a livello globale, 15 mercati e 153 aziende. La survey è stata condotta tra il dicembre 2019 e il gennaio 2020.

Dopo lo scoppio del caso, le tre maggiori società di car rental annullarono gli ordini di Toyota; la sola Avis rimosse ventimila auto dalla propria flotta e questo contribuì ulteriormente a danneggiare la reputazione dell'azienda.

### Come si è comportata l'azienda

L'azienda cercò di ignorare l'evento fino a che la pressione mediatica divenne così forte da costringere i managers dell'azienda ad esporsi. Le maggiori testate giornalistiche riportarono il problema ma non solo; la notizia si diffuse anche sulle piattaforme social con un crescente sentiment negativo da parte dei consumatori. Inizialmente Toyota incolpò i fornitori che avevano eseguito l'assemblaggio dei pezzi incriminati, mantenendo questa posizione per mesi e continuando a rigettare le colpe sostenendo che i problemi non erano causati dall'azienda ma da terzi.

Da evidenziare inoltre è il fatto che Akio Toyoda, nipote del fondatore e attuale presidente dell'azienda, non si espose mai in prima persona e decise di non affrontare l'opinione pubblica per eventuali chiarimenti sperando che la crisi si resolvesse da sola. A causa di questa cattiva, se non addirittura inesistente, comunicazione, diverse testate giornalistiche di tutto il mondo criticarono l'azienda e coloro che la dirigevano accusandoli di incompetenza e di poca trasparenza, minando la buona reputazione consolidata nel tempo.

L'azienda non ha dimostrato solo la carenza di comunicazione e di trasparenza nei confronti dei suoi consumatori finali ma anche nei confronti dei suoi intermediari. I rivenditori di auto infatti sono stati abbandonati, non informati riguardo al problema né su come Toyota avesse intenzione di affrontare la crisi.

Il caso Toyota è un caso lampante di cattiva comunicazione e gestione della crisi tanto più perché, a seguito delle verifiche ad opera dell'ente nazionale statunitense per la sicurezza, si confermò l'assenza di cause elettriche legate all'accelerazione involontaria riscontrando il problema proprio nell'assemblaggio e, di conseguenza, causato da terzi, così come sostenuto fin dall'inizio da Toyota. Questa innocenza non ha però impedito alla reputazione di Toyota di essere distrutta e di diventare meno credibile agli occhi degli stakeholders.

A seguito di questo scandalo Toyota ha dovuto iniziare ad attivare una serie di attività per riconquistare la fiducia dei consumatori, assicurando sulla qualità e la sicurezza dei prodotti venduti. Dopo l'evento Tadashi Arashima, Presidente e Amministratore Delegato di Toyota Motor Europe, ha dichiarato: "La politica di Toyota è di mettere i propri clienti al primo posto, in tutte le circostanze".

### 3.8 Il caso Volkswagen

- Das Auto-

Volkswagen è una multinazionale tedesca operante nel settore dei trasporti e con sede a Wolfsburg, è stata fondata il 28 maggio 1937. Oggi il gruppo conta 12 marchi provenienti da sette paesi europei tra cui Audi, SEAT, Lamborghini, Porsche. Nel 2019, per il quarto anno consecutivo, il Gruppo Volkswagen si è confermato primo costruttore di automobili al mondo, con 10,97 milioni di vetture immatricolate.

Nel codice etico di Volkswagen, l'azienda evidenzia il suo impegno nella tutela dell'ambiente.

*“L’Azienda s’impegna a favorire una sempre maggiore compatibilità e sostenibilità ambientale dei propri prodotti e dei propri siti produttivi e servizi, puntando non solo al rispetto dell’ambiente, a tecnologie avanzate ed efficienti, applicabili all’intero ciclo di vita dei nostri prodotti nel rispetto delle proprie peculiarità.”<sup>41</sup>*

Inoltre l'azienda dichiara di sottoporre costantemente i suoi prodotti a verifiche di compatibilità ambientale per ottimizzarli in caso non dovessero raggiungere gli standard richiesti dal punto di vista ecologico.

#### La crisi

Nel settembre 2015 Volkswagen, da sempre considerata un fautore campione della responsabilità sociale d'impresa, soprattutto visti i desideri di perseguire obiettivi sociali e ambientali oltre a quelli economici, si è vista trascinare in una crisi reputazionale proprio a causa del tuo comportamento scorretto, non etico né ecologicamente sostenibile.

Lo scandalo, conosciuto come Dieselgate, comincia il 18 settembre dello stesso anno quando l'EPA, ovvero la United States Environmental Protection Agency, dichiara che, a seguito di indagini, si è scoperto che la casa automobilistica tedesca installava sui propri veicoli un software che manipolava il dato delle reali emissioni dei veicoli per superare i test imposti dai governi. In condizioni reali normali le autovetture avrebbero superato di 40 volte il limite consentito dalla legge per quanto riguarda l'inquinamento.

Nel giro di due giorni Volkswagen il valore dei titoli in borsa perde il 40% e vengono segnalate oltre 11 milioni di automobili truccate. Il 23 settembre l'amministratore delegato Martin Winterkorn rassegna le dimissioni, prendere il suo posto Matthias Müller, già alla guida di Porsche.

---

<sup>41</sup> Codice Etico VOLKSWAGEN GROUP ITALIA S.P.A.

Numerose sono state le conseguenze legali per i vertici dell'azienda, difatti, nel 2017, vari manager e dirigenti sono stati accusati e condannati di frode, truffa e violazione delle leggi ambientali. Nel 2018 inizia il processo contro il direttore di Volkswagen Herbert Diess e il presidente del consiglio di sorveglianza Hans Dieter Poetsch. Si conclude a maggio 2020 con il pagamento di un risarcimento del valore di 9 milioni. Numerose sono state anche le class action che hanno coinvolto i consumatori in tutto il mondo; Volkswagen dovrà pagare almeno 750 milioni di euro per rimborsare 235.000 clienti solo in Germania, senza contare le class action in America e in Italia, dove un procedimento nei confronti dell'azienda è stato dichiarato ammissibile dal Tribunale di Venezia nel 2017.

Complessivamente si stima che il Dieselpgate sia costato a Volkswagen oltre 30 miliardi di euro tra spese legali, multe e risarcimenti, senza considerare le perdite in termini di fatturato e di immagine.

### Come si è comportata l'azienda

Il Dieselpgate è uno degli scandali che più ha scosso l'opinione pubblica negli ultimi anni. Ad appena quattro giorni dalle dichiarazioni dell'EPA i media di tutto il mondo parlavano di Volkswagen.

Dopo le prime ore, gli eventi sono precipitati e l'azienda si è vista costretta a prendere provvedimenti e decisioni in brevissimo tempo. Per prima cosa, l'amministratore delegato Winterkorn ha effettuato una dichiarazione ufficiale in cui si scusava con i consumatori per il comportamento adottato dall'azienda. Inoltre Volkswagen si è dimostrata fin da subito concentrata nel mostrare come i valori dell'azienda circa la salute e la tutela dei consumatori erano ancora l'obiettivo principale dell'azienda. Le dichiarazioni e i comunicati stampa si sono dimostrati sempre chiari riguardo la posizione della società e su quale comportamento stesse adottando per far fronte alla crisi, per di più la comunicazione si focalizzava sull'affermare la sicurezza dei veicoli per tranquillizzare i consumatori.

Nel mondo digitale lo scandalo è stato ancora più prorompente ed immediato, il giorno seguente lo scoppio dello scandalo la parola Volkswagen, insieme a scandalo, era una delle più ricercate su Google, Twitter è stato invaso da messaggi con la diffusione di hashtag come #dieselpgate, #VWgate e #DasAuto e #Volkswagen, che è stato citato oltre 26 mila volte in un solo giorno. Numerosi sono stati anche i post su Facebook e i video pubblicati, oltre 200 in una giornata, e visualizzati su YouTube. L'azienda, con ogni probabilità concentrata ad affrontare l'opinione pubblica, viste le dichiarazioni arrivate anche dall'allora presidente degli Stati Uniti, Obama, non si sono occupati della gestione dei canali social, che hanno visto il proliferare di commenti e opinioni negative riguardo la reputazione di Volkswagen.

Nella prima settimana gli unici account attivi erano quelli di Twitter e Facebook di Volkswagen UK che cercavano di offrire agli utenti informazioni chiare e veritiere. Anche l'account Twitter globale è

stato utilizzato ma solo per una comunicazione unidirezionale che non prevedeva relazioni con gli utenti ma solamente l'erogazione di informazioni. Gli altri profili globali sono stati utilizzati solo per pubblicare video di scuse da parte dei rispettivi CEO regionali. Nessuna interazione con gli utenti è stata fatta.

Il 27 settembre, però, l'azienda lancia il portale VW Emissions Modification Lookup<sup>42</sup>, una pagina di FAQ, per fornire ai consumatori la possibilità di relazionarsi con la società, richiedere le informazioni necessarie e rimanere sempre informati sull'evolversi della situazione.

### **3.9 Il caso Walmart**

*- Save Money, Live Better -*

La Walmart Stores Inc è una multinazionale statunitense, proprietaria dell'omonima catena di negozi al dettaglio Walmart, fondata da Sam Walton nel 1962. È la più grande catena al mondo nel settore della grande distribuzione organizzata con circa 11.500 negozi, negozi di e-commerce e 2,2 milioni di collaboratori in 27 paesi del mondo.

Walmart si dichiara come leader di sostenibilità, filantropia e sempre attento nel creare e dare valore ai clienti e alle comunità offrendo opportunità di lavoro.

#### La crisi

Negli ultimi cinque anni la reputazione aziendale di Walmart è peggiorata progressivamente a causa della sua gestione dei dipendenti. Questa visione negativa dell'azienda è andata diffondendosi sempre più anche all'interno del mondo digitale, sui social network. La crisi per Walmart si è quindi sviluppata lentamente ed internamente con un progressivo malcontento dei dipendenti a causa delle condizioni di lavoro e dei salari troppo bassi. Inoltre sono state mosse diverse critiche all'azienda per il trattamento riservato ai dipendenti disabili e alle lavoratrici in gravidanza.

Nel 2015, secondo il ranking stilato dal Reputation Institute Walmart si classificava al 593° posto su 600 compagnie analizzate.

#### Come si è comportata l'azienda

Visto il crescente malcontento dei dipendenti, che porta degli effetti negativi anche sull'opinione dei consumatori finali, Walmart si è impegnata a migliorare la sua posizione.

---

<sup>42</sup> <http://vwdieselinfo.com>

Nel corso degli ultimi anni, Walmart ha fatto grandi sforzi, economici e di comunicazione, per cambiare la sua percezione da azienda anti-lavoratori interessata solo al denaro ad un'azienda attenta ai suoi dipendenti. Tra il 2015 e il 2017 l'azienda ha stanziato \$ 2,7 miliardi in salari più alti, miglioramenti nella pianificazione del lavoro, inserendo un numero maggiore di donne nella leadership dell'azienda e formazione dei dipendenti. La società ha infatti più volte ribadito il suo impegno, in una nota ha dichiarato: *"Abbiamo investito miliardi di dollari nei nostri dipendenti attraverso nuovi corsi di formazione, istruzione e salari più alti. I nostri collaboratori possono quindi cogliere l'opportunità di apprendere nuove competenze e crescere le loro carriere, sono meglio attrezzati per soddisfare le mutevoli esigenze dei clienti. Sono gli eroi delle nostre campagne pubblicitarie e siamo orgogliosi di far brillare i riflettori su di loro"*.

Walmart sta anche attuando un piano al fine di comunicare con i consumatori finali e metterli a conoscenza delle azioni che sta intraprendendo per migliorare le condizioni degli impiegati. Negli ultimi anni Walmart ha investito oltre 18 milioni di dollari in annunci pubblicitari emotivamente coinvolgenti per cercare di ripristinare la sua reputazione mostrando il suo lato più umano e rafforzare il legame con i consumatori.

Tutto questo però non è servito a migliorare la reputazione del brand. Soprattutto perché molte delle parole diffuse tramite le pubblicità e tramite i portavoce dell'azienda non si sono concretizzate in azioni. Infatti, nel marzo del 2019, Walmart è stata investita da un nuovo scandalo quando Adam Catlin, impiegato Walmart con una paralisi cerebrale, ha partecipato ad un'intervista, il cui video è diventato virale, in cui dichiara che sarebbe stato licenziato entro un mese proprio a causa della sua disabilità che lo rendeva non più conforme agli standard fisici richiesti dall'azienda.

### **3.10 Il caso Malaysia Airlines**

*- Journeys Are Made by the People You Travel With -*

La Malaysia Airlines è la compagnia aerea di bandiera della Malaysia, parte del Malaysia Aviation Group, conta una flotta di 81 aerei, oltre 7000 dipendenti e trasporta oltre 40 000 passeggeri ogni giorno in 59 destinazioni differenti.

Nel 2019 è classificata al 36° posto nel ranking delle migliori cento compagnie aeree stilata da Skytrax.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> World's Best 100 Airlines for 2019 voted for by airline customers around the world

## La crisi

La compagnia aerea ha dovuto affrontare un periodo di forte turbolenza nel 2014 quando si è trovata a fronteggiare, nel giro di pochi mesi, due disastri aerei. L'8 marzo 2014 un Boeing 777-200 operante il volo Malaysia Airlines 370 scompare dai radar prima di iniziare a sorvolare il Vietnam facendo perdere ogni traccia fino al 24 marzo 2017, quando vengono ritrovati dei resti vicino al Mozambico. Il volo era partito da Kuala Lumpur e diretto a Pechino con a bordo 227 passeggeri e 12 membri dell'equipaggio. Il secondo incidente risale al 17 luglio 2014 quando un Boeing 777-200 in partenza da Amsterdam e diretto a Kuala Lumpur, con a bordo 283 passeggeri e 15 membri dell'equipaggio, viene abbattuto da un missile terra-aria al confine tra l'Ucraina e la Russia.

Questi due terribili incidenti, non imputabili alla compagnia aerea, hanno però avuto molte ripercussioni sull'azienda. La prima è stata di tipo economico, infatti la compagnia aerea, nei primi mesi del 2014 ha perso il 35% del valore; la seconda riguarda i dipendenti della Malaysia Airlines che hanno sofferto di stress e crisi di panico; infine questi incidenti hanno causato una perdita reputazionale poiché i clienti hanno perso fiducia nell'azienda. Tra il 2014 e il 2015, la Malaysia Airlines area è passata dal 18° posto al 24° posto della classifica di Skytrax delle migliori compagnie aeree.

Dopo i due disastri aerei che l'hanno coinvolta, l'azienda ha annunciato un piano di ristrutturazione che prevedeva una riduzione del 30% del personale e, per cercare di far dimenticare i due incidenti, l'azienda avrebbe pensato di modificare completamente il brand, azione che però non è stata intrapresa.

## Come si è comportata l'azienda

Come è facilmente immaginabile un evento catastrofico come può essere quello di un incidente aereo genera nei consumatori forti dubbi sulla sicurezza e la qualità della compagnia aerea coinvolta, ovviamente quando gli incidenti si moltiplicano, si moltiplica anche l'incertezza e la paura dei consumatori.

Nel caso della Malaysia Airlines, la compagnia non era colpevole degli incidenti, inoltre l'azienda ha sempre goduto di una buona reputazione e si è sempre mostrata affidabile e sicura. Per queste ragioni con delle strategie di comunicazione ben programmate avrebbe potuto in poco tempo recuperare tutta la fiducia persa e limitare, per quanto possibile, le perdite. Questo però non è avvenuto per diversi errori compiuti nella comunicazione che l'azienda ha adottato durante la crisi.

Per prima cosa l'azienda non è stata in grado di reagire tempestivamente alla crisi. Infatti nelle prime ore dopo gli incidenti nessuna informazione è stata rilasciata ufficialmente, l'amministratore delegato Ahmad Jauhari Yahya è stato criticato duramente per non essere riuscito ad informare con chiarezza e sicurezza tutti gli stakeholders coinvolti nei disastri. Inoltre le informazioni sono sempre state rilasciate con lentezza e spesso in contraddizione tra loro a causa dei numerosi portavoce scelti dall'azienda. In aggiunta Malaysia Airlines non è riuscita a creare empatia con le famiglie delle vittime, infatti, di fronte alle proteste e alle richieste di chiarimenti l'azienda si è sempre posta in contrasto, rigettando le critiche subite affermando di aver fatto tutto il possibile, senza mostrare nessun riguardo per il lutto che stavano affrontando. Lo stesso amministratore delegato ha ammesso in più interviste che le critiche mosse nei confronti dell'azienda erano del tutto ingiustificate. Per finire, anche la gestione dei profili social è stata molto carente. Appena è giunta la conferma degli incidenti, dalle pagine Twitter e Facebook dell'azienda sono state tolte le immagini del profilo e di copertina per sottolineare la gravità della situazione, ma non ha diffuso notizie. Questa mancata presenza sulle piattaforme social ha permesso che si creasse un passaparola negativo nei confronti dell'azienda che non è stato arginato. I canali social infatti sono stati usati dall'azienda solamente per condividere notizie già diffuse tramite i mezzi di comunicazione tradizionale, non sono state quindi usate le peculiarità dei social network che avrebbero permesso di creare quell'empatia e quella vicinanza che Malaysia Airlines non è mai riuscita ad avere.

### **3.11 Il caso Moncler**

*- Born in the mountains, lives in the city -*

Moncler è un'azienda tessile specializzata in abbigliamento invernale, stata fondata nel 1952 a Monestier de Clermont. Oggi l'azienda conta oltre 3.400 dipendenti. Moncler è presente in tutti i più importanti mercati sia attraverso canali retail, costituito da più di 200 punti vendita monomarca, sia in negozi multimarca.

L'Azienda propone come suo valore fondamentale la qualità del prodotto che deve essere realizzato in maniera sostenibile.

#### La crisi

Moncler si è trovata coinvolta in una crisi reputazionale quando, nel novembre del 2014, Milena Gabanelli pubblica su Report la sua inchiesta "Siamo tutte oche". Il filmato, girato in un allevamento di oche in Ungheria, racconta come vengono trattate le oche, costrette a vivere in condizioni crudeli,

e come vengono ferocemente spiumate, usando trattamenti non conformi alle normative europee. Parte di questo materiale raccolto viene utilizzato da Moncler per la creazione dei suoi prestigiosi giubbotti.

Un altro elemento emerso dall'inchiesta riguarda le decisioni dell'azienda circa i luoghi di produzione. Remo Ruffini dopo aver acquistato, intorno agli anni 90 l'azienda, sposta la produzione dall'Italia, licenziando centinaia di operai, verso la Moldavia e la Romania dove i prezzi di produzione sono inferiori.

La vicenda ha suscitato grande scalpore e sdegno da parte dei telespettatori, soprattutto a causa delle forti immagini mostrate con conseguenze sia economiche che reputazionale. Il giorno seguente la trasmissione i titoli in borsa di Moncler perdono il 4,88%. Il Web, invece, è stato immediatamente preso d'assalto con centinaia di commenti negativi sul brand, soprattutto sulla fanpage Facebook di Moncler. Inoltre, l'hashtag #Moncler è andato velocemente tra i trending topics su Twitter, con oltre 12.200 tweet solo nella serata di trasmissione del programma.

Moncler, ad un anno dalla inchiesta di Report, si trovava ai massimi per vendite e in Borsa.

#### Come si è comportata l'azienda

Fin da subito Moncler ha deciso di esporsi per chiarire la propria posizione. Il giorno seguente la trasmissione, l'azienda ha ristrutturato l'home page del proprio sito, evidenziando che le dichiarazioni fatte da Report non erano veritiere, come possiamo vedere nella *Figura 3.3*. Questa però è stata l'unica dichiarazione da parte dell'azienda, che ha dimostrato un comportamento di forte chiusura, soprattutto sui social network, dove non è intervenuta per moderare i commenti negativi e le critiche.



*Figura 3.3*

Solo dopo la caduta del titolo in borsa, Remo Ruffini, proprietario e presidente dell'azienda, ha deciso di intervenire per spiegare la posizione di Moncler circa le dichiarazioni fatte da Milena Gabanelli e dirama in comunicato ufficiale.

*“Tutte le piume utilizzate in azienda provengono da fornitori altamente qualificati che aderiscono ai principi dell'ente europeo Edfa e che sono obbligati contrattualmente a garantire il rispetto dei principi di tutela degli animali, come riportato dal codice etico di Moncler. I fornitori sono ad oggi in Italia, Francia e Nord America. Non sussiste quindi alcun legame con le immagini forti mandate in onda e riferite ad allevatori, fornitori o aziende che operano in maniera impropria o illegale e che sono state associate in maniera del tutto strumentale a Moncler. La produzione non si è mai spostata come afferma il servizio, visto che da sempre si produce in Est Europa.”*

Dopo la nota ufficiale, Milena Gabanelli, curatrice della trasmissione, decide di replicare.

*“La società ha deciso di non confrontarsi con Report e alla domanda per iscritto se fosse dotato di qualche certificazione non ha risposto. Come è visibile dall'etichetta, non sono dotati di alcuna filiera tracciata contro la spiumatura da vivo, come invece fanno altri marchi.”*

Questa dichiarazione ha contribuito ancora di più alla perdita di reputazione dell'azienda e a rafforzare nella mente del consumatore l'idea che Moncler non volesse chiarire la vicenda in modo trasparente. Successivamente a questo fatto, l'azienda ha deciso di aprirsi, creare un dialogo con i consumatori; soprattutto sui canali digitali come il sito corporate e i profili social, dove poter rispondere a tutti gli eventuali dubbi degli utenti e ribadire la propria innocenza.

### **3.12 Il caso Melegatti**

*- Dolci tradizionali dal 1894 -*

La Melegatti S.p.A. è un'azienda italiana con sede a Verona fondata nel 1894. Opera nel settore alimentare ed è specializzata nella produzione dolciari. È conosciuta per il pandoro, dolce ideato dallo stesso fondatore dell'azienda, Domenico Melegatti, che ne detenne il brevetto. A causa di una crisi di fatturato, nel 2017, l'azienda dichiara il fallimento; viene successivamente acquistata dal gruppo Sominor S.r.l., che nel 2018 ne riapre gli stabilimenti.

L'azienda, con oltre 125 anni di storia, focalizza la sua comunicazione sulla tradizione, sull'italianità e sulla qualità dei suoi prodotti.

## La crisi

La fine del 2015 è stata dal punto di vista della comunicazione un periodo negativo per la Melegatti. Il primo episodio che l'ha vista al centro di critiche è stato quando ha lanciato il pandoro limited edition in cui appariva sul packshot Vario Scanu, cantante italiano. Il design del progetto non ha riscontrato il gusto degli utenti che hanno riempito i social network di commenti e fotomontaggi ironici.

Il secondo episodio in cui l'azienda si è trovata coinvolta è stato di maggior entità, soprattutto dal punto di vista reputazionale. L'azienda infatti, ha pubblicato sui suoi profili social un post con dichiarazioni omofobe, come si può vedere nella *Figura 3.4*. La foto non è passata inosservata e ha scatenato immediatamente una reazione di sdegno da parte degli utenti che, commentando e condividendo la notizia, l'hanno fatta diventare virale. #Melegatti è entrata velocemente tra i trend di Twitter, inoltre, su Facebook, sono aumentate le recensioni negative della pagina riempiendola di feedback negativi ad 1 stella.



*Figura 3.4*

## Come si è comportata l'azienda

Dopo poche ore l'azienda si è resa conto del terribile errore commesso e ha eliminato prontamente il post incriminato. Per cercare di arginare la crisi, ha pubblicato un ulteriore post in cui dichiara che la comunicazione online non è gestita internamente all'azienda ma è subappaltata a terzi. Nonostante le scuse, con queste parole, Melegatti, ha dato l'impressione di volersi togliere ogni responsabilità per addossarla all'agenzia pubblicitaria; questa azione non è piaciuta agli utenti che hanno continuato la loro campagna di protesta.

Ad aggravare ulteriormente la delicata situazione è stato un commento al post di scuse in cui si elogiava l'operato di Melegatti per la sua umiltà nel chiedere scusa. Come si è più volte detto in questo elaborato, il Web, è per le aziende un'arma a doppio taglio in quanto rende una quantità maggiore di informazioni reperibile agli utenti. Non è stato difficile per gli utenti, quindi, scoprire che l'autore di questo commento si trattava del direttore marketing della Melegatti. Anche in questo caso la notizia è diventata immediatamente virale, portando ulteriori critiche per l'azienda che ancora una volta ha deciso semplicemente di rimuovere il commento, senza però dare né spiegazioni né scuse.



*Figura 3.5*

In seguito Melegatti ha dichiarato di aver sollevato i responsabili della comunicazione social dal loro incarico e ha modificato la foto con riferimenti omofobi, cambiandone la dicitura. Questo però non è bastato a placare gli utenti, che per diverso tempo hanno manifestato un sentiment negativo nei confronti dell'azienda.

### **3.13 Il caso Pandora**

*- Something about you -*

Pandora è un'azienda danese che si occupa della produzione e della distribuzione di gioielli, è stata fondata nel 1982. Oggi è il brand gioielli più conosciuto al mondo<sup>44</sup>, opera in tutto il mondo con oltre 7.700 punti vendita. Vanta più di 13 milioni di membri del Pandora Club.

---

<sup>44</sup> Sito ufficiale Pandora

Pandora si propone oggi ai consumatori come azienda in grado di offrire gioielli fatti a mano a prezzi accessibili per il consumatore medio e realizzati nel rispetto dei più elevati standard etici e ambientali.

### La crisi

Alla fine del 2017, Pandora lancia la sua campagna pubblicitaria natalizia. Si trova al centro di una crisi, quando, nella metropolitana di Milano, viene affisso un manifesto dal contenuto discutibile perché riportante l'idea stereotipizzata della donna, come è possibile notare nella *Figura 3.6*. Subito i movimenti femministi hanno dato il loro parere definendo sessista la pubblicità e scatenando una campagna di protesta sui social network, che è diventata presto virale.



*Figura 3.6*

Numerosi i commenti negativi e le critiche che hanno invaso tutti i canali social dell'azienda. Nel giro di due giorni sono stati pubblicati più di 2.400 commenti in risposta ai due post pubblicati dal brand. Il sentiment rilevato sui social network è risultato molto negativo, con l'85% di commenti che condannano il brand<sup>45</sup>. In poche ore l'hashtag #Pandora entra in trend topic di Twitter, insieme ad altri hashtag lanciati per schierarsi contro l'azienda, come #boicottapandora.

### Come si è comportata l'azienda

L'azienda ha cercato in tutti i modi di riparare all'azione compiuta intervenendo su diverse piattaforme per divulgare la propria versione. Per cercare di riparare al danno commesso e bloccare la crisi Pandora ha, dapprima, pubblicato una nota sulla sua pagina ufficiale di Facebook in cui si

---

<sup>45</sup> Reputation Manager S.p.A.

giustificano evidenziando l'ironia del cartellone pubblicitario, non compresa dalla maggior parte delle persone.

## Natale 2017

 PANDORA · SABATO 2 DICEMBRE 2017

Ciao a tutte,  
abbiamo continuato a leggere i vostri commenti relativi alla campagna di affissione nella metropolitana di Milano e ci teniamo a condividere con voi il nostro punto di vista. La nostra intenzione era quella di strizzare l'occhio ad alcuni stereotipi che tutte noi conosciamo in maniera ironica e giocosa, assolutamente non offensiva, con il desiderio di regalarvi un sorriso.  
In realtà abbiamo visto che estrapolati dal loro contesto alcuni passaggi di questa comunicazione hanno generato interpretazioni opposte al nostro intento, quindi ci scusiamo con tutte coloro che si sono sentite toccate nella loro sensibilità.

### *Figura 3.7*

L'azienda ha rilasciato poi un comunicato stampa ufficiale in cui cerca di spiegare ancora più nel dettaglio quale sia stata la ratio dietro al cartellone pubblicitario.

*“Molte di voi hanno visto la nostra campagna Natale 2017 e le affissioni che coprono tutta l'Italia. Abbiamo notato però che il messaggio a volte è stato frainteso, per questo vogliamo raccontarvelo meglio. La nostra intenzione era quella di strizzare l'occhio ad alcuni stereotipi che tutte noi conosciamo in maniera ironica e giocosa, assolutamente non offensiva, con il desiderio di regalarvi un sorriso. In realtà abbiamo visto che estrapolati dal loro contesto alcuni passaggi di questa comunicazione hanno generato interpretazioni opposte al nostro intento, quindi ci scusiamo con tutte coloro che si sono sentite toccate nella loro sensibilità. Da sempre Pandora ha a cuore le donne e quest'anno vuole aiutarle a trovare sotto l'albero il regalo perfetto. Quante di noi a Natale hanno ricevuto qualcosa di non gradito? Questa iniziativa nasce proprio da una ricerca che ha evidenziato come la maggior parte delle donne a Natale riceva sempre il regalo sbagliato. Auguriamo a tutte voi di ricevere proprio ciò che più desiderate. [...] abbiamo continuato a leggere i vostri commenti relativi alla campagna di affissione nella metropolitana di Milano e ci teniamo a condividere con voi il nostro punto di vista.”*

Le dichiarazioni pubblicate però, vista la mancanza di scuse e soprattutto di comprensione per le opinioni degli utenti, hanno scatenato un'ulteriore crisi e aggravato il calo reputazionale dell'azienda.

### 3.14 Il caso PepsiCo

- *Pepsi, The Choice Of A New Generation* -

PepsiCo nasce in North Carolina nel 1897, è una multinazionale che opera nel settore degli alimenti, snack e bevande. Tra i principali marchi troviamo Pepsi-Cola, Gatorade, Lay's, 7 Up e Tropicana. I prodotti PepsiCo vengono venduti oltre un miliardo di volte al giorno in più di 200 paesi del mondo<sup>46</sup>. La celebre bevanda analcolica Pepsi-Cola nasce intorno al 1880. Quando, nel 1902, la bevanda si diffonde il creatore, Caleb Bradham, decide di fondare l'azienda Pepsi-Cola Company e registra il brevetto per la ricetta.

Nel suo codice etico PepsiCo dichiara di essere contro ogni forma di discriminazione basata su età, genere, orientamento sessuale, stato di salute, razza, nazionalità, estrazione culturale, opinioni politiche e credenze religiose.

#### La crisi

Nell'aprile 2017, Pepsi pubblica uno spot pubblicitario che subito attira l'attenzione e soprattutto le critiche da parte del movimento antirazziale Black Lives Matter. Lo spot ritraeva la top model Kendall Jenner intenta a fare uno shooting fotografico che, accortasi di una manifestazione, decide di prenderne parte per finire ad offrire una lattina di Pepsi, in segno di pace, ad un agente di polizia schierato di fronte ai manifestanti.

La pubblicità è stata subito associata ad un episodio reale successo un anno prima in Florida dove, una donna afroamericana, schieratasi pacificamente di fronte alle forze dell'ordine, è stata arrestata brutalmente. Lo spot, mal interpretato dal pubblico, ha innescato una violenta crisi che si è diffusa su tutti i social network, con un'accesa critica nei confronti dell'azienda per il suo intento di sfruttare le proteste e i movimenti di giustizia sociale, in corso negli USA in quel periodo, a scopi commerciali.

La reazione del Web è stata immediata e ampia, sono infatti stati pubblicati migliaia di post e commenti contro l'azienda ma anche contro la protagonista dello spot, Kendall Jenner. Su Twitter si sono instaurate accese discussioni riguardo il comportamento del brand che è stato giudicato come molto superficiale. Anche personaggi famosi sono intervenuti; tra le voci più degne di nota si trova un tweet di Bernice King, la figlia minore di Martin Luther King Jr, che ha pubblicato una foto del padre scrivendo: "*Se solo mio padre avesse saputo del potere di Pepsi.*", ricevendo migliaia di like e condivisioni.

---

<sup>46</sup> PepsiCo Annual Report 2019



*Figura 3.8*

### Come si è comportata l'azienda

Pepsi ha immediatamente ritirato lo spot da ogni pagina ufficiale social, anche se, una volta diventato virale, è stato impossibile fermare la diffusione della pubblicità, che ancora oggi è possibile trovare online senza nessuna difficoltà. Inoltre l'azienda è intervenuta tempestivamente con una nota ufficiale pubblicata sul suo profilo Twitter per spiegare la propria posizione e l'intento tramite cui era stato girato lo spot.

*“Pepsi stava cercando di creare un messaggio globale di unità, pace e comprensione. Chiaramente abbiamo sbagliato e ci scusiamo. Non intendevamo banalizzare nessun argomento serio. Stiamo rimuovendo il contenuto e fermando qualsiasi ulteriore diffusione. Ci scusiamo anche per aver messo Kendall Jenner in questa posizione”.*

L'azienda ha anche prestato molta attenzione ai consumatori e agli utenti rispondendo a molti commenti, scusandosi e mostrando empatia per l'opinione delle persone. La risposta di Pepsi, dimostratasi colpevole e pronta a risolvere il danno creato, ha aiutato ad arginare il problema della perdita di reputazione ma vista la gravità delle accuse mosse e la quantità di utenti che sono intervenuti, le critiche sui social network non si sono fermate per molto tempo.

### 3.15 Il caso Facebook

- Facebook aiuta a connetterti e rimanere in contatto con le persone della tua vita -

Facebook è social network, fondato il 4 febbraio 2004 e di proprietà della Facebook Inc. Inizialmente nata come applicazione per gli studenti dell'Università di Harvard, oggi è la piattaforma social più utilizzata. Gli utenti attivi mensilmente su Facebook sono circa 2,6 miliardi.<sup>47</sup>

Negli ultimi anni Facebook si è impegnato sempre di più nel rendere trasparente e chiaro agli utenti la sua politica riguardo la gestione della privacy e dei dati che il sito raccoglie.

#### La crisi

La crisi inizia per Facebook nel marzo del 2018 quando The Observer, The Guardian e il New York Times pubblicano una notizia riportante il fatto che milioni di profili del social network erano stati violati da Cambridge Analytica, società di consulenza britannica, durante la campagna elettorale di Donald Trump.

L'origine della storia risale però molti anni prima, nel 2014, quando la Global Science Research lancia una app di quiz sulla personalità su Facebook chiamata *This-is-your-digital-life* per studiare i comportamenti degli utenti a fronte di un compenso economico. In questo modo l'applicazione ha raccolto dati sensibili, di comportamento e psicologici, di oltre 50 milioni di utenti americani, non solo degli utenti che avevano scaricato l'applicazione acconsentendo al trattamento dei dati ma anche a molti dei loro amici virtuali ignari dell'accaduto. Dopo avere raccolto i dati, GSR li ha condivisi con Cambridge Analytica. Facebook, proprietario di questi dati, è stato informato solo nel 2015, ha quindi rimosso l'applicazione e richiesto una prova a tutte le parti coinvolte del fatto che i dati fossero stati realmente eliminati. Nonostante sembri che Facebook non sia coinvolta attivamente nella vicenda, l'opinione pubblica non è di questo pensiero, The Guardian ha infatti più volte ribadito la sua idea riguardo al fatto che Facebook fosse a conoscenza della violazione della sicurezza da oltre due anni.

I danni subiti da Facebook a causa di questo scandalo non sono stati solo economici, che ammontano ad una perdita di valore delle azioni di circa 5 miliardi, ma soprattutto reputazionale. Molti sono stati gli enti che sono intervenuti nella vicenda per chiedere spiegazioni e chiarimenti, tra questi il governo degli Stati Uniti, Gran Bretagna, India, e molti stati europei tra cui l'Italia vista la possibilità di una

---

<sup>47</sup> Dato Ansa

violazione della privacy di milioni di persone e il possibile coinvolgimento di questo evento nell'elezione dell'attuale presidente degli Stati Uniti.

La notizia è diventata presto virale e, oltre alla preoccupazione di cariche governative, ha vista la preoccupazione anche dei singoli utenti che si sono sentiti traditi dall'azienda e messi in pericolo. Sui social è stata lanciata la cosiddetta *Delete Facebook*, campagna di abbandono in massa della piattaforma, alla quale hanno preso parte anche nomi importanti come per esempio Brian Acton, co-fondatore di WhatsApp.

La crisi è stata troppo forte per Cambridge Analytica che, a seguito di questo scanalo, ha chiuso.

### Come si è comportata l'azienda

Vista la crescente pressione mediatica e la gravità dei fatti, Mark Zuckerberg ha deciso di rilasciare la sua prima dichiarazione ufficiale circa l'accaduto pubblicando un post sul suo profilo Facebook.

*“Voglio condividere un aggiornamento sulla situazione di Cambridge Analytica -- compresi i passi che abbiamo già compiuto e i prossimi passi per affrontare questa importante questione. Abbiamo la responsabilità di proteggere i vostri dati, e se non possiamo farlo allora non meritiamo di servirvi. Ho lavorato per capire esattamente cosa è successo e come assicurarmi che non accada più. La buona notizia è che le azioni più importanti per evitare che questo accada di nuovo oggi abbiamo già intrapreso anni fa. Ma abbiamo anche commesso degli errori, c'è altro da fare, e dobbiamo farci avanti e farlo. [...] La settimana scorsa, abbiamo appreso da The Guardian, The New York Times e Channel 4 che Cambridge Analytica potrebbe non aver cancellato i dati come certificati. Abbiamo subito vietato loro di utilizzare uno qualsiasi dei nostri servizi. Cambridge Analytica sostiene di aver già cancellato i dati e di aver acconsentito a un audit forense da parte di una società che abbiamo assunto per confermarlo. Stiamo anche lavorando con i regolatori mentre loro indagano su cosa è successo. Questa è stata una violazione della fiducia tra Kogan, Cambridge Analytica e Facebook. Ma è stata anche una violazione della fiducia tra Facebook e le persone che condividono i loro dati con noi e si aspettano che li proteggiamo. Dobbiamo rimediare.”*

Dopo aver esposto brevemente la storia degli eventi che hanno interessato Facebook nello scandalo, il fondatore del social network ha spiegato come si è mossa nel tempo e come vuole operare nel futuro al fine di salvaguardare la tutela degli utenti. Nel suo post Mark Zuckerberg si è dimostrato molto empatico, riconoscendo gli errori commessi e la conseguente perdita di fiducia da parte degli utenti. Nonostante non abbia mai usato il termine *“apologize”*, il messaggio di scuse è arrivato agli utenti, che si sono sentiti compresi. Questo però non è bastato all'opinione pubblica vuole sapere con chiarezza quali provvedimenti verranno presi e vedere l'azienda concretizzarli nel minor tempo

possibile. Infatti, è probabilmente anche per recuperare il danno di reputazione che, dal 2015, sono state fornite sempre maggiori garanzie agli utenti sul controllo e il trattamento dei dati personali.

### 3.16 Il caso Heineken

*- Open your world -*

Heineken è un'azienda olandese produttrice di birra fondata nel 1864 da Gerard Adriaan Heineken. Nel 2017 la società possiede 165 siti produttivi ed ogni giorno 25 milioni di Heineken vengono vendute in oltre 192 paesi.<sup>48</sup> Heineken, nel suo codice etico, si dichiara come un'azienda attenta alle comunità di persone e al pianeta, impegnata per la salvaguardia dell'ambiente.

L'azienda, nel gennaio 2020, si classifica all'84° posto tra le cento aziende con la miglior reputazione a livello globale.<sup>49</sup>

#### La crisi

Heineken si trova coinvolta in uno scandalo reputazionale quando, nel 2012, viene diffusa sul Web una foto di un combattimento di cani apparentemente sponsorizzato da Heineken. Come si può vedere nella *Figura 3.8* riportante la foto causa della crisi, il ring era circondato da bandierine riportanti il logo dell'azienda produttrice di birra.



*Figura 3.8*

---

<sup>48</sup> Sito ufficiale Heineken

<sup>49</sup> 2020 Global RepTrak Study. Più di 80,500 individui intervistati a livello globale, 15 mercati e 153 aziende. La survey è stata condotta tra il dicembre 2019 e il gennaio 2020.

Come ci si può aspettare, l'immagine è diventata velocemente virale, diffondendosi in tutto il mondo sia sui media tradizionale che sulle piattaforme digitali.

Assumendo la foto per vera, gli utenti hanno immediatamente attaccato sui social network il produttore di birra con centinaia di commenti negativi e critiche circa il comportamento eticamente scorretto di Heineken che ha negato prontamente il suo legame con l'immagine e ha dichiarato di non essere neanche a conoscenza dell'evento; dopo diverse ricerche e verifiche si è scoperto che la foto risale ad un combattimento svolto nel 2011 in Mongolia in cui Heineken non era coinvolta.

### Come si è comportata l'azienda

Una volta scoppiata la crisi, Heineken l'ha prontamente affrontata. Ha pubblicato due post sulla pagina ufficiale in cui l'azienda si mostra completamente estranea alla vicenda, oltre che essere profondamente indignata per quanto accaduto.

*“Heineken è a conoscenza di una foto scioccante di quello che sembra essere un incontro di combattimento di cani in un paese straniero con il marchio Heineken visibile sullo sfondo. Vorremmo ringraziare la comunità per aver portato questo problema alla nostra attenzione. Siamo così sconvolti da questa immagine come voi e abbiamo chiesto all'Heineken Global Office di indagare immediatamente sulle circostanze di questo evento e se Heineken fosse coinvolto in qualche modo. Se hai ulteriori informazioni su questa immagine, come la fonte o il luogo in cui è stata scattata, ti preghiamo di farcelo sapere in questa discussione.”*

Questa dichiarazione ha ricevuto un notevole successo sui social soprattutto per il tone of voice informale e per il coinvolgimento emotivo dimostrato. L'azienda inoltre, grazie al suo social team, ha monitorato costantemente le piattaforme digitali rispondendo ai commenti negativi dei singoli utenti. La prontezza di risposta e la sincerità dell'azienda è stata apprezzata dai consumatori che hanno accolto la call-to-action dell'azienda contribuendo a verificare i fatti. Nel giro di poche ore Heineken ha ricevuto così tante e-mail da consumatori di tutto il mondo da riuscire a scoprire la provenienza della foto incriminata. Una volta scoperta la realtà dei fatti, Heineken ha prontamente informato i suoi utenti con un post molto esplicito e capace di attirare l'attenzione come mostrato nella *Figura 3.9*.



Figura 3.9

### 3.17 Il caso Ryanair

*- More Choice. Lower Fares. Great Care -*

Ryanair è una compagnia aerea low cost irlandese con sede a Dublino, fondata nel 1984. È parte del gruppo Ryanair Holdings, attualmente il più grande gruppo aereo europeo. Possiede una flotta di 475 aerei, effettua ogni giorno oltre 2400 voli trasportando 153 milioni di persone l'anno in oltre 200 destinazioni in 37 stati.<sup>50</sup>

Ryanair Holdings ha un team di oltre 19.000 professionisti altamente qualificati.

#### La crisi

Nel settembre del 2018 la compagnia aerea Ryanair annuncia che avrebbe dovuto provvedere alla cancellazione di alcuni voli, tra il settembre 2018 e il marzo 2019 a causa di una mal gestione del personale che ha portato i dipendenti a licenziarsi in blocco. La mancanza di personale è stata giustificata dall'azienda come causata dalla necessità di smaltire le numerose ferie accumulate dai propri dipendenti; la notizia delle vere motivazioni si è comunque diffusa, portando l'azienda a subire un ulteriore danno reputazionale. Oltre al disagio della cancellazione del volo i consumatori hanno dovuto fronteggiare un ulteriore problema dovuto alla carenza di comunicazione da parte

---

<sup>50</sup> Sito ufficiale Ryanair

dell'azienda. Le cancellazioni, infatti, venivano comunicate, a volte anche il giorno precedente il volo, tramite un SMS o una e-mail. La cancellazione dei voli rappresenta meno del 2% del traffico aereo gestito dal vettore, coinvolgendo circa 400.000 persone, eppure l'effetto in borsa ha visto un picco di discesa vicino al 10%.<sup>51</sup>

A seguito della diffusione della cancellazione dei voli, i consumatori si sono recati sul sito ufficiale di Ryanair, dove era presente una chat attraverso cui gli utenti potevano interagire con dipendenti della compagnia aerea, per chiedere delucidazioni e informazioni. La quantità di messaggi ha portato il server a collassare ed a smettere di funzionare, di conseguenza i clienti non sono riusciti a parlare con degli operatori per diverso tempo. Questo problema aggiuntivo ha alimentato ancora di più la rabbia dei consumatori portandoli a cercare un ulteriore canale di comunicazione con l'azienda, approdando sui social network. Una volta arrivata sulle piattaforme social, la situazione è diventata ancora più critica e la reputazione dell'azienda ha continuato a scendere. Moltissimi sono stati i commenti negativi e molte le iniziative da parte dei consumatori per cercare di sopperire alla mancanza di informazioni non fornite dall'azienda. Un esempio è la creazione di un gruppo su Facebook, il *Ryanair cancelled our flights*, che ancora oggi è attivo e conta oltre 12.800 membri; queste community, nei momenti di crisi, rappresentano un focolaio per un *worth of mouth* negativo che aumenta sempre più il sentiment negativo dei consumatori nei confronti dell'azienda.

#### Come si è comportata l'azienda

Il primo errore commesso da Ryanair è stato quello di non prevedere che i consumatori avrebbero, come è facile intuire, cercato di contattare l'azienda per avere informazioni non predisponendo quindi le tecnologie necessarie per operare in sicurezza, oltre al non prevedere un piano di crisis management per quella che quasi sicuramente sarebbe stato un momento turbolento e difficile per la reputazione dell'azienda.

Un ulteriore errore commesso dall'azienda nella gestione di questo evento prevedibile è stato quello di gestire male i profili social. In una situazione come questa di incertezza, i consumatori cercano risposte sicure, sincere ma soprattutto personali. Ryanair rispondeva alle domande degli utenti in maniera standard, con messaggi uguali per tutti e soprattutto che non dimostravano né un atteggiamento di scuse né un dispiacere per l'accaduto, come si vede nella *Figura 3.10*, dove è riportato un esempio di risposta fornito dalla compagnia aerea. Anche in questo caso l'azienda avrebbe potuto creare un social team e prepararlo alla gestione delle richieste.

---

<sup>51</sup> Il sole 24 Ore

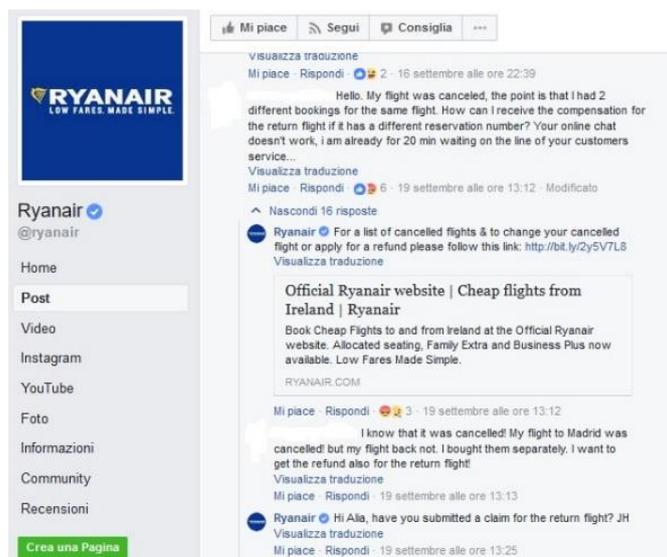


Figura 3.10

Le azioni di Ryanair, mal progettate e mal gestite, a nulla sono valse nel cercare di calmare la crisi. Una settimana dopo l'annuncio delle cancellazioni Michael O'Leary, amministratore delegato di Ryanair, si è visto quindi costretto a pubblicare un video. In questo filmato l'amministratore delegato si scusa con tutti i consumatori coinvolti nella cancellazione dei voli, spiega i motivi che hanno portato a compiere queste scelte ammettendo le proprie colpe. Inoltre si rivolge ai suoi dipendenti pregandoli di rientrare dalle ferie per cercare di arginare la cancellazione dei voli.

### 3.18 Il caso RTL 102.5

*- Very Normal People -*

RTL 102.5 è un'emittente radiofonica FM nazionale privata italiana, lanciata nel 1975. Con due sedi, una a Milano e una a Roma, RTL 102.5 trasmette 365 giorni l'anno, 24 ore su 24. Nel 2019 si riconferma come radio italiana più ascoltata.<sup>52</sup>

RTL 102.5 si presenta come partner per le aziende che vogliono investire in pubblicità radiofonica, inoltre, dal 2018, offre loro la possibilità di sfruttare l'integrazione delle tecnologie per sfruttare la sinergia di radio, televisione e mezzi *mobile* consentendo di programmare spot non solo vocali ma anche visivi.

<sup>52</sup> Dati Radio TER 2019

## La crisi

Il tipo di crisi esposto in questo paragrafo coinvolge due diverse aziende RTL 102.5 e Golden Point. La prima decide mettere a disposizione della seconda, a pagamento, la sua *fanbase* Facebook di oltre 726.000 utenti. Questo accordo di sponsorizzazione ha portato la cattiva reputazione in cui si trovava Golden Point a ricadere sulla reputazione di RTL 102.5 che si è trovata improvvisamente bombardata da un passaparola digitale altamente negativo.

RTL 102.5 si vede costretta a dover fronteggiare questa crisi di reputazione nel 2012, a seguito della pubblicazione di post sponsorizzato per un prodotto Golden Point. In quel periodo Golden Point era sotto attacco mediatico a causa della sua decisione di delocalizzazione della produzione in Serbia e aver licenziato molti dipendenti in Italia, soprattutto donne.

Sotto il posto sponsorizzato effettuato da RTL 102.5 gli utenti hanno commentato con opinioni negative proprio in riferimento alle azioni di Golden Point. In risposta la trasmittente radiofonica ha censurato i commenti di critica, eliminandoli in continuazione. Questa azione di censura non è passata inosservata agli utenti, che si sono scatenati continuando a commentare non solo nei confronti delle azioni di Golden Point ma anche verso la gestione di RTL 102.5. In aggiunta, a causa di questo comportamento giudicato scorretto, gli utenti hanno innescato un processo di *dislike* alla pagina, facendo decrescere la *fanbase* di RTL 102.5. La crisi, inoltre, si è spostata su tutti gli altri social network dove la radio è presente, come Twitter, rendendo ancora più visibile l'accaduto.

## Come si è comportata l'azienda

Durante tutta la crisi la politica di social management di RTL 102.5 è rimasta invariata. Infatti, anche a distanza di ore, e nonostante i commenti riguardanti la censura fossero sempre più in aumento, l'azienda ha continuato a cancellarli qualsiasi commento negativo o contenente le parole "delocalizzazione", "Golden Lady", "Golden Point", "Omsa" o "Serbia", come si può vedere la *Figura 3.11*.



Figura 3.11

In più, gli sforzi dell'azienda si sono concentrati a *bannare*, ovvero escludere qualcuno dall'accesso a una chat o una pagina tutti gli autori di suddetti commenti. Inoltre, errore ancora più grave, non vengono fornite spiegazioni o scuse ufficiali né viene rimosso il post che così chiaramente non è in linea con i valori dei seguaci di RTL 102.5. La trasmittente radiofonica, nonostante la crisi fosse scaturita sui social network che, come già sottolineato, sono il mezzo più efficace per creare un dialogo con i consumatori, non è stata in grado di instaurare un rapporto con gli utenti, strategia che avrebbe immediatamente bloccato le polemiche.

### 3.19 Il caso Pampers

- *Love, spleep & play* -

Pampers è un marchio di pannolini di proprietà di Procter & Gamble, multinazionale americana di beni di largo consumo. I prodotti Pampers, primi pannolini usa e getta, sono stati introdotti sul mercato nel 1961, oggi è il marchio di pannolini con il valore di mercato<sup>53</sup> più alto e leader di vendite in Italia.<sup>54</sup>

Procter & Gamble, all'inizio del 2020, si trova all'89° posto tra le 100 aziende globali con migliore reputazione.<sup>55</sup>

<sup>53</sup> Nasdaq, Better Buy: Procter & Gamble vs. Kimberly-Clark

<sup>54</sup> Sito ufficiale Fater S.p.a

<sup>55</sup> 2020 Global RepTrak Study. Più di 80,500 individui intervistati a livello globale, 15 mercati e 153 aziende. La survey è stata condotta tra il dicembre 2019 e il gennaio 2020.

## La crisi

Pampers, da sempre brand associato all'idea di alta qualità del prodotto, è stata in grado, nel corso del tempo, di fidelizzare i clienti proprio per questo motivo. Questo però non le ha impedito di venire coinvolta in una crisi reputazionale legata ad un suo prodotto. Nel marzo del 2010 Pampers annuncia il lancio di un nuovo prodotto, il Dry Max, con un'efficacia maggiore, una notevole riduzione di materiale utilizzato e un prezzo inferiore del 20%. Il prodotto però non viene da subito apprezzato, ma al contrario, viene criticato fortemente e la riduzione del prezzo, associato alla scarsa qualità percepita, viene vista come una manovra per mettere il profitto davanti alla salute dei consumatori.

Le opinioni negative riguardo il nuovo prodotto Pampers diventano sempre più numerose tanto da portare gli utenti a riunirsi in un gruppo Facebook, chiamato "*Pampers bring back the OLD CRUISERS/SWADDLERS*", che in pochi giorni raccoglie l'adesione di oltre 4.500 utenti fino ad arrivare, in alcune settimane, a oltre 11.000. Nel giro di pochi giorni vengono lanciate molte accuse al brand inizialmente solo riguardanti la poca efficacia del prodotto e la sua pessima qualità. Con il passare dei giorni, però, la crisi si è aggravata e le discussioni si sono incentrate sui problemi di salute causati ai bambini presumibilmente dal pannolino; vengono raccontate storie di rash da pannolino, segni di bruciatura e ustioni chimiche, confermate anche da dottori.

La crisi si è aggravata ulteriormente quando dal mondo digitale è passata al mondo reale. Numerose sono state le campagne di boicottaggio e, per di più, alcuni genitori hanno intrapreso una class action legale contro Pampers.

## Come si è comportata l'azienda

La situazione stava diventando molto critica per il brand, soprattutto perché nel settore del baby care le community e le opinioni degli altri consumatori hanno una notevole influenza sulle decisioni di acquisto. La convinzione di Procter & Gamble riguardo la qualità del suo prodotto e le prove scientifiche a supporto hanno aiutato l'azienda nella pianificazione della strategia di crisis management.

Pampers ha agito nel migliore dei modi. In pochissimo tempo viene rilasciata una nota ufficiale in cui veniva mostrata l'infondatezza delle notizie diffuse sul Web volte solamente a screditare il marchio, vista la sua evidente superiorità. Inoltre, l'azienda ha riportato alla mente del consumatore la qualità eccellente di tutti i prodotti Pampers, frutto di anni di ricerca. Anche Jodi Allen, vicepresidente di Procter & Gamble per il settore baby care in America del Nord si è esposto in prima persona pubblicando commenti sul sito ufficiale Pampers, registrando video e partecipando a gruppi di discussione per rispondere a tutti i dubbi dei consumatori. Allen, inoltre, si era iscritta al gruppo

Facebook per poter interagire e rassicurare quante più persone possibili. In risposta, gli amministratori del gruppo l'hanno rimossa giudicando le sue risposte poco sincere e rispettose.

Nonostante la crescente pressione mediatica e le sempre maggiori critiche da parte dei consumatori, la strategia adottata da Pampers è rimasta quella di focalizzarsi sull'impegno che l'azienda ha sempre avuto nella cura della salute dei bambini con i suoi prodotti di qualità piuttosto che rispondere alle critiche dei consumatori indignati. Pampers ha iniziato così una massiccia campagna di comunicazione volta a rassicurare i consumatori circa la qualità del prodotto assumendo alcune mamme blogger per provare il nuovo pannolino e ricreare la fiducia nei suoi prodotti, ha intensificato le pubblicità focalizzate sui benefit di Dry Max e condiviso molti video con pediatri esperti che parlavano delle cause e del trattamento di sfoghi da pannolino.

Attraverso il lungo sforzo dell'azienda di rieducare i consumatori e facendo provare sempre di più il prodotto, nell'autunno del 2010, Pampers è riuscita a far rientrare la crisi. Il gruppo Facebook è rimasto attivo ancora per alcuni anni ma con un'attività inferiore, ad oggi non è più presente.

### **3.20 Il caso Starbucks**

*- Inspiring and nurturing the human spirit-*

Starbucks è una catena di caffè statunitense fondata a Seattle nel 1971. Il patrimonio della catena è composto da oltre 30,000 punti vendita in 80 mercati. È il primo torrefattore e rivenditore di specialità caffearie nel mondo.<sup>56</sup>

La mission che l'azienda dichiara di perseguire è fondata sul rispetto e sulla cura dei rapporti umani, Starbucks vuole *“ispirare e nutrire lo spirito umano una persona, una tazza e un posto alla volta”*.<sup>57</sup>

#### La crisi

Il 12 aprile 2018 il direttore di un negozio Starbucks di Philadelphia ha chiamato la polizia per arrestare due uomini neri che stavano aspettando nel negozio senza effettuare nessun acquisto. A uno degli uomini, inoltre, è stato rifiutato l'uso del bagno del negozio. I due uomini vengono arrestati. Alcuni clienti presenti nel negozio hanno registrato tutta la vicenda, compresi altri clienti bianchi seduti ai tavoli senza aver effettuato nessun ordine. I video, pubblicati online, sono diventati immediatamente virali, condivisi tramite hashtag quali #boycottStarbucks e #StarbucksWhileBlack.

---

<sup>56</sup> [www.starbucks.com](http://www.starbucks.com), aggiornato al 30 giugno 2019

<sup>57</sup> Sito Starbucks Italia

Inoltre la crisi ha avuto anche delle conseguenze fisiche attraverso l'organizzazione di numerosi cortei e manifestazioni, tra cui quella organizzata dal movimento Black Lives Matter davanti al negozio Starbucks in cui si era svolta la vicenda.

A seguito della chiamata della polizia e della crescente pressione mediatica, la polizia ha deciso di indagare sull'evento razziale. Durante le indagini il direttore che aveva effettuato la telefonata è stato costretto a lasciare l'impiego.

### Come si è comportata l'azienda

Vista la gravità della situazione, la società si è trovata obbligata a scusarsi circa l'accaduto. Nonostante questo, la prima dichiarazione ufficiale è stata fatta tramite un tweet due giorni dopo il fatto, lasciando che le proteste continuassero a crescere online senza nessuna gestione. In seguito anche l'amministratore delegato, Kevin Johnson, ha espresso il suo dispiacere riguardo l'accaduto tramite un video condiviso con tutti i consumatori. Inoltre, ha mandato un promemoria a tutti i dipendenti in cui ricordava i valori dell'azienda e che Starbucks è fermamente contrario alla discriminazione e alla profilazione razziale.

Starbucks si è sempre professata come azienda all'avanguardia in termini di inclusione sociale. Per sottolineare questo suo valore, anche in un momento di crisi, ha deciso di effettuare una manovra molto costosa dal punto di vista economico ma molto impattante dal punto di vista emotivo. L'azienda ha infatti scelto di chiudere 8.000 negozi statunitensi per effettuare una mezza giornata di formazione al personale sul pregiudizio razziale.

In aggiunta, l'azienda ha deciso di scusarsi personalmente e concretamente anche con Nelson and Robinson, i due giovani ingiustamente arrestati. Starbucks ha offerto loro un rimborso economico, un finanziamento per completare gli studi all'Arizona State University e un periodo di tutoraggio con lo stesso CEO di Starbucks.

Kevin Johnson si è dimostrato fin da subito sinceramente dispiaciuto e fortemente contrario ai fatti svolti a Philadelphia e pronto ad impegnarsi in prima persona per arginare le critiche e rimediare all'errore commesso. Il CEO è apparso diverse volte in programmi televisivi e ha sempre risposto a tutte le domande, questa sincerità e trasparenza è stata molto apprezzata dai consumatori. Un altro aspetto positivo della comunicazione di Starbucks è stata la coerenza nei messaggi; sebbene siano state rilasciate moltissime dichiarazioni su mezzi differenti e a stakeholders diversi, i messaggi sono sempre risultati congruenti tra loro.

### 3.21 Il caso Abercrombie & Fitch

- Here for each other-

Abercrombie & Fitch è una casa di moda statunitense, fondata a Manhattan nel 1892. Oggi è diffusa in tutto il mondo con oltre 280 negozi.

L'azienda dichiara come impegnata all'inclusione in tutti i suoi ambienti, desiderosa di creare un'esperienza, per i dipendenti e per i clienti, volta a non far sentire nessuno escluso e a creare un clima familiare.

#### La crisi

Nel 2013 l'azienda si trova al centro di una crisi reputazionale nata da una vecchia dichiarazione del CEO, Mike Jeffrey, riportata in nel libro di Robin Lewis "Le nuove regole della vendita al dettaglio". L'amministratore delegato, nel 2006, aveva infatti dichiarato che i capi prodotti dall'azienda da lui diretta erano rivolti a consumatori con un corpo magri. La dichiarazione era stata: "*Molte persone, semplicemente, non entrano nei nostri vestiti e non ci entreranno mai. Escludiamo della gente? Certo.*"

La frase è stata vista di consumatori come discriminatoria nei confronti di tutte le persone in sovrappeso, scatenando una reazione negativa sui social network contro l'azienda e i suoi prodotti. Hashtags come #BoycottAbercrombie e #Abercrombieisntbeauty sono rimasti in trend topic per molti giorni. Nella *Figura 3.12* sono riportati due esempi di foto pubblicate su Twitter.

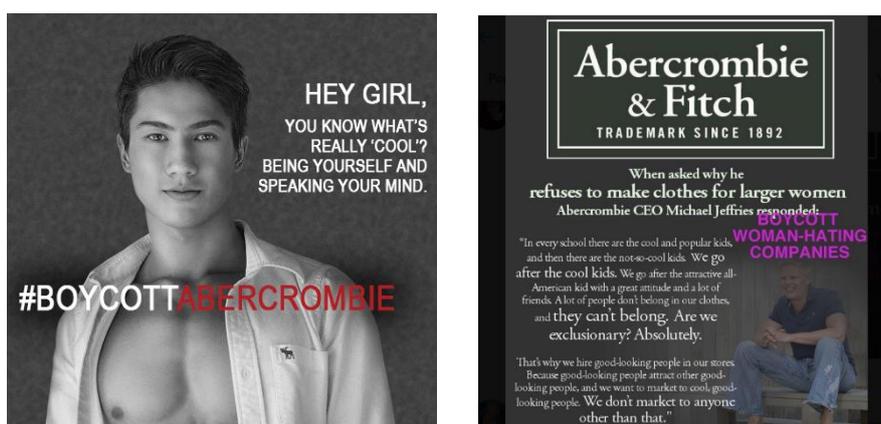


Figura 3.12

Molte sono state le azioni intraprese degli utenti del Web. La più popolare è stata quella ideata da un ragazzo, Benjamin O'Keefe, che ha lanciato una petizione su Change.org, piattaforma che permette a chiunque di lanciare e promuovere una campagna per realizzare un cambiamento che conta più di 200 milioni di utenti attivi in 196 paesi. La petizione, che chiedeva le scuse formali da parte di Mike Jeffrey e l'introduzione di capi con taglie extra large tra i prodotti dell'azienda, ha raccolto quasi 80.000 adesioni.

### Come si è comportata l'azienda

Abercrombie & Fitch si è mostrata come del tutto impreparata nell'affrontare questa crisi. Il fatto che la frase incriminata sia stata rilasciata 7 anni prima dello scoppio dell'evento non ha aiutato l'azienda che non è intervenuta su nessuna piattaforma digitale in risposta ai numerosi commenti e critiche. La prima dichiarazione ufficiale avviene dieci giorni dopo lo scoppio dello scandalo, pubblicando un post sul suo profilo Facebook dell'azienda riportante una nota scritta direttamente dal CEO:

*“Voglio chiarire alcuni dei miei commenti che sono stati diffusi riguardanti un'intervista del 2006. Nonostante questa citazione sia stata ripresa da dichiarazione rilasciata 7 anni fa e sia stata tolta dal contesto, mi dispiace sinceramente che la mia scelta di parole sia stata interpretata in un modo abbia causato offese. A&F è un marchio di aspirazione che, come la maggior parte dei marchi di abbigliamento, si rivolge al suo mercato in un particolare segmento di clienti. Tuttavia, ci preoccupiamo per le comunità in cui operiamo e siamo fortemente impegnati nel promuovere le diversità e nell'inclusione. Assumiamo solo persone che condividono questi valori. Siamo completamente contrari a qualsiasi discriminazione, bullismo, caratterizzazioni dispregiative o altri comportamenti antisociali basati su razza, genere, tipo di corpo o altre caratteristiche individuali.”*

Il messaggio di scusa da parte di Mike Jeffrey non è stato apprezzato dagli utenti che non hanno visto in queste parole un sincero pentimento ma solamente un modo per recuperare le perdite causate dal calo di vendite che si stava verificando. La crisi è ufficialmente rientrata quando Abercrombie & Fitch, a distanza di sei mesi, ha mantenuto la promessa fatta; l'azienda, nel novembre del 2013, ha infatti annunciato che la collezione primaverile avrebbe avuto un range di taglie maggiori per includere diverse corporature.

### 3.22 Il caso Gucci

- *Quality is Remembered Long After the Price is Forgotten* -

Gucci è una casa di moda italiana, conosciuta per la produzione di capi di alta moda e articoli di lusso. È stata fondata da Guccio Gucci nel 1921 a Firenze e oggi fa parte del Gucci Group, divisione della società francese Kering. Possiede circa 300 negozi ufficiali aperti in tutto il mondo.

Nel proprio codice etico Gucci dichiara di “*proibire qualsiasi forma di discriminazione, in particolare razziale, etnica e di genere o la discriminazione associata alla disabilità e sostenere condizioni di lavoro che promuovano la diversità.*”<sup>58</sup>

#### La crisi

Neanche le aziende del lusso caratterizzate da una forte loyalty con i propri clienti e una brand reputation generalmente molto alta sono esenti dalle crisi reputazionali. Gucci si trova al centro del mirino mediatico quando, nel 2019, viene accusata di razzismo. Sui social network si scatena la crisi quando la pagina Twitter @fuckrashida accusa l’azienda di razzismo a causa di un prodotto, il maglione Balaclava, ritenuto offensivo per le persone di colore perché ricordante la rappresentazione classica degli schiavi afroamericani. Ad aggravare la situazione già complessa per Gucci è stato il tempismo con cui questo prodotto è stato lanciato sul mercato, la vendita infatti è iniziata proprio durante proprio durante il Black History Month, ovvero la celebrazione della storia delle popolazioni nere nel Nord America. Il post di @fuckrashida, riportante la foto del maglione con la scritta “happy black history month y’all” ha ottenendo in pochissimo tempo oltre 18 mila like e 10 mila retweet, come si può vedere nella *Figura 3.13*.

---

<sup>58</sup> Codice etico del Gruppo Kering



*Figura 3.13*

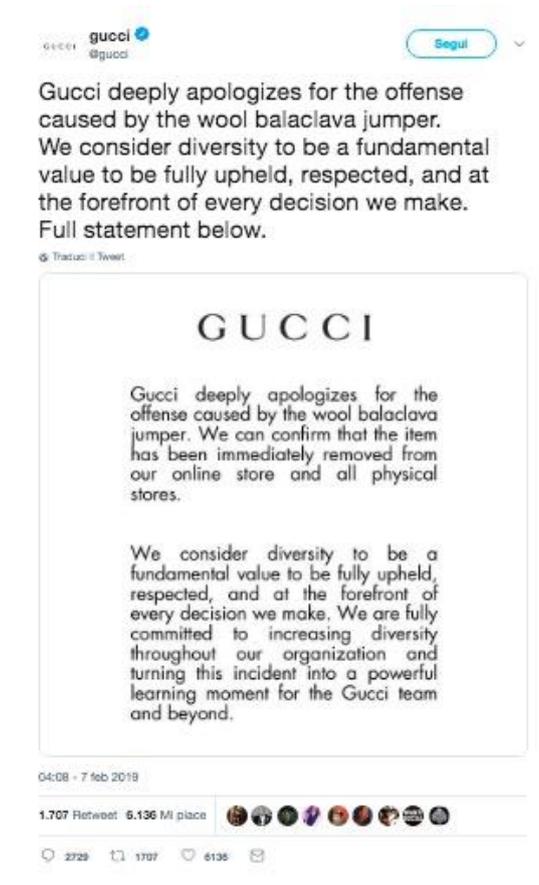
Nello stesso periodo, ovvero alla fine del gennaio dello stesso anno, l'azienda è stata coinvolta in un altro scandalo. Secondo la Questura di Milano, tra il 2011 e il 2017, il gruppo Kering avrebbe nascosto circa 14,5 miliardi di euro di ricavi. Rilevante è che nonostante questo comportamento scorretto sia dal punto di vista etico che legale l'azienda non ha dovuto fronteggiare alcuna crisi reputazionale, la vicenda è passata quasi del tutto inosservata sia dall'opinione pubblica che dai consumatori che non hanno diffuso la notizia online.

#### Come si è comportata l'azienda

L'azienda ha tempestivamente, in meno di 24 ore dallo scoppio della crisi, rimosso dal mercato il prodotto incriminato, sia dallo store online che in tutti i negozi fisici dove il prodotto era disponibile; inoltre ha fornito quasi immediatamente le proprie scuse. Gucci ha pubblicato un post di scuse sulla sua pagina ufficiale di Twitter prima ancora che la crisi potesse aumentare. Il tono utilizzato dall'azienda è stato formale e semplice inoltre Gucci ha fornito tutte le informazioni necessarie perché gli utenti venissero a conoscenza dei provvedimenti presi per rimediare all'errore commesso. L'azienda ha, oltre a ciò, riportato alla mente del consumatore quali sono i valori su cui il brand si è sempre fondato per sottolineare che l'idea retrostante il prodotto non era quella estrapolata dagli utenti del Web.

*“Gucci si scusa profondamente per le accuse recate. Consideriamo la diversità un valore fondamentale che deve essere completamente sostenuto, rispettato e messo all'origine di ogni*

*decisione che prendiamo. Siamo pienamente impegnati a incrementare la diversità nella nostra azienda e a trasformare questo incidente in un potente insegnamento per tutto il team di Gucci”*



*Figura 3.14*

L'azienda ha invece deciso di non utilizzare le altre piattaforme su cui è presente, come Facebook e Instagram, dove, di conseguenza, la crisi ha continuato a proliferare con centinaia di commenti negativi riguardo il comportamento di Gucci, con l'utilizzo anche di hashtag come #boycottgucci. Nella *Figura 3.15* si possono vedere degli esempi di questi commenti.

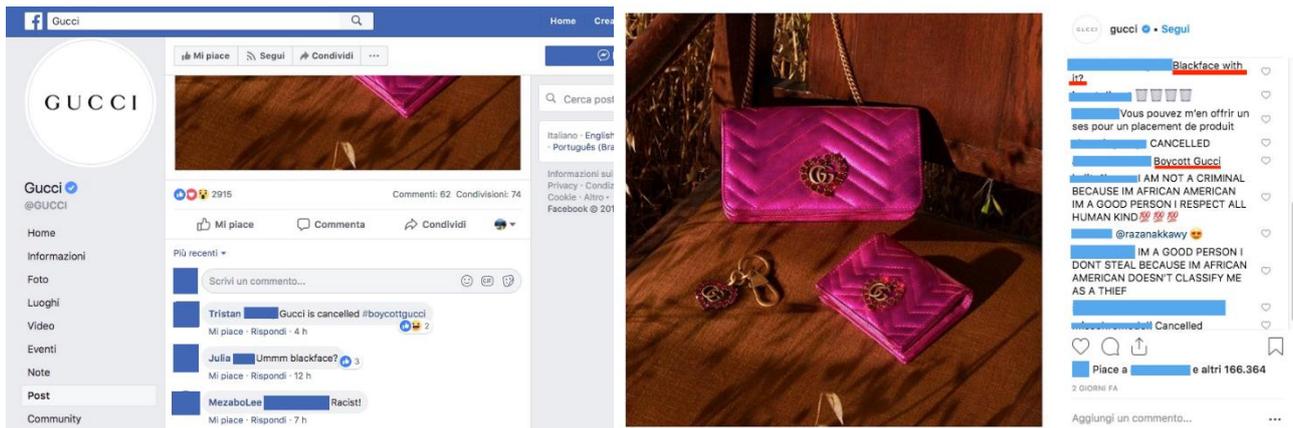


Figura 3.15

### 3.23 Categorizzazione

Dopo aver analizzato i casi aziendali si vuole ora creare una classificazione degli episodi di crisi che metta in luce le cause scatenanti della crisi e la conseguente azione del management per la sua gestione e il suo superamento. I cluster emersi dall'analisi, sotto riportati e spiegati, sono stati in parte estrapolati dalla letteratura<sup>59</sup>, altri invece sono stati dedotti dalla realtà dei casi esaminati. Dallo studio di questi venti casi aziendali, si è evinto come, ad ognuno di questi sei cluster apparsi, corrisponda una diversa strategia di crisis mangement; ogni strategia vede come punto di partenza l'attuazione di azioni volte ad arginare la crisi dal suo punto di origine per esempio si vede come quando è il leader aziendale ad aver causato la crisi, sia lui stesso ad impegnarsi per superarla esponendosi in prima persona.

Il primo gruppo contiene le crisi causate da dichiarazioni o azioni compiute da persone interne all'azienda. Trovano qui posto le crisi scaturite dalle affermazioni controverse dei manager della società, come nel caso delle interviste rilasciate dagli amministratori delegati di Barilla e Abercrombie; inoltre sono contenuti in questo gruppo i casi di Costa Crociere, Domino's Pizza e Starbucks, nate a seguito di un comportamento scorretto da parte dei dipendenti dell'azienda. Dai casi analizzati emerge come, quando la crisi è causata da azioni intraprese dai dipendenti o, a maggior ragione, nei casi in cui siano le dichiarazioni dei leader aziendali a causare la turbolenza, i manager aziendali si espongono in prima persona per gestire la crisi. In particolare le azioni si focalizzano nel chiedere scusa agli stakeholders coinvolti per i danni causati, materiali o morali, e per chiarire la

<sup>59</sup> Stephen A. Greyser , Corporate brand reputation and brand crisis management, Harvard Business School, 2007

posizione della società ribadendo i suoi valori fondamentali, non emersi nelle dichiarazioni e nelle azioni causa della crisi. In questa categoria è stato inserito anche il caso di Walmart poiché, seppur la crisi non sia stata generata da un episodio specifico ma dalla mal gestione del personale nel lungo periodo, le azioni di crisis management hanno visto coinvolto il leader aziendale nel chiarire l'impegno e i valori dalla società.

Il secondo cluster racchiude i casi scaturiti da una *product failure*. In questa categoria si trovano Samsung e Toyota, per cui il periodo di crisi è iniziato a seguito del rilevamento di problemi tecnici di un prodotto. Il malfunzionamento del manufatto, causante danni ai consumatori, fa perdere credibilità l'azienda e la fiducia da parte dei consumatori diminuisce. Nell'eventualità di crisi causate dal malfunzionamento di un prodotto le azioni delle aziende sono volte a limitare, per quanto possibile, la diffusione dei beni malfunzionanti. In questo caso quindi, la scelta più logica è quella di togliere il prima possibile il prodotto dal mercato. Nei casi rilevati in questo elaborato, le aziende hanno infatti seguito questa strategia, sia Samsung che Toyota hanno tolto i prodotti difettosi con la conseguente perdita di fatturato. Inoltre, le aziende, per poter rispondere alla richiesta di domande da parte dei consumatori hanno effettuato delle ricerche per scoprire quale fosse la causa dei malfunzionamenti. In termini di comunicazione, fondamentali per la gestione della crisi sono state la diffusione e la condivisione con i consumatori dei risultati delle ricerche effettuate. Grazie alla trasparenza dimostrata dalle aziende attraverso questa scelta sono riuscite a ristabilire il rapporto di fiducia con i consumatori.

Nella terza categoria sono inclusi i casi nati da una campagna di comunicazione sbagliata come nel caso di Melegatti, Pandora e Pepsi. In questi casi, il messaggio trasmesso dall'azienda non è stato comunicato in maniera efficace e di conseguenza è stato mal interpretato dagli utenti; non si trovava quindi in linea con i valori dei consumatori e con l'immagine che essi hanno dell'azienda, portandoli ad una rottura nel rapporto. Quando a causare la crisi è una pubblicità sbagliata, il cui messaggio non viene compreso o viene distorto dai consumatori, si è visto come l'azienda, per prima cosa, rimuove tempestivamente l'oggetto causa del contrasto; nei casi presenti nell'elaborato si vede come venga rimosso il post da Facebook oppure lo spot da YouTube per impedirne ulteriormente la diffusione. In secondo luogo l'azienda si occupa di chiarire, attraverso un comunicato ufficiale, l'insight della campagna pubblicitaria e quale messaggio l'azienda voleva trasmettere. Inoltre, in questo genere di crisi, la società cerca di riportare alla mente del consumatore i propri valori, condivisi dai consumatori.

Un quarto gruppo nasce da comportamenti sbagliati dell'azienda e dalla conseguente creazione di un social responsibility gap, ovvero da un comportamento socialmente scorretto e non condivisibile

attuato dall'azienda che crea un divario tra quello che il consumatore si aspetta che l'azienda faccia in termini sociali ed etici e quello che realmente attualizza. In questo cluster troviamo Nestlé, Volkswagen, Moncler, e Facebook. Analizzando i casi aziendali si evince come le crisi causate da un social responsibility gap siano più gravi sia in termini di perdita di reputazione che in termini di danni all'azienda. Nei casi analizzati si vede facilmente la gravità delle azioni commesse e delle conseguenze per le aziende poiché vengono coinvolte le istituzioni tramite azioni legali volte a verificare l'illiceità degli atti compiuti dall'azienda. Nel caso di Moncler l'azione intrapresa non è stata fatta da un ente pubblico ma da un programma televisivo ma il fine era il medesimo: verificare il comportamento illecito dell'azienda. In questi casi la gestione della crisi risulta molto complicata, coinvolgendo, in primis, il reparto *legal* dell'azienda per verificare la posizione della società. In termini di comunicazione le aziende analizzate si sono rivelate disposte a chiarire la propria posizione condividendo con i consumatori quante più informazioni possibili per dimostrare la buona fede, nei casi di Nestlé, Moncler e Facebook. Una dichiarazione precisa e tempestiva si rivela in questi casi come uno strumento di successo per l'azienda, come nel caso di Moncler che ha risposto immediatamente alle accuse. Viene inserito in questa categoria anche il caso di Gucci in quanto, nonostante le azioni intraprese dall'azienda che hanno portato alla crisi reputazionale non siano illegali, i consumatori hanno rivisto il prodotto venduto da Gucci come non in linea con i valori etici comunemente condivisi.

Un'ulteriore categoria racchiude i casi le cui crisi non sono state innescate dall'azienda, per un suo comportamento scorretto o a causa delle persone operanti nella società, ma originate da terzi con azioni volte a screditare l'operato delle aziende. In particolare, in questo elaborato, trovano spazio due casi, Pampers e Heineken, coinvolte dalla diffusione di notizie non veritiere riguardanti un suo prodotto, nel primo caso, o la sua condotta, nel secondo. Le crisi causate da terzi, volte a minare la reputazione dell'azienda, possono coinvolgere differenti aspetti della strategia d'impresa. Nel primo caso, Pampers, si va ad intaccare l'efficacia e la qualità del prodotto mentre nel secondo, Heineken, l'etica della società. Sebbene gli aspetti coinvolti fossero differenti i due approcci manageriali di gestione della crisi hanno avuto due elementi in comune. Il primo è la centralità data alla verità; le azioni dell'azienda, per estinguere la crisi, si sono concentrate nel comunicare ai consumatori l'inesattezza delle informazioni diffuse. Di rilievo nelle strategie adottate è anche il coinvolgimento di persone esterne l'azienda per verificare l'inesattezza dei fatti ovvero delle influencer nel caso di Pampers e i consumatori stessi nel caso di Heineken. Inoltre, in entrambi i casi, l'azione di crisis management si è concentrata nell'evidenziare i valori su cui l'azienda si fonda.

Un caso particolare esaminato in questa tesi è quello di Malaysia Airlines. Viene inserita in questa categoria in quanto le cause della crisi non dipendono dall'azienda ma da terzi soggetti. Le azioni non sono state fatte per screditare l'azienda ma hanno avuto, ovviamente, ripercussioni sulla Malaysia Airlines. Come nei casi di Pampers e Heineken una comunicazione volta ad evidenziare la propria innocenza avrebbe aiutato la compagnia aerea a recuperare la reputazione persa e ricreare il rapporto di fiducia con i consumatori. La Malaysia Airlines non è mai stata in grado di creare questo dialogo con i consumatori, facendo fatica a gestire la crisi.

Infine possiamo individuare un'ultima categoria in cui la crisi reputazionale è scaturita e si è amplificata a causa dell'assenza di comunicazione da parte dell'azienda. È il caso di Ryanair e RTL 102.5 dove non è stato tanto il comportamento dell'azienda, la cancellazione dei voli nel primo caso e la sponsorizzazione nel secondo, quando l'assenza da parte della società di una comunicazione, della trasmissione di informazioni, dell'incapacità di creare un dialogo con gli utenti e della poca trasparenza dimostrata. In questi casi, la gestione più appropriata sarebbe stata quella di intervenire per chiarire il proprio operato e la propria posizione, per instaurare un rapporto con gli utenti e limitare la perdita reputazionale. Nel caso di Ryanair solo a distanza di molti giorni dagli eventi, l'azienda ha deciso di intervenire per informare i consumatori circa l'accaduto. Nel caso di RTL 102.5, invece, questo non è avvenuto e la comunicazione ha continuato ad essere inesistente.

# Capitolo 4

## 4.1 Introduzione

Dopo aver esposto alcuni tra i casi di crisi reputazionali più interessanti degli ultimi anni e aver visto come le aziende si sono comportate, in questo capitolo si vuole proporre un'analisi maggiormente approfondita di quattro casi esposti nella parte precedente di cui si analizzeranno nello specifico le azioni svolte sul profilo ufficiale del social network di maggiore rilevanza e le interazioni con gli utenti. Una prima parte dell'analisi sarà di tipo quantitativo, mentre una seconda sarà una sentiment analysis effettuata sui commenti ai post pubblicati dalle aziende. La sentiment analysis è l'analisi di un testo il cui obiettivo è quello di identificare e classificare l'informazione presente nello stesso. Gli elementi che si considerano sono la positività o negatività dell'opinione espressa rispetto all'argomento analizzato. Questo strumento è utile per capire quale percezione gli utenti hanno del brand attraverso le interazioni degli utenti nei social network.

Delle categorie delineate nel capitolo terzo si è deciso di prenderne in considerazione due particolarmente rilevanti dal punto di vista dell'impatto che la crisi ha avuto sulla reputazione aziendale ovvero la categoria di crisi causata da persone interne l'azienda, di cui si approfondirà l'analisi per Barilla e Costa Crociere e la categoria di crisi causata da comportamenti sbagliati dell'azienda e dalla conseguente creazione di un social responsibility gap di cui si esamineranno i casi di Gucci e Moncler.

Un'ulteriore analisi verrà svolta per i casi di Gucci e Moncler, entrambe aziende quotate in borsa per verificare se e quale correlazione ci sia tra andamento azionario e sentiment riscontrato sui social network.

## 4.2 Barilla

Per iniziare l'analisi si è voluto verificare l'attività sul Web nel giorno in cui si è creata la crisi, ovvero nella giornata in cui si è svolta l'intervista di Guido Barilla. Lo strumento utilizzato per questa prima parte di analisi è Google Trends, uno strumento di Google che permette di conoscere la frequenza di search sui motori di ricerca del Web di una determinata parola chiave in un arco di tempo specifico e in una determinata area geografica.



*Grafico 4.1: Interesse nel tempo*

Il *Grafico 4.1* rappresenta l'interesse nel tempo<sup>60</sup> che gli utenti italiani hanno mostrato nel corso dell'anno 2013, anno della crisi. Come si può facilmente notare, la settimana tra il 22 e 28 settembre, con il picco nel giorno 26 settembre che coincide con il giorno seguente l'intervista e in cui sono state pubblicate le note di scuse, è la settimana che raccoglie il maggior numero di ricerche della keyword "Barilla". È quindi presumibile dedurre che questo maggior interesse da parte degli utenti relativo all'azienda sia una conseguenza diretta dell'interesse mediatico causato dalle parole del presidente di Barilla.

Un altro dato interessante che fornisce Google Trends è l'elenco delle query associate alla keyword analizzata, cioè gli altri termini che hanno ricercato gli utenti che hanno digitato su un motore di ricerca la parola "Barilla". Come si nota nella *Figura 4.1*, tra le prime dieci query associate, relative all'intero anno 2013, sette sono inerenti alla crisi reputazionale. Questo dato conferma la precedente affermazione per cui l'interesse mostrato per Barilla è causato dall'evento scatenante la crisi reputazionale.

<sup>60</sup> I numeri rappresentano l'interesse di ricerca rispetto al punto più alto del grafico in relazione alla regione e al periodo indicati. Il valore 100 indica la maggiore frequenza di ricerca del termine, 50 indica la metà delle ricerche. Un punteggio pari a 0, invece, indica che non sono stati rilevati dati sufficienti per il termine. Fonte: Google Trends

1	barilla gay	Impennata
2	checco zalone barilla	Impennata
3	checco zalone	Impennata
4	spot barilla 2013	Impennata
5	dichiarazioni barilla	Impennata
6	polemica barilla	Impennata
7	barilla per i giovani	Impennata
8	barilla omofobia	Impennata
9	intervista barilla	Impennata
10	barilla omosessuali	Impennata

*Figura 4.1: Query associate*

Si vuole ora analizzare più nello specifico quali sono state le attività social svolte da Barilla per la gestione della crisi reputazionale. Analizzando i profili dell'azienda si nota come al tempo della crisi, nel corso dell'anno 2013 aveva attive tre pagine Facebook, Twitter e Instagram. Si è presa quindi in esame la pagina ufficiale Facebook di Barilla Italia, perché pur avendo pubblicato un tweet per la gestione della crisi anche sulla pagina ufficiale Twitter i dati rilevati non sono stati significativi, si è quindi deciso di concentrare l'analisi sulla piattaforma Facebook per vedere come la crisi reputazionale abbia impattato su essa.

Per analizzare l'attività social di Barilla nel corso della crisi si è utilizzato il tool offerto dal sito Fanpage Karma ([fanpagekarma.com](http://fanpagekarma.com)) che permette di analizzare e monitorare le performance dei profili social.

Come esposto nel capitolo precedente l'azienda ha pubblicato due differenti post di scuse, il primo il giorno seguente l'intervista, il 26 settembre 2013, mentre un secondo post, pubblicato in data 28 settembre 2013, con un video di Guido Barilla che esprimeva il suo rammarico per le dichiarazioni rilasciate. Per dare maggiore rilevanza ai dati relativi a questi due contenuti pubblicati è importante evidenziare quale sia stata l'attività che Barilla ha svolto nell'anno precedente la crisi, ovvero tra il settembre 2012 e il settembre 2013. Nel corso dell'anno 2012 l'azienda ha pubblicato 216 post, circa uno ogni due giorni che hanno generato un totale di 62.000 reaction, di cui 49.000 like e 3.400 commenti. L'interazione media per post è stata dello 0,21%. Nell'anno 2013 invece, l'attività si è più

che raddoppiata con la pubblicazione di 436 post, un totale di interazioni pari a 134.000, di cui 82.000 “mi piace” e 31.000 commenti. L’interazione media è stata dello 0,19%.

Il *Grafico 4.2* mostra la crescita<sup>61</sup>, in termini assoluti, del numero di follower della pagina Facebook. È interessante notare come nel giorno dell’intervista sia iniziata una crescita esponenziale del numero di persone che hanno cominciato a seguire la pagina. Questo evento forse è dovuto all’interesse da parte degli utenti di rimanere aggiornati circa l’accaduto, monitorare i comportamenti dell’azienda nei giorni seguenti l’evento e verificare le eventuali attività che avrebbe intrapreso.



*Grafico 4.2: Crescita in termini assoluti*

Si vuole ora vedere nello specifico quale sia stato l’impatto che questi due post hanno avuto sull’attività degli utenti. Un primo dato particolarmente interessante al fine di questa analisi è quello relativo all’engagement che i post ottengono, ovvero il livello di coinvolgimento che ogni singolo utente ha con i singoli contenuti dato dall’interazione con essi. Questo indice è dato dal numero di like, commenti e condivisioni, ovvero l’interazione con il contenuto pubblicato, che i singoli post ottengono diviso per il numero totale di post pubblicati da una pagina, diviso per il numero di follower.

Nel corso dell’anno 2013, i due post pubblicati dall’azienda che hanno riscosso l’engagement più alto sono stati rispettivamente il post-video di scuse da parte del presidente di Barilla e il post con la dichiarazione scritta (*Grafico 4.3 e Grafico 4.4*). I post hanno ottenuto rispettivamente un engagement

<sup>61</sup> Differenza tra il numero di fans tra il primo e l’ultimo giorno del periodo selezionato.

del 22% e del 10%, dato significativo rispetto all'engagement medio dell'intero anno che si attesta intorno allo 0,22%. Da questo dato si può evincere quanto il caso sia stato rilevante e abbia suscitato molto interesse negli utenti che si sono lasciati coinvolgere dal tema, sempre molto caldo. Un ulteriore elemento che potrebbe aver giovato all'azienda e che potrebbe averla aiutata a raggiungere questi risultati riguarda la capacità di Barilla, attraverso questi post, di mostrare il suo lato sensibile, di farsi vedere dispiaciuta per il comportamento adottato e solidale con le opinioni dei suoi consumatori. Questi dati confermano quanto emerso nel corso dello studio della letteratura secondo cui le aziende che si dimostrano pronte a chiedere scusa ai propri consumatori per l'errore commesso riscontrano una risposta positiva da parte degli utenti, ricominciando fin dal primo momento a ricreare il legame di fiducia tra brand e cliente che si è perso a seguito della crisi.



Grafico 4.3: Engagement del post “Guido Barilla si scusa”



Grafico 4.4: Engagement del primo post di scuse

Altro elemento rilevante per l'analisi riguarda l'interazione che gli utenti hanno con i post. Come si può vedere dalla Figura 4.2 i post di scuse hanno avuto il coinvolgimento maggiore; inoltre è da notare che rispetto alla media dell'interazione dei post (circa 0,19%), per questi post il dato rilevato è stato fino a 20 volte superiore. Questa interazione è generata dall'elevato numero di “mi piace” e

dal numero di commenti che i contenuti hanno generato. Il primo post pubblicato ha ricevuto oltre 3.200 “mi piace” mentre il secondo oltre 10.000. Esaminando l’andamento dei “mi piace” dell’anno si può notare come mediamente i contenuti pubblicati ricevessero “mi piace” in un range compreso tra i 200 e i 900.

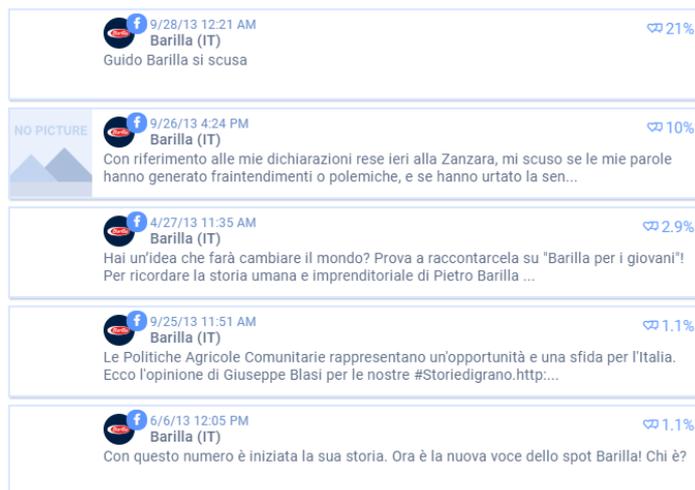


Figura 4.2: Post con l’interazione più alta<sup>62</sup>

Un ulteriore elemento che conferma quanto i post di scuse siano riusciti a coinvolgere gli utenti riguarda il numero di commenti. Come si vede immediatamente dal *Grafico 4.5* i commenti pubblicati sotto i post in esame sono nettamente superiori rispetto a quelli ottenuti dai contenuti solitamente pubblicati da Barilla. Il primo post pubblicato ha ottenuto circa 8.500 commenti e il secondo oltre 11.700. Considerando i commenti ottenuti in media dai post pubblicati nell’arco dei primi sei mesi dell’anno 2013 e nei sei mesi successivi la crisi, vediamo come i risultati ottenuti siano nettamente superiori. Infatti mediamente i contenuti pubblicati da Barilla nei mesi precedenti la crisi hanno ottenuto una media di 16 commenti per post, mentre nei sei mesi successivi una media di circa 8 commenti.

Questo dato evidenzia come la crisi reputazionale e il tema toccato dallo scandalo sia particolarmente rilevante e di interesse per gli utenti che hanno voluto interagire con l’azienda per esprimere la loro opinione. Infatti il numero alto di commenti è un indicatore molto importante di quanto il post sia stato coinvolgente per gli utenti. È la partecipazione dell’utente ad un contenuto, soprattutto tramite

<sup>62</sup> La percentuale rappresentata indica l’engagement medio ottenuto dal post

la scrittura di un commento ma anche la condivisione del post, che rivela la significativa importanza che lo stesso ha avuto per gli utenti e quanto si siano sentiti coinvolti con esso.<sup>63</sup>



*Grafico 4.5: Commenti per post*

Dall'analisi di tutti questi dati si evince quanto abbia impattato il caso sull'attività della pagina Facebook di Barilla e dei suoi fans. Se infatti paragoniamo i dati relativi ai post di scuse con i contenuti pubblicati durante l'intero anno vediamo come nonostante l'attività della pagina sia stata costante durante il corso dell'intero anno, con la pubblicazione di almeno un post al giorno, la risposta degli utenti si sia concentrata quasi esclusivamente su questi due post. Infatti, per un totale di like ottenuti dalla pagina di 82.000, quasi il 16% è stato guadagnato dai due post analizzati; per quanto concerne il numero di commenti pubblicati, per un totale di 31.000 pubblicati lungo tutto il corso dell'anno oltre il 61% è stato in risposta ai post di scuse.

Un'ulteriore considerazione che si può fare partendo dai dati sopra esposti è che i video, in questo caso specifico il video messaggio di Guido Barilla, riescano a coinvolgere maggiormente gli utenti infatti il video pubblicato con le scuse ha riscosso un coinvolgimento degli utenti maggiore rispetto al post contenente solamente scritte.

Si vuole ora analizzare il sentiment dei commenti pubblicati ai post di scuse, sia quello scritto che al video, pubblicati dall'azienda. Questa analisi è stata svolta utilizzando il sito Lexalytics, una piattaforma online che permette di effettuare un social media listening, prendendo in esame le conversazioni tra gli utenti e i contenuti da essi pubblicati, come commenti e mentions. Questo

<sup>63</sup> <https://socialrecap.it/2018/07/19/share-e-commenti-piu-dei-like-cosi-scali-facebook-dopo-il-newsfeed-armageddon/>

strumento, prendendo in esame i testi inseriti, attraverso delle tecnologie di machine learning, suddivide il testo nei suoi componenti e identifica il sentimento di ogni frase. A ciascuna frase assegna un punteggio, da -1 a +1 in base al sentiment rilevato ed infine fa una media di tutti i punti assegnati.

Per semplicità, sono stati analizzati i 100 commenti ritenuti più rilevanti dall' algoritmo di Facebook. Analizzando i commenti al post scritto di scuse scritto, il primo pubblicato dall'azienda, è possibile vedere come il sentiment rilevato non sia né positivo né negativo, con un punteggio di +0.018, quindi molto vicino allo zero.

Un altro elemento interessante che questo strumento permette di evidenziare sono le parole maggiormente utilizzate; è possibile vedere una sintesi di queste nella *Figura 4.3* dove in rosso sono riportate le parole con una connotazione negativa e in verde quelle con una connotazione positiva, maggiore è la dimensione della scritta, maggiore è la presenza della parola all'interno dei commenti presi in esame.

ottimi offensive violenze  
chiarezza sicuri assurde ipocrisia  
bene grazie amico coraggioso  
beata vittime chiarissimo  
rischiato scandalizza cattiva  
soffriamo danno giusto

*Figura 4.3: Keywords principali post di scuse*

Esaminando, invece, i commenti pubblicati in risposta al video di Guido Barilla si può vedere come sentiment risulti leggermente negativo con un punteggio di -0.098. Come già emerso ed esposto in precedenza, il video, per sua stessa natura, ha un impatto maggiore sul coinvolgimento del pubblico, inoltre in questo video specifico il responsabile della crisi si espone in prima persona, caratteristica che aumenta il disappunto degli utenti riguardo la vicenda. Questi due elementi sono la probabile causa del sentiment negativo riscontrato nei commenti.

Si può notare, nella *Figura 4.4*, come le parole maggiormente utilizzate con un'accezione negativa siano aumentante inoltre è aumentata anche la gravità delle stesse con keyword come "razzismo",

“cancro” e “dittatura”. Inoltre alcune parole, seppur con accezione positiva, sono utilizzate in maniera ironica come “genio” e “intelligenza”.

gravissimo ipocrisia  
morta genio perfetta rispettare  
intelligenza cancro nuocere scorretto  
male grazie delusione  
razzismo fatto bene dittatura  
amare rispetto amici obesi

*Figura 4.4: Keywords principali video di scuse*

Per dare maggiore rilevanza a questi dati è stata effettuata una sentiment analysis su alcuni post a campione pubblicati da Barilla sulla sua pagina Facebook. Da questa analisi emerge come il sentiment generale degli utenti attivi sia per la maggior parte positivo, con valori che arrivano +0,4 ed in alcuni casi neutro, con dati comunque sopra lo zero. Non sono stati rilevati post con sentiment negativo.

### **4.3 Costa Crociere**

Così come si è visto per il caso precedente di Barilla, anche per Costa Crociere, analizzando i dati delle search effettuate dagli utenti sui motori di ricerca utilizzando il tool di analisi Google Trends, in Italia nell'anno 2012, ovvero anno in cui si è svolto l'incidente di Costa Concordia, si può vedere come sia presente un aumento di ricerche proprio in questo periodo, con il picco il giorno 14 gennaio. L'attrazione mediatica che questo caso ha avuto ha portato a questo risultato. Come si nota dal *Grafico 6*, riportato in seguito, è presente un secondo picco corrispondente al 27 febbraio 2012 ovvero quando l'azienda si trova nuovamente coinvolta in un incidente, per fortuna meno grave. Sulla nave Allegra, con oltre 1.000 persone a bordo, scoppia un incendio lasciando l'imbarcazione in avaria al largo delle isole Seychelles.

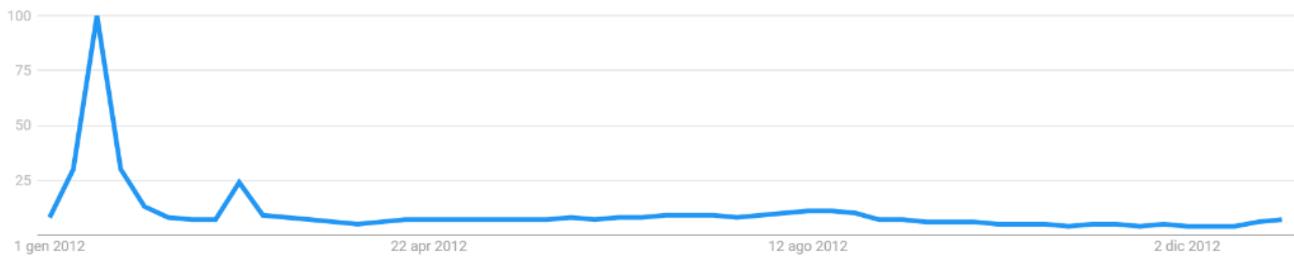


Grafico 4.6: Interesse nel tempo

Tra gli argomenti ricercati dagli utenti su Google correlati con la keyword “Costa Crociere” tutte le prime cinque sono relative al naufragio e anche tra le query associate si nota che le prima quattro sono inerenti all’evento, così come è possibile vedere nella *Figura 4.5*.

Argomenti correlati		Query associate			
1	Francesco Schettino - Argomento	Impennata	1	costa concordia incidente	Impennata
2	Naufragio - Argomento	Impennata	2	schettino	Impennata
3	RMS Titanic - Transatlantico	Impennata	3	naufragio costa crociere	Impennata
4	Tragedia - Argomento	Impennata	4	francesco schettino	Impennata
5	Naufragio della Costa Concordia - Naufragio	+1.850%	5	capodanno 2013	Impennata

Figura 4.5: Argomenti correlati e Query associate

Così come emerso nell’analisi di Barilla, anche Costa Crociere pur possedendo un profilo ufficiale su Facebook, Twitter e Instagram ha deciso di fronteggiare la crisi utilizzando unicamente la pagina Facebook. Utilizzando gli strumenti di analisi offerti da Fanpage Karma si può notare come nell’anno precedente il naufragio Costa Crociere abbia utilizzato la sua pagina Facebook pubblicando più di un post ogni due giorni che però hanno ottenuto reaction ed engagement molto bassi. Tra il gennaio 2011 e il gennaio 2012, infatti, sono stati pubblicati 208 post che hanno ottenuto 63.000 reaction, 10.000 commenti e 46.000 like. La media per post è di circa 221 like e 48 commenti, un risultato molto basso se si considera la grandezza dell’azienda dal punto di vista del fatturato ma anche in termini di

conoscenza del brand essendo il primo gruppo crocieristico a livello europeo e il terzo a livello mondiale.

Analizzando la pagina Facebook dell'azienda nell'anno in cui si è scatenata la crisi si può vedere come il profilo sia stato utilizzato maggiormente infatti, nel corso del 2012, sono stati pubblicati oltre 350 post, quasi uno al giorno. Inoltre, i contenuti pubblicati hanno ottenuto un totale di 342.000 reaction, di cui 229.000 like e 53.000 commenti, con una media di circa 654 like per post e 151 commenti. Nonostante il numero di post pubblicati sia meno che raddoppiato, il numero di like ottenuti mediamente dai contenuti pubblicati è triplicato così come è triplicato anche il numero di commenti.

Come detto anche nel capitolo precedente Costa Crociere ha, fin da subito, utilizzato la sua pagina Facebook per rimanere in contatto con gli utenti e fornire informazioni e ha continuato ad utilizzarla nelle settimane successive il naufragio. Il primo post è stato pubblicato il giorno 14 gennaio alle ore 1.22 di notte, pubblicando nel corso della notte altri 4 post. La mattina seguente, alle ore 8.52 pubblica un post più completo per diffondere tutte le notizie fino a quel momento raccolte. Questo post è quello che ha ottenuto un numero di reaction maggiore tra tutti i post relativi al disastro della Costa Concordia e all'incidente di Costa Allegra con 3.952 “mi piace”, 1.843 commenti e 1.143 condivisioni. È inoltre il post più lungo pubblicato nel corso del 2012 (*Figura 4.6*). È il terzo post per numero di “mi piace” dell'intero anno.

Analizzando l'utilizzo della pagina Facebook si può vedere come dal 14 gennaio fino all'incidente della Costa Allegra, avvenuto a fine febbraio, siano stati pubblicati solamente post riguardanti l'incidente all'isola del Giglio come riassunti di conferenze stampa, messaggi di cordoglio per le famiglie delle vittime e aggiornamenti riguardo le operazioni di soccorso e recupero della nave; in seguito all'incidente avvenuto alle Seychelles i contenuti pubblicati riguardano entrambi gli incidenti fino alla fine di marzo quando l'azienda ha ricominciato a pubblicare contenuti riguardo i prodotti o le esperienze offerte.



Costa

15 gennaio 2012

Comunicazione Importante - Costa Concordia Isola del Giglio -

Costa Crociere ribadisce il suo più profondo dolore per questo terribile incidente che ha colpito i suoi affetti più cari: i suoi ospiti, i suoi dipendenti, una propria nave; si scusa per le sofferenze e il disagio che queste persone hanno subito e porge le più sentite condoglianze alle famiglie delle vittime accertate.

Circa 1.100 persone di Costa Crociere in tutto il mondo stanno lavorando dalla serata di venerdì nella gestione di questo terribile incidente e la loro priorità è stata di supportare le operazioni di salvataggio, assistere ospiti ed equipaggio e riportarli in sicurezza alla loro residenza.

Le operazioni di ricerca e salvataggio sono ancora in corso coordinate dalla Guardia Costiera e dalle autorità italiane. Confermiamo che sfortunatamente vi sono tutt'ora dei dispersi e, dato che la situazione è in continua evoluzione, non ci è consentito fornire dati.

Il Comandante Francesco Schettino, che era al comando di Costa Concordia, è entrato in Costa Crociere nel 2002 come ufficiale responsabile della sicurezza e promosso comandante nel 2006, dopo essere stato comandante in seconda. Come tutti i comandanti della

Figura 4.6: Prima parte del post con maggiori reaction, commenti e like

Interessante è verificare l'andamento delle reaction lungo il corso dell'intero anno 2012. Come si vede nel *Grafico 4.7* che riporta le reaction totali di tutti i contenuti pubblicati, i post inerenti agli incidenti, contenuti nel riquadro rosso, non hanno ottenuto dati rilevanti rispetto agli altri argomenti. Il post con più reaction è stato pubblicato nel mese di agosto e riguarda un'offerta di prodotto, ad oggi il contenuto non risulta più disponibile sulla pagina.

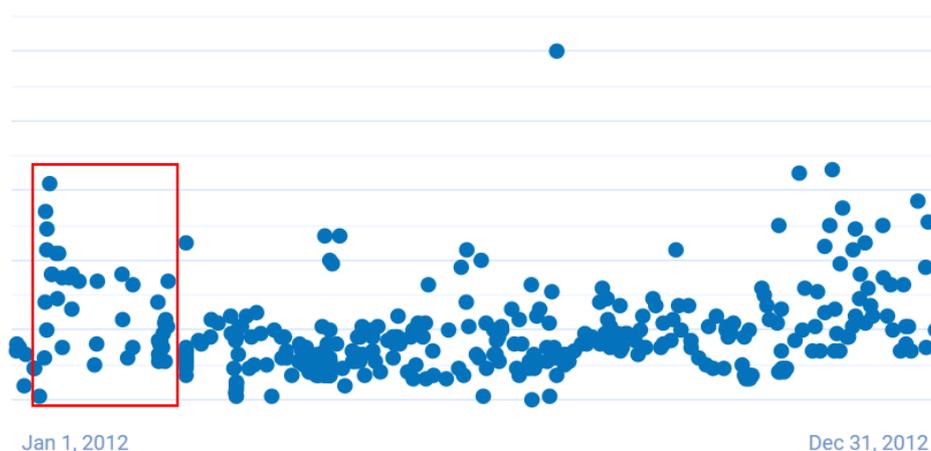


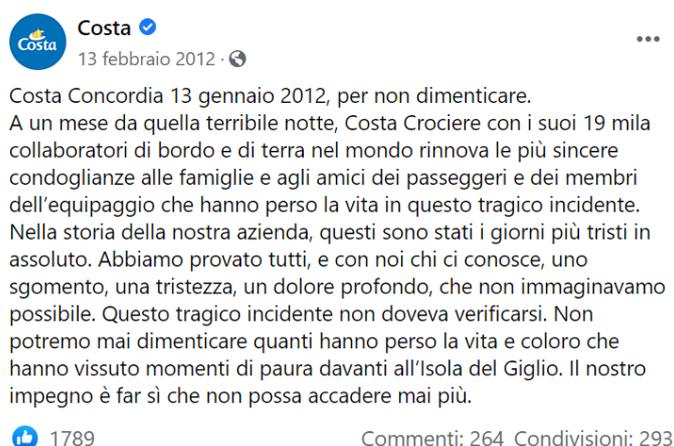
Grafico 4.7: Totale reaction, commenti, like e condivisioni

Di particolare interesse per l'analisi che si sta svolgendo è il dato che permette di vedere la tipologia di post pubblicati comparata alla reaction ottenuta. Come si vede nel *Grafico 4.8* i contenuti pubblicati da Costa Crociere sono per la maggior parte fotografie. Nel periodo di gestione della crisi invece, evidenziato nel grafico all'interno del riquadro rosso, i post pubblicati sono principalmente "status", ovvero testi esclusivamente scritti di descrizione senza altre tipologie di media.



*Grafico 4.8: Tipologia di post pubblicati*

Inoltre dal *Grafico 4.8* è possibile vedere come nel corso dell'anno sono stati pubblicati numerosi link, quello che ha ottenuto più visualizzazioni è quello che rimandava al sito ufficiale di Costa Crociere nella sezione informativa del disastro della Costa Concordia.



*Figura 4.7: Post pubblicato un mese dopo la tragedia*

Come già evidenziato, l'azione di Costa Crociere per la gestione dell'evento sulla sua pagina Facebook è stata prolungata nel tempo. Questa strategia di storytelling prolungato nel tempo ha permesso all'azienda di rafforzare il rapporto con i suoi utenti incrinato a causa della tragedia e soprattutto ricreando la fiducia che i consumatori avevano nei confronti del brand. Un esempio di successo di questa strategia è riportato nella *Figura 4.7* dove è possibile vedere l'impegno nell'azienda nel recuperare la reputazione danneggiata e creare un legame più personale e intimo con i propri follower. Questo post è uno tra quelli che hanno ottenuto più interazioni, dopo i contenuti pubblicati immediatamente dopo la tragedia.

Come si è già evidenziato in precedenza, Costa Crociere ha utilizzato in maniera continua e sistematica il suo profilo Facebook pubblicando numerosi post nelle settimane successive la tragedia. Avendo ottenuto, la maggior parte dei contenuti pubblicati, un numero di interazioni irrilevante si è deciso di concentrare l'analisi del sentiment degli utenti su due post. Il primo è quello che ha ottenuto il maggior numero di reaction, riportato nella *Figura 4.6* mentre il secondo è il contenuto pubblicato dalla compagnia un mese dopo la tragedia per verificare se e come il sentiment si sia modificato.

Utilizzando il tool Lexalytics si constata che il sentiment dei commenti al post siano per lo più di carattere neutro con un'inflexione positiva, +0.078. Nella *Figura 4.8* si evidenzia come le parole maggiormente utilizzate siano di una sfera semantica positiva come "sicurezza" e "splendida". Se si osservano le parole riportate in rosso, di carattere negativo, quella più utilizzata è "errore umano", che sottolinea una certa comprensione da parte degli utenti nei confronti della tragedia e nell'attribuzione della stessa ad una fatalità.

buon senso sdegnata danno  
sbagliato disastro sicurezza  
dispiace danni qualificati evviva  
meraviglioso splendida piacere  
difficoltà allegra bugiardo idiozie  
**errore umano**  
indimenticabile fortuna

*Figura 4.8: Keywords post con maggior numero di interazioni*

Contrariamente da quanto ci si aspetta, analizzando il post pubblicato un mese dopo la tragedia, si nota come il sentiment degli utenti, rilevato analizzando il lessico dei commenti pubblicati, sia

peggiorato. Il punteggio calcolato dalla piattaforma di analisi è di -0.189, un valore molto negativo rispetto agli altri dati raccolti. Le keywords emerse, riportate nella *Figura 4.9*, hanno un’accezione fortemente emotiva di tipo negativo come “lacrime amare”, “tragedia”, “dispiacere” e “dolorosa”. Questi dati fanno emergere come gli utenti, nel corso del mese, abbiano avuto occasione di informarsi circa l’accaduto e siano stati sottoposti a forti pressioni mediatiche con numerose critiche da parte dei giornalisti portando così alla creazione di opinioni avverse e di un conseguente passaparola ostile.



*Figura 4.9: Keywords post pubblicato in data 13 febbraio*

Anche per quanto riguarda Costa Crociere si è deciso di effettuare un’analisi su altri post a campione. I post analizzati hanno evidenziato come il sentiment generale della pagina sia sempre molto positivo infatti tutti gli elementi esaminati riportano un sentiment molto positivo con valori che arrivano a +0,68.

#### **4.4 Commento Barilla – Costa Crociere**

Come detto nell’introduzione sono stati scelti due casi appartenenti alla stessa categoria per verificare e confrontare il comportamento delle due aziende davanti a crisi reputazionali causate dallo stesso motivo. Nonostante le conseguenze delle due crisi soprariportate siano molto diverse, in entrambi i casi gli eventi hanno portato a danni ingenti per le due aziende in termini di perdita reputazionale.

Analizzando la strategia che le due aziende hanno adottato sulla propria pagina Facebook si può notare immediatamente una differenza sostanziale. Nel primo caso Barilla ha effettuato un intervento puntuale pubblicando solamente due post nel giro di due giorni senza proseguire con lo storytelling, con l’interazione con gli utenti e con l’aggiornamento riguardo le contromisure adottate. Nel secondo caso si può vedere, al contrario, come Costa Crociere abbia deciso di adottare una strategia a lungo

termine con una pianificazione editoriale dei contenuti pubblicati molto fitta. L'azienda si è impegnata, nell'arco di diversi mesi, a tenere il proprio pubblico informato, pubblicando ogni giorno nuove informazioni, aggiornando i follower riguardo la situazione.

Sono molte le differenze di strategia che si riscontrano analizzando questi due casi. Un'altra si constata nella tipologia di contenuto pubblicato. Se Barilla ha deciso di coinvolgere gli utenti pubblicando un video di scuse, emotivo e coinvolgente, Costa Crociere ha pubblicato quasi esclusivamente testi informativi. Un'ulteriore differenza che si riscontra riguarda il tone of voice dei post. Barilla ha utilizzato un tono informale, vicino al suo pubblico mentre Costa Crociere, anche a causa della gravità dell'evento, ha utilizzato un linguaggio formale, freddo e preciso.

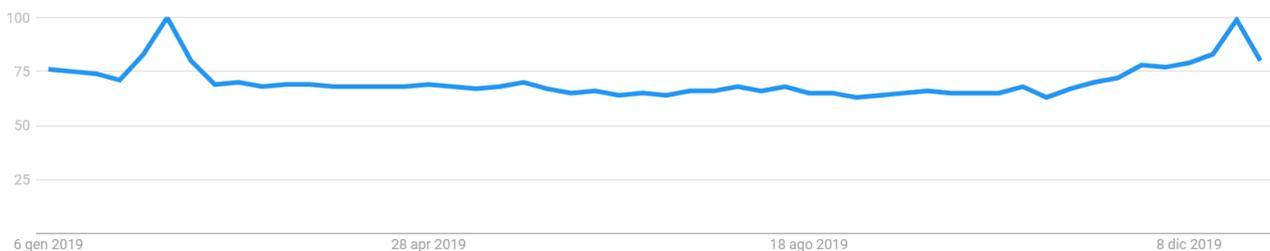
Un elemento che accomuna queste due strategie è la tempestività di intervento. Infatti entrambe le aziende hanno, fin dal primo momento, affrontato la crisi reputazionale sui social network, esponendosi direttamente al confronto con gli utenti. Inoltre le due aziende hanno adottato la stessa strategia di risposta ai commenti pubblicati dagli utenti, ovvero non hanno mai risposto; entrambe le aziende si sono rilevate incapaci di instaurare un rapporto diretto con i consumatori. Un'altra similitudine si riscontra negli eventi che le aziende hanno intrapreso nel breve periodo; entrambe, infatti, hanno concesso interviste e organizzato numerose conferenze stampa, soprattutto nel caso di Costa Crociere. Nel secondo caso, inoltre, le conferenze stampa sono perdurate nel tempo anche a causa delle azioni legali intraprese a carico degli impiegati dell'azienda.

Volendo fare anche una comparazione riguardo il sentiment riscontrato analizzando i commenti pubblicati dagli utenti sotto i post di scuse si può notare come in entrambi i casi il sentiment fosse neutro, con livelli positivi molto bassi. Con la pubblicazione di ulteriori post da parte delle aziende il sentiment è peggiorato. È interessante notare come Costa Crociere, unica azienda tra quelle analizzate che abbia effettuato una strategia di storytelling durante la crisi con un percorso costante di comunicazione nel corso del tempo abbia peggiorato la sua situazione reputazionale con un aumento del sentiment negativo da parte degli utenti attivi.

Un ulteriore elemento che si è riscontrato analizzando l'attività delle aziende sulle rispettive pagine Facebook è che entrambe le società oggi sono molto attive sui social network in termini di interazione con la propria audience, infatti rispondono molto spesso ai commenti postati dagli utenti.

## 4.5 Gucci

Anche per il caso Gucci si è iniziata l'analisi prendendo in esame i risultati ottenibile con l'utilizzo di Google Trends. A differenza dei due casi esaminati in precedenza lo scandalo di Gucci, preso in esame, ha avuto origine negli Stati Uniti e ha avuto risonanza mediatica in tutti i continenti per questo è stato deciso di considerare le ricerca dell'anno 2019 in tutti gli stati del mondo. Dal *Grafico 4.9* che mostra l'interesse nel tempo degli utenti possiamo vedere come ci siano stati due picchi di ricerca, un primo coincidente con il caso del maglione Balaclava, il 6 febbraio 2019, ed un secondo nella settimana delle feste natalizie con una punta il 25 dicembre 2019. Analizzando i dati non sono state riscontrati eventi o fatti particolari che possono aver creato il picco in corrispondenza del giorno di Natale.



*Grafico 4.9: Interesse nel tempo*

Come detto in precedenza il caso di Gucci ha avuto una diffusione in tutto il mondo, proprio grazie alle nuove tecnologie e soprattutto ai social network e in particolare Twitter, piattaforma su cui è stata condivisa per la prima volta la critica al prodotto dell'azienda. Google Trends permette di vedere quali sono stati i paesi che hanno mostrato maggior interesse ricercando la keyword "Gucci" (*Figura 4.10*).



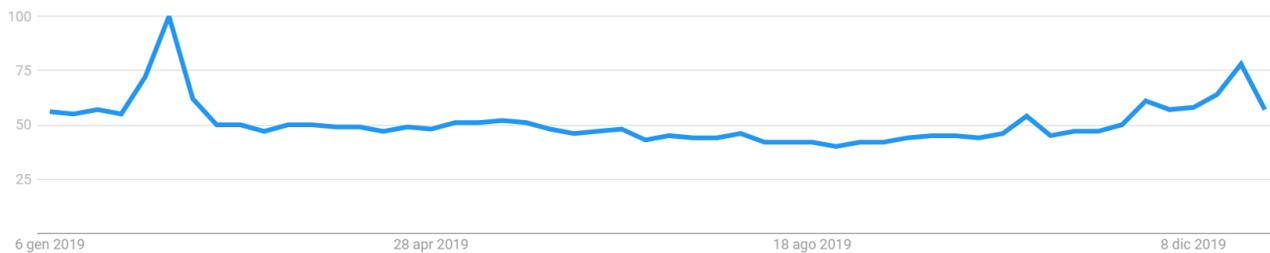
1	Italia	100	<div style="width: 100%; background-color: #0070C0;"></div>
2	Regno Unito	82	<div style="width: 82%; background-color: #0070C0;"></div>
3	Australia	74	<div style="width: 74%; background-color: #0070C0;"></div>
4	Danimarca	72	<div style="width: 72%; background-color: #0070C0;"></div>
5	Stati Uniti	72	<div style="width: 72%; background-color: #0070C0;"></div>

*Figura 4.10: Interesse per zona geografica<sup>64</sup>*

Come si vede il paese con interesse maggiore è l'Italia; andando però ad esaminare i dati rilevati nel solo territorio italiano si può notare che il picco di interesse si riscontra il 25 dicembre, questo significa che l'evento del maglione Balaclava non ha interessato gli utenti, inoltre si vede che in data 6 febbraio si registra il secondo dato più basso di ricerche dell'intero anno. Andando poi ad esaminare i territori del Regno Unito e dell'Australia troviamo la medesima situazione dell'Italia, con un picco il 25 dicembre. In questi due stati però, in data 6 febbraio, è presente un dato più elevato. Per quanto riguarda la Danimarca invece il 6 febbraio rappresenta il giorno in cui la popolazione ha ricercato maggiormente il termine "Gucci", non è presente però un picco, ovvero la differenza con gli altri giorni è minima. I dati riscontrati confermano quanto in precedenza ipotizzato ovvero che lo scandalo ha avuto un riscontro sul Web negli Stati Uniti, lì dove si è scatenata la crisi. Infatti analizzando i dati di questo paese si osserva la presenza di picco di ricerche il giorno 6 gennaio, nettamente superiore agli altri giorni dell'anno (*Grafico 4.10*).

<sup>64</sup> I valori sono calcolati su una scala da 0 a 100, dove 100 indica la località con la maggiore frequenza di ricerca in proporzione al totale delle ricerche in tale località e il valore 50 indica una località con la metà delle ricerche. Il valore 0, invece, indica una località per cui non sono stati rilevati dati sufficienti.

Nota: un valore più elevato indica una percentuale più elevata rispetto alle query totali, non un conteggio assoluto più elevato. Pertanto, un paese di piccole dimensioni in cui la query "banane" rappresenta l'80% del totale avrà un punteggio due volte superiore a quello di un paese di grandi dimensioni in cui la query "banane" rappresenta solo il 40% del totale. Fonte: Google Trends



*Grafico 4.10: Interesse nel tempo – zona geografica Stati Uniti*

Tra gli argomenti e le query associate, prendendo in considerazione tutte le aree geografiche, ai primi due posti si trovano parole correlate con il caso in esame, soprattutto correlati a termini razziali. Questi dati indicano che, nonostante in termini assoluti di ricerca il caso non sia stato rilevante a livello globale, nel momento in cui l'utente ha dovuto ricercare informazioni non esclusivamente relative a Gucci, come per esempio il sito ufficiale e i profili social digitando solamente la keyword "Gucci", il caso e la relativa problematica razziale sono stati gli argomenti di maggiore interesse per gli utenti del Web.

Argomenti correlati		Query associate	
1	Blackface - Argomento Impennata	1	gucci blackface Impennata
2	Razzismo - Argomento +1.200%	2	gucci blackface sweater Impennata
3	Calzamazaglia - Indumento +250%	3	gucci memoire Impennata
4	Ni Gucci Ni Prada - Brano +200%	4	gucci smart toilet Impennata
5	Christian Dior - Società +70%	5	gucci mankeni Impennata

< Visibili 1-5 argomenti su 7 >
< Visibili: 1-5 query su 25 >

*Figura 4.11: Argomenti correlati e Query associate*

A differenza dei casi sopra analizzati, Gucci ha deciso di utilizzare come piattaforma principale per la gestione della crisi reputazionale Twitter, pur avendo profili ufficiali attivi su Facebook e Instagram. Questa scelta è dovuta probabilmente alla strategia di voler affrontare la crisi sul campo dove si era scatenata e non quella di ricercare la maggior risonanza e interazione con gli utenti. Utilizzando Fanpage Karma si può notare, infatti, come la pagina che crea maggior engagement e maggior interazione con gli utenti sia Instagram. Quest'ultima ha ottenuto, nel corso del 2019 un engagement del 0,90% e un'interazione sui post 0,29% a fronte di una pagina Twitter che ha ottenuto

risultati molto più bassi, con un engagement medio dello 0,087% e un'interazione ai contenuti pubblicati dello 0,024%.

Nel corso del 2019 Gucci ha pubblicato oltre 1.300 tweet, che hanno ottenuto una reaction totale di 1.8 milioni con 1.4 milioni di like.

Un elemento interessante al fine di questa tesi è riportato nel *Grafico 4.10* in cui viene presentata la crescita, in termini assoluti, della pagina Twitter di Gucci. Come si può vedere all'interno del cerchio rosso, in concomitanza con lo scatenarsi della crisi reputazionale si è verificata una leggera inflazione della crescita della pagina. Tra i casi analizzati questo è l'unico in cui si riscontra una diminuzione dei follower a seguito di una crisi, probabilmente perché il tema, considerato di particolare rilevanza e sensibilità negli Stati Uniti ha portato gli utenti ad effettuare una sorta di boicottaggio nei confronti della pagina di Gucci smettendo di seguirla, non mettendo like ai contenuti pubblicati dall'azienda e non commentando. Come detto, la crisi del febbraio ha avuto una grande risonanza mediatica solamente nel nord America, per questo, essendo la pagina seguita a livello globale, la decrescita è stata poco rilevante.

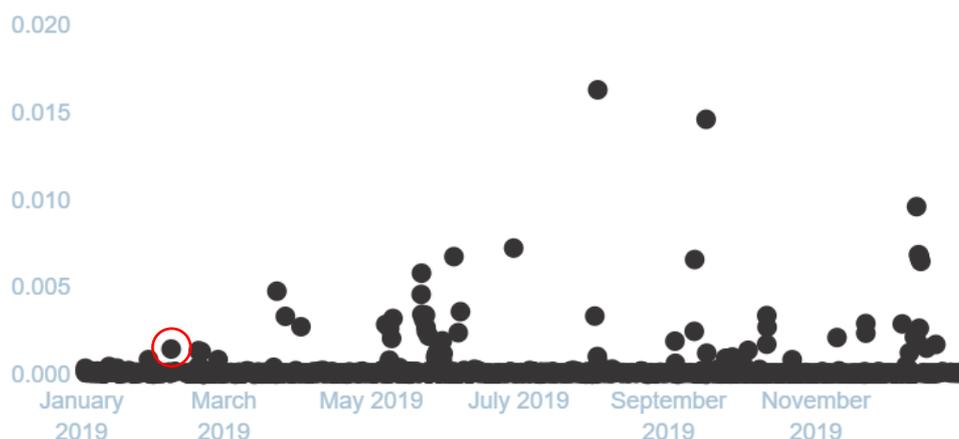
Come si può notare dal *Grafico 4.11*, però, analizzando l'andamento della curva lungo tutto il corso dell'anno, questa decrescita risulta irrilevante se paragonata a quella avvenuta tra il giorno 8 e 9 aprile 2019. Dopo aver effettuato una ricerca non sono stati riscontrati particolari eventi che avrebbero potuto creare una decrescita così ingente. In quel periodo erano in corso il Salone del Mobile a Milano, il festival del cinema di Cannes e si stava diffondendo la notizia della presunta evasione effettuata dal gruppo Kering. Per quanto riguarda i primi due eventi non si riscontrano critiche o pareri negativi da parte degli utenti del Web; per il terzo caso invece si riscontrano articoli di giornale e opinioni di critica nei confronti del gruppo ma la crisi non ha raggiunto i social network in analisi.



*Grafico 4.11: Crescita in termini assoluti*

Esaminando ora le azioni specifiche di gestione della crisi svolte da Gucci sulla propria pagina Twitter si riscontra la pubblicazione di un post di scuse il giorno seguente lo scoppio dello scandalo. Dai dati analizzati emerge come questo post non sia tra quelli con una maggiore interazione tra i post pubblicati nel corso dell'anno, né prendendo in esame tutte le pagine social attive dell'azienda né considerando esclusivamente Twitter. Andando ad esaminare i post con interazione più alta vediamo che contano fino a 93.000 like e oltre 33.400 retweet. Il post preso in esame invece raggiunge solamente 5.610 “mi piace” e 1.500 condivisioni. Questo probabilmente è dovuto a due principali motivi. Il primo riguarda, come già accennato, la ristretta area geografica in cui la crisi si è svolta che ha limitato l'interesse degli utenti globali; una seconda ragione potrebbe risiedere nella tipologia di post pubblicato infatti Gucci si è limitata a scrivere una breve frase di scuse, senza mostrarsi particolarmente empatica né creando un contenuto esteticamente ed emotivamente rilevante, passando quasi completamente inosservato sulla bacheca degli utenti.

Anche prendendo in esame l'engagement generato dal post si può vedere, evidenziato con un cerchio rosso nel *Grafico 4.12*, come il post di scuse non abbia ottenuto un risultato rilevante. Mediamente nel corso dell'anno l'engagement dei contenuti pubblicati è stato dello 0,089% mentre il post di scuse ha ottenuto un engagement dello 0,14%; i post che hanno ottenuto l'engagement più alto sono stati uno spot video per la presentazione di una nuova fragranza (1,6%) e un post con un influencer per la nuova campagna invernale (1,5%).



*Grafico 4.12: Engagement*

Un'ulteriore analisi che è possibile effettuare e che risulta rilevante per verificare se le crisi reputazionali abbiano un reale impatto anche in termini economici sull'operato di un'azienda è quella di verificare l'andamento dei prezzi delle azioni nell'arco temporale in cui si è svolta la crisi. Nonostante nelle settimane precedenti lo scoppio dello scandalo del maglione Balaclava le quotazioni del Gruppo Kering fossero in aumento, dal *Grafico 4.13* si può notare una forte inflazione tra i giorni 5 e 8 febbraio, proprio in concomitanza con la crisi reputazionale. Il giorno 5 febbraio il prezzo delle azioni era pari a 451,00€ per raggiungere il minimo il giorno 8 febbraio con una quotazione pari a 439,2€ per poi riprendere a salire in data 11 febbraio. Nel *Grafico 4.13*, in rosso, è segnato il giorno 6 febbraio, giorno della pubblicazione del Tweet che ha provocato la crisi.



*Grafico 4.13: Andamento prezzo azionario Gruppo Kering<sup>65</sup>*

Si vuole ora analizzare quale sia lo stato d'animo dei consumatori analizzando i commenti realizzati dagli utenti sotto il post di scuse pubblicato da Gucci sulla sua pagina Twitter. Attraverso il tool Lexalytics è possibile verificare se il contenuto delle frasi pubblicate abbia ottenuto dei pareri positivi o negativi. Dall'analisi effettuata risulta che il sentiment sia negativo con un punteggio di -0.074.

Le parole che più si riscontrano tra i commenti analizzati sono riportate nella *Figura 4.12*. Tra queste troviamo keywords di carattere molto negativo, come “*indefensible*” e altre utilizzate con ironia come “*unbelievable*”, che esprimono pienamente il disappunto dei consumatori riguardo il prodotto di Gucci.

<sup>65</sup> Dati: <https://mercati.ilsole24ore.com/azioni/borsa-italiana/dettaglio/KER.MI>

achievements rid  
 indefensible bothered  
 tragic tired offensive  
 outrage racial  
 glorified outstanding heavens  
 love unbelievable  
 great monumental #racist  
 sick crazy joke

Figura 4.12: Keywords

Anche nel caso di Gucci si è voluto confrontare i dati ottenuti analizzando il post di scuse pubblicato durante la crisi reputazionale. Dai dati emersi si può vedere come il sentiment degli utenti rispetto ai contenuti pubblicati dall'azienda sia sempre fortemente positivo, con valori pieni pari a +1.

#### 4.6 Moncler

Esaminando, attraverso gli strumenti di Google Trends, l'andamento dell'interesse nel tempo del termine "Moncler" nell'anno 2014, nella zona geografica italiana, si può vedere, così come negli altri casi presi in esame, che si riscontra un picco di ricerca nella settimana tra il 2 e l'8 novembre, con una punta il giorno 3 novembre, ovvero giorno in cui è andata in onda la trasmissione di Report contenente l'inchiesta contro Moncler.

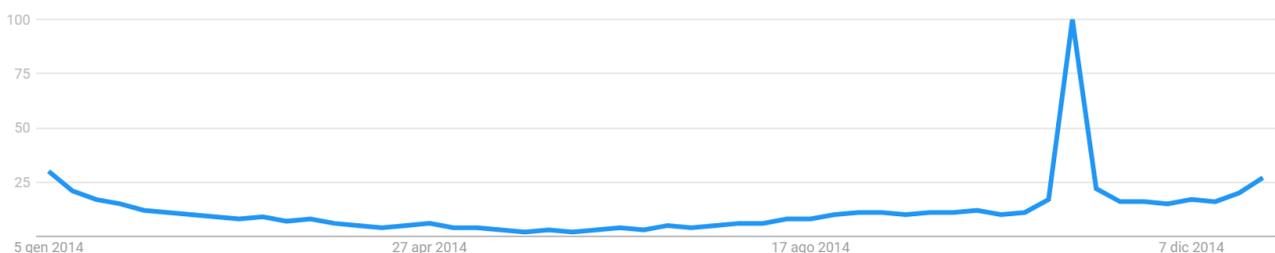


Grafico 4.14: Interesse nel tempo

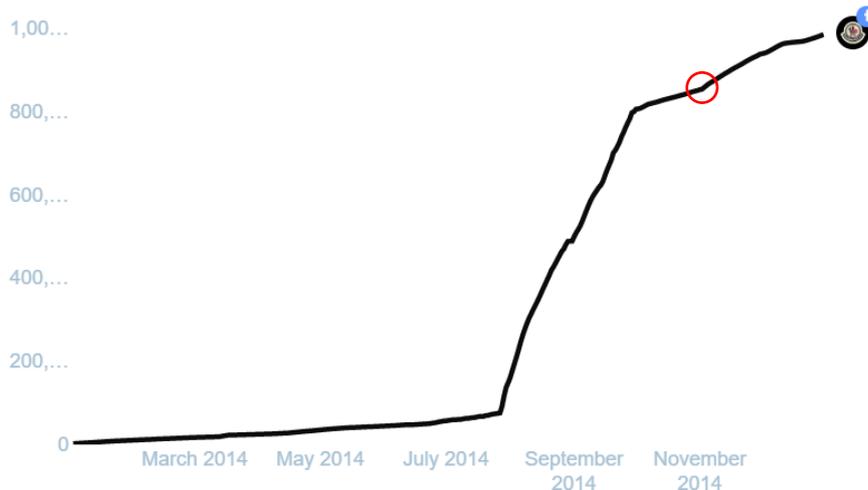
Esaminando gli argomenti e le query associate si nota come il “caso delle oche” riempia quasi completamente i primi posti delle classifiche. Oltre alle keyword che sono facilmente deducibili come “report” e “oche” di notevole interessante risulta essere l’argomento correlato più ricercato ovvero “Rapporto informativo”. Questa ricerca denota un interesse da parte degli utenti di essere pienamente informati riguardo le vicende indagate e di scoprire la verità e le reali azioni e i comportamenti intrapresi da Moncler.

Argomenti correlati			Query associate		
1	Rapporto informativo - Argomento	Impennata	1	moncler report	Impennata
2	Report - Trasmissione televisiva	Impennata	2	moncler oche	Impennata
3	Milena Gabanelli - Giornalista	Impennata	3	caso moncler	Impennata
4	Transnistria - Stato indipendente	Impennata	4	scandalo moncler	Impennata
5	TOD'S Boutique - Argomento	+250%	5	inchiesta moncler	Impennata

*Figura 4.13: Argomenti correlati e Query associate*

Nell’anno in cui si è scatenata la crisi Moncler aveva attive due pagine social, Twitter e Facebook, con profili internazionali. Erano presenti e non sono presenti tutt’ora pagine specifiche per il mercato italiano. Analizzando l’attività social di Moncler nell’anno 2014 è possibile vedere come entrambe le pagine fossero assiduamente utilizzate, con la pubblicazione di contenuti ogni giorno. L’azienda decide però di affrontare la crisi solamente utilizzando la pagina Facebook. Nel corso dell’anno Moncler ha pubblicato su Facebook 402 post che hanno ottenuto un totale di 473.000 reaction, di cui 17.000 commenti e 440.000 “mi piace”. L’engagement è stato dello 0,23% e l’interaction dello 0,21%. Il 99,8% dei post pubblicati è rappresentato da foto e link mentre solo lo 0,2% è composto da testi.

Esaminando la crescita in termini assoluti della pagina Facebook di Moncler si può vedere come nel mese precedente l’uscita dell’inchiesta di Report, a partire dal primo di ottobre, si sia verificato un rallentamento della crescita di follower, infatti esaminando l’inclinazione, la curva diminuisce evidenziando una crescita sempre minore. In data 3 novembre, ovvero il giorno seguente la puntata di Report, evidenziata nel *Grafico 4.15* con il cerchio rosso, la curva riprende un’inclinazione maggiore, segno di una crescita più rapida.



*Grafico 4.15: Crescita in termini assoluti*

Passando ora ad analizzare l'attività messa in atto da Moncler per fronteggiare la crisi reputazionale vediamo che l'azienda ha pubblicato quattro differenti post in lingua italiana in data 3 novembre nell'arco di appena 25 minuti. La pagina è poi rimasta inattiva fino al 12 novembre quando è stato pubblicato un post di prodotto.

Tutti e quattro i post contenevano un link che in un caso rimandava alla home del sito internet ufficiale dell'azienda mentre negli altri tre casi ad una pagina appositamente creata dove veniva spiegato il processo produttivo e specificata la provenienza delle materie prime utilizzate per la creazione dei prodotti Moncler. Nella *Tabella 4.1* si vedono sintetizzati il numero di "mi piace" e di commenti ottenuti dai quattro post pubblicati con la percentuale di interazione. Come si può vedere il contenuto dei post è molto simile tra loro e non offre agli utenti informazioni e la possibilità di approfondire direttamente l'argomento senza lasciare la piattaforma Facebook. Inoltre l'azienda usa un tone of voice critico con un linguaggio serio, senza mostrare dispiacere per le accuse o comprensione per tutti quei consumatori che richiedevano informazioni e maggiore trasparenza.

Dal punto di vista quantitativo si può notare come, rispetto ai contenuti solitamente pubblicati dalla pagina, i post abbiano ottenuto risultati positivi soprattutto per quanto riguarda il numero di commenti, che per l'anno 2014 ha una media di 43 commenti per post pubblicato. La media dei "mi piace" è di 1.100, quindi anche in questo caso inferiore al numero di like ottenuti da due post su quattro. Rispetto alla media annua (0,21%) anche l'interazione risulta, ovviamente, maggiore per due post su quattro. Questo dato apparentemente positivo però, se confrontato con i post che hanno ottenuto le interazioni più alte perde di valore soprattutto se si considera che il contenuto pubblicato

che ha generato l'interazione più alta, pari all'1,6%, è stata una foto per l'aggiornamento immagine del profilo. Un dato molto basso di interazione è anche rilevanza del fatto che gli utenti non hanno mostrato interesse per i link pubblicati, non effettuando un click per raggiungere il contenuto, azione che avrebbe fatto incrementare l'interazione.

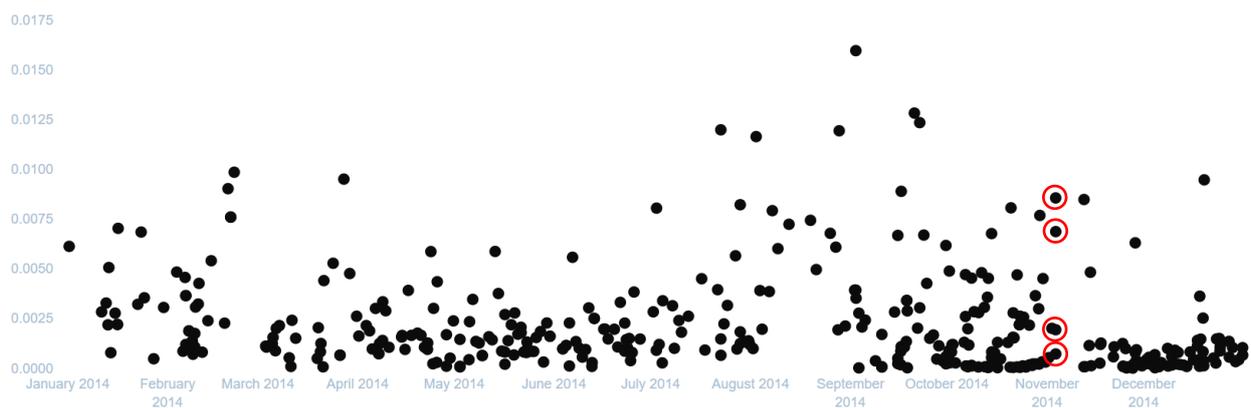
La strategia adottata da Moncler per fronteggiare la crisi è singolare, infatti raramente le aziende pubblicano post dello stesso argomento, della stessa tipologia e con contenuti simili nell'arco di così poco tempo. Questa scelta ha differenti svantaggi; in primo luogo concentrare l'attività in così breve tempo diminuisce la capacità di generare una reach elevata, inoltre si disperde l'interesse degli utenti, non si crea un rapporto stabile con essi e di conseguenza non si riesce a fidelizzare il rapporto con il consumatore ed infine l'utente non ha il tempo per ricercare ed elaborare le informazioni trovate e quindi formare la propria opinione riguardo la vicenda e quindi, in questo specifico caso in cui Moncler aveva ragione, agire in favore dell'azienda.

Post	Orario pubblicazione	Tipologia di post	Like	Commenti	Interazione
A seguito della trasmissione di Report di domenica 2 novembre, specifichiamo che tutte le piume utilizzate da Moncler provengono da fornitori altamente qualificati che aderiscono ai principi dell'ente europeo EDFFA (European Down and Feather Association)	16.39	<a href="http://on.moncler.com/1qmeC">http://on.moncler.com/1qmeC</a> ou Link all'articolo "La piuma di Moncler"	4.300	2.900	0,85%
I nostri fornitori sono obbligati a garantire il rispetto dei principi a tutela degli animali come riportato dal codice etico Moncler ( <a href="http://on.moncler.com/1tzCtGi">on.moncler.com/1tzCtGi</a> ) e sono situati ad oggi in Italia, Francia e Nord America	16.48	<a href="http://on.moncler.com/1tzCtGi">on.moncler.com/1tzCtGi</a> Link alla pagina "Documenti societari"	235	485	0,071%
I nostri fornitori sono obbligati a garantire il rispetto dei principi a tutela degli animali come riportato dal codice etico Moncler ( <a href="http://on.moncler.com/1tzCtGi">on.moncler.com/1tzCtGi</a> ) e sono situati ad oggi in Francia, Italia e Nord America	16.51	<a href="http://on.moncler.com/1tzCtGi">on.moncler.com/1tzCtGi</a> Link alla pagina "Documenti societari"	727	1.200	0,19%

Per quanto riguarda la produzione - come comunicato inascoltati a Report - confermiamo che questa avviene in Italia e in Europa. In Italia la produzione avviene in quantità limitate mentre in Europa nei luoghi deputati a reggere la produzione di ingenti volumi con elevato know-how tecnico (che garantisce la migliore qualità riconosciuta a Moncler dai consumatori).	17.05	<a href="http://on.moncler.com/1oatSs">http://on.moncler.com/1oatSs</a> A Link alla Home Page	2.300	4.600	0,69%
--	-------	---	-------	-------	-------

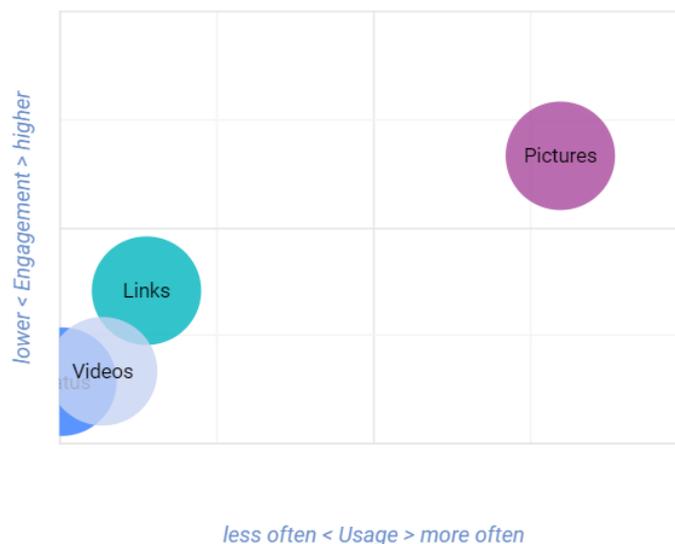
*Tabella 4.1: Post pubblicati per la gestione della crisi*

Per quanto riguarda l’engagement invece i post utilizzati per la gestione della crisi reputazionale non hanno ottenuto risultati rilevanti se paragonati ai contenuti pubblicati nel corso dell’intero anno. Si può notare dal *Grafico 4.16* che i post in analisi, evidenziati dai cerchi rossi, hanno ottenuto un engagement nella media, questo probabilmente dovuto al fatto che i contenuti pubblicati non fossero rilevanti e accattivanti dal punto di vista visivo, non contenessero informazioni aggiuntive immediatamente reperibili dall’utente. Interessante notare che i due post che hanno ottenuto l’interazione maggiore sono quelli che al loro interno contengono la parola “Report”, un esplicito richiamo alla vicenda che richiama l’attenzione dell’utente.



*Grafico 4.16: Engagement*

Questo dato è confermato se si analizza la matrice che compara la frequenza di utilizzo di una determinata tipologia di post con l'engagement ottenuto dagli stessi. Dal *Grafico 4.17* si vede come i contenuti più spesso pubblicati da Moncler sono le immagini ed esse raggiungono un livello di engagement molto più alto rispetto agli altri generi di post. Come si vede i link, tipologia di contenuto che l'azienda ha deciso di utilizzare per gestire la crisi reputazionale, non sono stati molto utilizzati nel corso dell'intero anno e inoltre hanno ottenuto un engagement basso, anche se superiore ai video, categoria che solitamente ottiene un coinvolgimento degli utenti più alto. Secondo uno studio di Quintly effettuato su oltre 105 milioni di post pubblicati su Facebook, infatti, i video ottengono la maggiore interazione rispetto alle altre tipologie di contenuti pubblicati, in media 65% in più rispetto alle immagini.<sup>66</sup> Come si può vedere dal *Grafico 4.17* per il caso di Moncler questo dato non è confermato infatti le immagini hanno ottenuto un engagement molto superiore rispetto ai video pubblicati. Questo dato probabilmente è dovuto al settore in cui opera l'azienda, l'abbigliamento, in cui la comunicazione dei prodotti risulta più efficace quando viene mostrata in foto e il consumatore ha la possibilità di valutare il prodotto in modo completo e approfondito osservandolo rappresentato su un contenuto statico.



*Grafico 4.17: Engagement Matrix*

Come si è visto in precedenza Moncler è solita pubblicare molti link tra i suoi post. Il secondo più rilevante, con oltre 9.200 click, è proprio quello inerente alla crisi che porta all'articolo presente sul sito dell'azienda "La piuma di Moncler".

<sup>66</sup> Quintly, Facebook Study 2018

Così come per Gucci, essendo Moncler un'azienda quotata in borsa, è possibile esaminare quali sia stato l'andamento del prezzo delle azioni durante la crisi reputazionale. Come mostrato nel *Grafico 4.18*, in corrispondenza del punto rosso contrassegnante il 31 ottobre, si è raggiunto il prezzo più alto nei giorni immediatamente prima e dopo lo scoppio della crisi, con un prezzo di 11,06€. Dal 3 novembre, ovvero il giorno seguente la messa in onda dell'inchiesta effettuata da Report, si è iniziato a registrare il calo, con un prezzo di 10,52€. Il picco più basso è stato toccato il 6 novembre, a quota 10,29€. Dopo un leggero rialzo il 7 novembre e una leggera ricaduta, dal giorno 10 novembre, quanto il prezzo si aggirava intorno a 10,51€ il titolo ha ricominciato a salire. Dal grafico si può vedere come il crollo del prezzo delle azioni di Moncler sia il più ripido considerando il trimestre ottobre-novembre. A meno di un mese dalla vicenda, il giorno 28 novembre, si è registrato un prezzo di 11,94€, una dei più alti del secondo semestre del 2014. Questo dato indica che, nonostante le crisi in cui si può imbattere un'azienda, con delle conseguenze anche molto forti sul fatturato, quando questa è forte e consolidata nel tempo, è stata in grado, negli anni, di fidelizzare il cliente riesce a superare anche i momenti di difficoltà.



*Grafico 4.18: Andamento prezzo azionario Moncler<sup>67</sup>*

Come per i casi precedenti, anche per il caso di Moncler è stata effettuata la sentiment analysis sui commenti più rilevanti, secondo gli algoritmi di Facebook, dei due post pubblicati dall'azienda che hanno ottenuto il maggior numero di reaction.

<sup>67</sup> Dati: [https://mercati.ilsole24ore.com/azioni/borsa-italiana/dettaglio-completo/MONC.MI?refresh\\_ce](https://mercati.ilsole24ore.com/azioni/borsa-italiana/dettaglio-completo/MONC.MI?refresh_ce)

Il primo post analizzato corrisponde al primo post pubblicato dall'azienda in cui viene spiegata la provenienza delle piume utilizzate per la produzione dei capi di abbigliamento di Moncler. Il sentiment rilevato di questo post è negativo, con un valore riscontrato di -0.067, inoltre le keywords maggiormente rilevate hanno un'accezione negativa con diverse critiche al comportamento dell'azienda come "imperdonabile", "scandalosa" oppure "vergognoso".

amica problema  
**imperdonabile** amata  
rischiato molto bene bella figura  
stupide rabbia **scandalosa** ridere  
**altissimo** schifo bassi dispiace  
sereni giusto sapendo  
**vergognoso** bene

*Figura 4.14: Keywords primo post pubblicato*

Il secondo post che ha ottenuto il maggior numero di reaction e che si è deciso di analizzare è l'ultimo post pubblicato dall'azienda sempre inerente alla produzione dei materiali. Come emerge dall'analisi anche in questo caso il sentiment rilevato è negativo, -0.052. Le keywords rilevate, riportate nella *Figura 4.15*, sono di tipo negativo oppure positive usate con ironia, come per esempio "soddisfazione" oppure "bravi".

maniera imbarazzante **male**  
crudeltà false grazie benissimo  
soddisfazione bravi piacere **gioia**  
chiaro tristezza fallite guasterebbe  
**schifo** profitti torture salvare  
ipocrisia **bellissimo**

*Figura 4.15: Keywords ultimo post pubblicato*

Come negli altri casi, anche in quest'ultimo, è stata effettuata un'analisi sui post pubblicati nelle ultime settimane dall'azienda. I post presi in esame hanno un numero di commenti molto basso, con un massimo di 7 utenti che hanno espresso il loro parere. Questo basso numero di dati da analizzare, in cui mediamente solo una persona, causa risultati molto differenti tra loro infatti troviamo post con un sentiment molto negativo, -0,40, e post con sentiment molto positivo, +0,47. Questi dati sono irrilevanti al fine di verificare la differenza tra sentiment generale degli utenti e sentiment riscontrato durante la crisi reputazionale.

#### **4.7 Commento Gucci – Moncler**

Come già realizzato per i casi di Barilla e Costa Crociere, si vuole ora analizzare le similitudini e le differenze riscontrabili tra le strategie adottate da Gucci e Moncler. In entrambi i casi la crisi reputazionale è correlata ad un comportamento dell'azienda considerato eticamente scorretto. Inoltre, analizzare questi due casi comparandoli risulta maggiormente interessante in quanto queste due aziende operano nello stesso settore, ovvero quello dell'abbigliamento di medio-alto livello.

Una prima similitudine tra le due strategie è l'adozione di un solo mezzo per la gestione della crisi, Twitter per il primo e Facebook per il secondo nonostante entrambe le aziende avessero diverse pagine attive su più piattaforme social e soprattutto senza tenere conto del fatto che, in entrambi i casi, la crisi si era diffusa su diverse piattaforme. Un'altra analogia tra i due casi riguarda la brevità delle azioni intraprese. Nel caso di Gucci, infatti, è stato pubblicato solamente un post mentre nel caso di Moncler, nonostante siano stati pubblicati quattro differenti post, l'attività di è concentrata in meno di mezz'ora. Inoltre entrambe le aziende, dopo aver pubblicato i post, hanno deciso di non rispondere agli utenti che lasciavano dei commenti, sia positivi che negativi.

Entrambe le aziende si sono dichiarate innocenti infatti Gucci ha ammesso di aver fatto un errore in buona fede mentre Moncler ha fornito tutte le informazioni necessarie perché i consumatori potessero verificare che le accuse mosse da Report erano menzognere. Nonostante questo però l'atteggiamento delle due aziende è stato molto differente; Gucci ha deciso di mostrarsi dispiaciuta per l'inconveniente e chiedere scusa, mentre Moncler ha deciso di adottare un comportamento di vittimismo e attacco. I registri dei post sono stati diversi, uno più colloquiale e amichevole, uno più formale.

Come già detto, essendo queste due aziende quotate in borsa, si è deciso di verificare l'andamento azionario nei giorni della crisi reputazionale. Dai dati riscontrati si evince che in entrambi i casi la crisi reputazionale abbia portato una conseguente perdita di valore delle azioni e, similmente, nel giro di pochi giorni il prezzo delle stesse è tornato a salire, raggiungendo i livelli pre-crisi.

Rispetto ai primi due casi analizzati, i casi di Gucci e Moncler hanno, per la natura della causa scatenate la crisi, un impatto maggiore sull'emotività dei consumatori questo ha provocato il risultato ottenuto dalla sentiment analysis ovvero un sentiment molto negativo.

## **4.8 Discussione sulle strategie**

Avendo analizzato le azioni intraprese dalle aziende sui social network nel corso della crisi reputazionale, si vuole ora verificare se esse siano in linea con le teorie di crisis management della letteratura esposte nei primi capitoli per esaminare il comportamento adottato dalle aziende e valutarne l'operato.

Una prima considerazione che è possibile fare dopo aver analizzato questi casi riguarda la caratteristica di internet di essere una cassa di risonanza per l'operato delle aziende. Se fino a qualche anno fa un'intervista malriuscita tenuta via radio dal dirigente di un'azienda non si sarebbe potuta diffondere ampiamente, oggi con il diffondersi dei mezzi tecnologici e la cross-medialità, le notizie hanno una capacità di diffusione molto maggiore. Prendendo in considerazione i quattro casi esaminati due di essi, Barilla e Gucci, hanno avuto risonanza solamente grazie ai social; il caso di Moncler, nonostante sia nato su un mezzo di comunicazione tradizionale, la diffusione sul Web ha ampliato la crisi; il caso Costa Crociere, molto diverso rispetto ai tre precedenti, non ha visto nei social network un terreno in cui la crisi potesse proliferare ma solo un ulteriore mezzo con cui dialogare con i suoi consumatori.

Una prima caratteristica fondamentale che compone un piano di gestione della crisi, che si trova in ogni ricerca di crisis management, riguarda la tempestività con cui le aziende devono comunicare, internamente ed esternamente. La comunicazione esterna, quella rivolta agli stakeholders quindi nei casi da noi esaminati agli utenti dei social network, deve essere immediata, soprattutto quando si parla di comunicazione online, dove la risposta da parte dell'azienda deve avvenire entro poche ore dallo scoppio dello scandalo, la letteratura parla di 60-120 minuti. In tutti e quattro i casi analizzati si può notare come, sebbene le aziende non abbiano operato nelle prime ore dallo scoppio della crisi, siano comunque state pronte ad intervenire seguito questa linea guida e mettendo in atto le strategie di gestione della crisi in tempi molto brevi, per evitare che la crisi si ampliasse.

Un secondo elemento che le aziende devono tenere in considerazione nel creare una strategia riguarda il numero di mezzi da utilizzare per la gestione della crisi. Nell'analisi esposta si è deciso di considerare solamente i social network, ma come si è visto tutte le aziende possedevano diverse pagine social ma hanno deciso di utilizzarne solamente una. Nonostante siano lo stesso mezzo, i

diversi social hanno modi di comunicare completamente diversi e si rivolgono a target differenziati, per questo la letteratura consiglia di integrare tra loro tutte le piattaforme social, con messaggi creati ad hoc per ognuna di esse. Come si è già ribadito, i casi presi in esame non hanno messo in atto questa pratica. Come si è visto poi, l'utilizzo di una sola piattaforma è da considerate sbagliato dal momento che la crisi, in nessuno dei casi, si è attuata solo su una piattaforma ma ha invaso tutti i social network, dove il sentiment e il passaparola negativi si sono diffusi senza che l'azienda intervenisse.

Un ulteriore punto che le teorie di crisis management hanno studiato, dopo aver deciso quali mezzi utilizzare, riguarda il messaggio da diffondere durante la crisi. Il messaggio deve esporre chiaramente l'accaduto, la posizione dell'azienda e le strategie che si vogliono adottare per rimediare al problema creato. È importante che contenga tutte le informazioni necessarie per mostrare con precisione e chiarezza la situazione per evitare che circolino notizie false. I social network devono infatti diventare per i consumatori fonte credibile da dove attingere per il reperimento delle informazioni. Tutte e quattro le aziende esaminate hanno esposto chiaramente l'accaduto e la posizione dell'azienda. Inoltre Gucci ha dichiarato anche di aver già preso dei provvedimenti in contrasto con le azioni precedenti che hanno portato alla crisi, ovvero aver rimosso dal mercato il maglione criticato. Un ulteriore elemento di interesse riguarda l'attività di Moncler che, attraverso dei link, ha fornito agli utenti maggiori dati che rafforzassero le dichiarazioni circa la posizione dell'azienda. Anche Costa Crociere è stata in grado di spiegare l'accaduto, passo dopo passo. Di rilievo è stata anche la comunicazione relativa alla posizione dell'azienda che si è sempre schierata contro il capitano Schettino e le sue azioni.

Una delle caratteristiche che rende le piattaforme social rilevanti per le aziende e per le sue strategie di comunicazione è la possibilità di instaurare un rapporto personale con i consumatori e di creare con loro veri e propri dialoghi. È possibile fare questo attraverso i social network in modo più facile ed immediato rispondendo ai messaggi e ai commenti degli utenti, ricondividendo i contenuti generati dagli utenti che coinvolgono l'azienda. Nessuna delle aziende coinvolte nei casi analizzati ha risposto ai commenti degli utenti. La moderazione dei commenti, inoltre, permette di limitare il word of mouth negativo.

Un'altra azione che la letteratura consiglia alle aziende nella pianificazione della comunicazione durante la gestione di una crisi reputazionale è quella di creare un piano editoriale definito e prolungato nel tempo per seguire gli utenti durante tutte le fasi della crisi, con una comunicazione costante. Tra i casi presi in esame solo in Costa Crociere è stato fatto.

I social network sono anche uno strumento molto utile per le aziende per indagare il sentiment dei propri consumatori, analizzare le opinioni sull'impresa e sui prodotti venduti. Per ogni azienda è importante monitorare questo aspetto. Tra i casi analizzati vediamo come Gucci sia riuscita in questo

compito individuando su Twitter un post negativo riguardo un suo prodotto, focolaio di opinioni avverse, e rispondendo prontamente ai bisogni dei consumatori.

Come si è visto, con lo sviluppo del Web 2.0, si è sviluppato nelle strategie di comunicazione delle aziende il cosiddetto content marketing, ovvero l'utilizzo combinato di diverse tipologie di contenuti. Come emerso dall'analisi dei casi sopraesposti si vede che le aziende hanno preferito utilizzare una sola tipologia di contenuto, principalmente un testo, ad eccezione di Barilla che ha combinato l'azione del testo con quelle di un contenuto video. L'utilizzo del content marketing e la condivisione da parte dell'azienda di rich media, oltre a rendere i post più rilevanti e di interesse per gli utenti, rendere ancora più trasparente la diffusione delle informazioni. Se un utente ha la possibilità di visionare delle foto o dei filmati infatti riterrà vere anche le informazioni che vengono fornite tramite dei semplici testi. Nel caso di Moncler, per esempio, la diffusione di fotografie o video in cui si mostravano gli allevamenti di oche o la produzione avrebbero aiutato l'azienda a recuperare la reputazione persa molto velocemente.

Per la gestione della crisi e per la diffusione delle notizie ogni azienda dovrebbe predisporre un portavoce adibito alle relazioni con l'esterno. Tra i casi analizzati vediamo come solo Barilla si sia esposta attraverso la figura di Guido Barilla, responsabile diretto della crisi. Anche nel caso di Costa Crociere l'amministratore delegato Pier Luigi Foschi ha rilasciato diverse interviste in seguito riportate sulla pagina Facebook dell'azienda. Nei casi di Gucci e Moncler la comunicazione, al contrario, è stata molto impersonale, senza nessuna presa di posizione da parte dei vertici delle aziende.

Importante durante una crisi aziendale è anche l'aggiornamento costante della situazione. Nei casi presi in esame quelli in cui sarebbe stato utile questo aggiornamento sono Costa Crociere, per cui è stato fatto, e Moncler che non ha condiviso con i consumatori come si sia evoluto il rapporto con Report, viste le continue accuse del programma televisivo.

Dopo aver visto le azioni, averle paragonate rispetto alle indicazioni fornite dalla letteratura, in conclusione possiamo dire che, tra i casi analizzati, l'unica azienda che ha adottato una strategia progettata, continuativa nel tempo, in grado di ricreare la fiducia nei consumatori attraverso l'aggiornamento costante e l'empatia mostrata nei contenuti pubblicati è stata Costa Crociere. Per quanto riguarda invece gli altri tre casi analizzati, le aziende si sono limitate a comunicare, in modo tempestivo ma del tutto insufficiente, la loro posizione e le loro scuse per poi tornare nell'ombra senza prestare interesse alle opinioni dei consumatori né mostrare interesse nel ristabilire il rapporto di fiducia con essi o recuperare la reputazione persa.

# Conclusione

L'obiettivo prefissato di questo elaborato era quello di verificare l'impatto che la comunicazione può avere sulla reputazione di un'azienda durante un periodo di forte crisi. Si è voluto infatti indagare se il BrandTelling, proposto alle aziende come mezzo per la valorizzazione e la condivisione con i consumatori della sua immagine, pianificato e gestito nel lungo periodo, potesse essere uno strumento utile al fine di limitare le perdite sia in termini di fatturazione che in termini di brand image causate da una crisi reputazionale.

Per dimostrare che tra comunicazione e reputazione c'è un collegamento diretto si è dovuto, in prima istanza, definire il contesto di riferimento in cui le aziende operano ovvero il mercato economico ormai completamente influenzato dalla diffusione delle nuove tecnologie. Lo sviluppo del Web 2.0 ha infatti avuto un notevole impatto sul modo di comunicare delle aziende e sui comportamenti di scelta e di acquisto dei consumatori. Si è poi analizzato il fenomeno del BrandTelling ovvero la tendenza sempre maggiore da parte delle aziende di comunicare in maniera espansa e sistematica i propri capitali materiali, ma soprattutto immateriali, come la propria etica e i propri valori. In seguito sono stati esposti i concetti di reputazione e di crisi, di come essi siano rilevanti per l'operato dell'azienda. La reputazione sta diventando sempre più rilevante in quanto influenza in modo decisivo le scelte dei consumatori e di conseguenza diventa cruciale per le aziende anche l'attenzione alle eventuali crisi in cui si può imbattere che potrebbero minare il livello reputazionale.

Successivamente sono stati presi in esame dei casi di reali crisi reputazionali che hanno coinvolto diverse aziende internazionali. Dopo aver spiegato quali sono state le cause scatenanti, come per esempio il lancio di un prodotto sbagliato oppure una strategia di comunicazione errata, si è esposto quali attività le aziende hanno messo in atto per arginare la crisi e cercare di recuperare il rapporto con i consumatori rovinato a causa degli errori compiuti. A partire dalle strategie adottate dalle aziende è possibile estrapolare alcune evidenze che aiutano a verificare se l'obiettivo di questa tesi è stato raggiunto.

La prima e più immediata è l'evidenza che ancora oggi le aziende non sono pronte a fronteggiare una crisi reputazionale; infatti nei casi analizzati l'organizzazione non ha mostrato di aver predefinito un piano strategico. Questo risulta evidente analizzando gli interventi svolti dalle persone incaricate di relazionarsi con gli stakeholders che spesso si sono mostrate impreparate nella gestione del flusso di

informazioni da condividere. Inoltre le strategie adottate non sono mai state costruite perché coprissero un lungo periodo ma solamente *una tantum* per assecondare il minimo richiesto dai consumatori.

Una seconda evidenza riguarda l'uso delle nuove tecnologie, ed in modo particolare dei social network, come strumento di gestione della crisi. Si è visto come in tutti i casi i social network siano stati utilizzati come mezzo prediletto per la diffusione delle notizie e delle informazioni e come mezzo per l'azienda per condividere la sua posizione e le sue azioni. Come si è visto però i social network permettono un'ulteriore modalità di comunicazione, più personale, che però non è stata sfruttata dalle imprese durante e dopo le crisi.

Altre evidenze possono essere dedotte partendo dai casi analizzanti in maniera più approfondita ed esposti nel capitolo quarto. Nei casi in cui è stata svolta una sentiment analysis, il sentiment riscontrato negli utenti era sempre negativo, a conferma che un comportamento scorretto dell'azienda ha delle ripercussioni sull'opinione che i consumatori hanno della stessa. Inoltre si è visto come nel breve periodo, con la pubblicazione di ulteriori informazioni sui profili social delle aziende, il sentiment andasse sempre più peggiorando, segno che le strategie messe in atto dalle aziende non stavano funzionando in termini di recupero della relazione con i consumatori.

A partire da queste evidenze possiamo concludere che l'ipotesi esposta all'inizio dell'elaborato non è verificata. Infatti, la letteratura e gli studi riportati mostrano come l'utilizzo sistematico ed organizzato dei social network quale mezzo di comunicazione durante una crisi reputazionale, per poter condividere con i consumatori i propri valori e le informazioni circa l'evento, si prefigura come aiuto per le aziende nel limitare l'impatto della crisi sull'operato e la durata della stessa anticipandone la risoluzione. Nei casi analizzati e dai dati raccolti si può vedere come l'attività di gestione della crisi, soprattutto attraverso le piattaforme social, sia stata esigua. Nonostante questo però nel corso di poche settimane gli errori commessi dall'azienda sono stati dimenticati dai consumatori. Si può quindi concludere che, qualora l'azienda abbia consolidato, nel corso del tempo, una buona reputazione fondata sui suoi prodotti, sul suo operato e sui suoi valori, una crisi reputazionale non ha un impatto duraturo in termini economici e reputazionali, nonostante la strategia da lei adottata per la gestione della stessa.

Le conclusioni a cui, attraverso questo elaborato, si è giunti possono avere delle implicazioni manageriali applicabili alla realtà che aiutano le aziende nella gestione della progettazione della strategia di utilizzo dei social network. La prima è che, in caso di una crisi reputazionale, l'azienda, e in modo particolare i suoi vertici, devono essere pronti ad esporsi per confrontarsi con l'opinione pubblica riguardo il proprio operato attraverso tutti i canali di comunicazione che hanno a

disposizione, comprese le piattaforme social. Inoltre, sebbene si sia verificato che i social network non abbiano un impatto rilevante sulla reputazione e sull'operato economico dell'azienda, sono un canale a cui le società devono prestare attenzione soprattutto quando il loro target di riferimento è molto giovane; essi infatti esprimono la propria opinione online e si aspettano un riscontro da parte dell'azienda. Infine, questo studio rende evidente che, sebbene sia importante avere alcuni addetti che gestiscano le pagine social dell'azienda durante le crisi reputazionali, non è necessario investire un budget ingente per queste strategie online in quanto il loro impatto sul fatturato dell'azienda, verificato in questo elaborato attraverso il valore delle azioni delle società, non è rilevante nel lungo periodo.

A conclusione di questo studio si vogliono esporre, inoltre, alcune limitazioni in cui si è incorso durante lo svolgimento della tesi. Il primo limite riguarda la difficoltà nel reperire le informazioni e la scarsità delle stesse, questo ha portato a poter analizzare solo una parte degli eventi. Non si sono potuti reperire, infatti, molti dati in quanto la loro diffusione è avvenuta solamente offline. Una seconda limitazione riguarda le datazioni dei casi presi in esame che hanno reso più difficoltoso il reperimento dei dati. Inoltre la maggior parte dei casi si sono verificati in tempi in cui le piattaforme social non erano ancora assiduamente utilizzate dalle aziende per il proprio business; questo ha fatto sì che, anche nel periodo di crisi, questo strumento non fosse utilizzato. Una ulteriore limitazione, che ha avuto un grosso impatto sulla stesura dell'elaborato, riguarda la difficoltà nell'effettuare la sentiment analysis per la mancanza di strumenti adeguati a questo scopo.

Le limitazioni sopra esposte aprono la strada a studi futuri che possono contribuire ad integrare questo elaborato. In primo luogo sarebbe possibile svolgere un'analisi più approfondita della comunicazione che le aziende hanno effettuato offline, per esempio sui giornali o in televisione, per verificare se essa abbia avuto un impatto sulla reputazione. Inoltre sarebbe possibile svolgere uno studio nel lungo periodo sull'utilizzo dei social network delle aziende che hanno dovuto affrontare una crisi per verificare come esso sia cambiato prima, durante e dopo l'evento. Analizzare la comunicazione antecedente la crisi può mettere in evidenza il rapporto consueto con i consumatori e l'impatto che la condivisione delle informazioni ha sul sentiment degli utenti online; questi dati, messi a confronto con la comunicazione adottata dalle aziende durante e dopo la crisi, può evidenziare in maniera più puntuale l'impatto che l'utilizzo dei social network ha sulla reputazione e sulla gestione del rapporto con i consumatori nei momenti di crisi.

# Bibliografia

Amiso M. George, Kwamena Kwansah-Aidoo, *Culture and Crisis Communication: Transboundary Cases from Nonwestern Perspectives*, John Wiley & Sons, 18 set 2017

Aon Risk Solutions, *Global Risk Management Surve*, 2017

Bland M. (ed.), *Communicating out of a crisis*, London, Macmillan Business, 1998, pp. 33-34.

Chaffey, Ellis-Chadwick, *Digital Marketing*, United Kingdom, Pearson, 2016

Comin, Gianluca, *L'impresa oltre la crisi: per una gestione efficace della reputazione aziendale*, Venezia, Marsilio NODI, 2016

Comin, Gianluca, *L'impresa oltre la crisi*, Venezia, Marsilio NODI, 2016

Corn e Dijkmans, Peter Kerkhof, Camiel J. Beukeboom, *A stage to engage: Social media use and corporate reputation*, *Tourism Management* 47, 2015

Daniel J. Power & Gloria Phillips-Wren, *Impact of Social Media and Web 2.0 on Decision-Making*, *Journal of Decision Systems*, 20:3, 249-261, 2011

Daymon Worldwide Releaases, 2016: *The Next World: How Millennials Will Shape Retail*

De Angelis, Matteo, *Bolle reputazionali: Analisi e gestione della comunicazione sociale e del passaparola su prodotti e marche*, EGEA spa, 2013

Dominici, Gandolfo, *E-Marketing. Analisi dei cambiamenti dai modelli di business al mix operativo*, Franco Angeli, Milano, 2009

Eray, *Storytelling in crisis communication*, *Online Journal of Communication and Media Technologies*, volume 8 – Issue: 2 april 2018

Ganga S. Dhanesh, Krishnamurthy Sriramesh, *Culture and Crisis Communication: Nestlé India's Maggi Noodles Case*, *Journal of International Management*, 2017

Giorgino, Mazzù, *BrandTelling*, Milano, Egea, 2018

Gligorijevic e Luck, *Consumers tend to increasingly rely on peer consumer opinions available online*, 2012, pp. 25e40; Park, Lee, & Han, 2007

Greyser Stephen A., *Corporate brand reputation and brand crisis management*, Management Decision, Vol. 47 Issue: 4, pp.590-602, 2009

Greyser, Stephen A., *Corporate brand reputation and brand crisis management*, Harvard Business School, 2007

Hootsuite, *WeAreSocial* report, 2019

Hootsuite, *WeAreSocial* report, 2020

Idealo Internet GmbH, *L'E-Commerce in Italia: le nuove abitudini d'acquisto online*

Klein, Naomi, *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies*, New York: Picador, 2000

Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane, *Marketing management*, Pearson, 14th ed.

Lerbinger, Otto, *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*, Mahwah, Erlbaum, 1997

Lin, X., et al., *Crisis communication, learning and responding: Best practices in social media*, Computers in Human Behavior, 2016

M.Isoraité, *Internet marketing theoretical aspects*, ECOFORUM Volume 6, Issue 1(10), 2017

Maestri, Alberto, Gavatorta, Francesco, *Content evolution. La nuova era del marketing digitale*, Franco Angeli, 2015

Masini, Pasquini e Segreto, *Marketing e comunicazione: strategie, strumenti e casi pratici*, Hoepli, 2017

Mazzei, Alessandra, Gambetti Rossella, *La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione: la gestione integrata di segni, comportamenti e reti di relazioni*, Convegno "Le tendenze del Marketing, Università Ca' Foscari Venezia", 20-21 gennaio 2006

Nicole B. Ellison and Danah M. Boyd, *Sociality Through Social Network Sites*, The Oxford Handbook of Internet Studies Edited by William H. Dutton Print, 2013

Pascucci, Federica, *Strategie di Marketing Online per il vantaggio competitivo aziendale*, Società Editrice Esculapio, 2013

Pekka Aula, *Social media, reputation risk and ambient publicity management*, Strategy & Leadership, Vol. 38 Iss: 6 pp. 43 – 49, 2010

Peverini, Paolo, *Influenza online e word of mouth. Il ruolo della semiotica nello scenario delle metodologie di analisi*, Libellula, 2016

Rajneesh Suri and Kent B. Monroe, *The Effects of Time Pressure on Consumers' Judgments of Prices and Products*, *Journal of Consumer Research* 30, pp. 92–104. 2003

Reputation Institute, *Global RepTrak® 100, The World's Most Reputable Companies*, 2017

Robert G. Eccless, Scott C. Newquist e Roland Schatz, *Reputazione e i suoi rischi*, *Harvard Business Review*, Vol. 85, n. 2, 2007, pagg. 104-114.

Sciarelli, Sergio, *Comunicazione e gestione della crisi*, sinergie n.59/2

Sciarelli, Sergio, *La crisi d'impresa*, Padova, Cadem, 1995

Shari R. Veil, Timothy L. Sellnow, and Elizabeth L. Petrun, *Hoaxes and the Paradoxical Challenges of Restoring Legitimacy: Dominos' Response to Its YouTube Crisis*, *Management Communication Quarterly* 26(2) 322–345, 2012

Si Shia, Yi Wang, Xuanzhu Chen, Qian Zhanga, *Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach*, *International Journal of Information Management* 50,325–336, 2020

Siano, Alfonso, *Corporate communication management: Accrescere la reputazione per attrarre risorse*, Giappichelli, 2015

Stefano Pace, Bernardo Balboni e Giacomo Gistri, *The effect of Social Media on brand attitude and WOM during a brand crisis: Evidences from the Barilla case*, *Journal of Marketing Communication*, 2017

Tuğçe Ertem Eray, *Storytelling in Crisis Communication*, *Online Journal of Communication and Media Technologies* Volume: 8 – Issue: 2, 2018

Wood, Alex J., *Networks of injustice and worker mobilisation at Walmart*, *Industrial Relations Journal* 46:4, 259–274, 2015

Wooten LP, James EH., *Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development*. *Advances in Developing Human Resources*. 2008;10(3):352-379.

Wouter Vollenbroek, Sjoerd de Vries, Efthymios Constantinides and Piet Kommers, *Identification of influence in social media communities* *Int. J. Web Based Communities*, Vol. 10, No. 3, 2014

Xialing Lin, Patric R. Spence, Timothy L. Sellnow, Kenneth A. Lachlan, *Crisis communication, learning and responding: Best practices in social media*, *Computers in Human Behavior* 65, 601 e 605, 2016

Yan Wang, *Brand crisis communication through social media: A dialogue between brand competitors on Sina Weibo*, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 21 Issue: 1, pp.56-72, 2016

Yang Cheng, *How Social Media Is Changing Crisis Communication Strategies: Evidence from the Updated Literature*, *Journal of Contingencies and Crisis Management* Volume 26 Number 1, 2018

# Sitografia

<http://growthhackingitalia.com/sentiment-analysis/>

<http://www.behindreputation.com/la-reputazione-di-a-e-b-abercrombie-e-benetton-cammina-sul-filo-ce-la-faranno/>

<http://www.bulsara.it/crisis-management-i-4-casi-piu-spinosi-sui-social/>

<http://www.bulsara.it/crisis-management-i-4-casi-piu-spinosi-sui-social/>

<http://www.gruppoper.com/servizi-per/business-continuity-management/>

<http://www.themarketingfreaks.com/2014/02/web-1-0-web-2-0-e-web-3-0/>

[http://www.thinktag.it/system/files/10945/risorsa\\_3.pdf?1332925891](http://www.thinktag.it/system/files/10945/risorsa_3.pdf?1332925891)

<https://blog.ecostampa.it/cambridge-analytica-la-crisi-di-reputazione-sembra-il-problema-minore/>

<https://blog.hubspot.com/service/sentiment-analysis-tools>

[https://d.repubblica.it/moda/2019/02/07/news/gucci\\_accuse\\_di\\_razzismo\\_ritira\\_un\\_maglione\\_black\\_face\\_polemiche\\_politically\\_correct-4286305/](https://d.repubblica.it/moda/2019/02/07/news/gucci_accuse_di_razzismo_ritira_un_maglione_black_face_polemiche_politically_correct-4286305/)

<https://expertsystem.com/it/toyota-e-analisi-della-reputazione-on-line-si-poteva-prevedere-la-crisi/>

<https://it.lipsumtech.com/malaysia-airlines-failed-crisis-test-now-it-faces-battle-regain-trust-551495>

<https://kpi6.com/it/blog/crisis-management-sui-social-media-caso-pepsi/>

<https://melissaagnes.com/dominos-pizza-a-look-at-the-timelessness-of-a-social-media-crisis-plan/>

<https://mercati.ilsole24ore.com/>

<https://quifinanza.it/editoriali/crisi-facebook-datagate-chiude-cambridge-analytica/187230/>

<https://st.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/100-parole/Tecnologia/W/Web-2-0.shtml?uuid=2bf1d422-8b13-11dd-953b-4eca81469376&DocRulesView=Libero>

<https://trends.google.it/trends/?geo=IT>

<https://www.antevenio.com/it/blog/esempi-di-crisi-sui-social-ben-gestite/>

<https://www.bernsteincrisismanagement.com/how-heineken-beat-a-crisis-management-nightmare/>

<https://www.business2community.com/public-relations/attack-of-the-customers-the-pampers-dry-max-crisis-0266321>

<https://www.businessinsider.com/walmart-spent-18-million-on-reputation-repair-ads-2017-8?IR=T>

[https://www.corriere.it/cronache/09\\_aprile\\_16/pizzo\\_qualita\\_youtube\\_c0c1b876-2a85-11de-a92d-00144f02aabc.shtml](https://www.corriere.it/cronache/09_aprile_16/pizzo_qualita_youtube_c0c1b876-2a85-11de-a92d-00144f02aabc.shtml)

<https://www.criteo.com/it/insights/lomnichannel-conquista-i-consumatori-italiani/>

<https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2017/09/23/ryanair-uber-reputazione-tallone-achille/>

<https://www.fanpagekarma.com/>

<https://www.franzrusso.it/condividere-comunicare/il-caso-moncler-a-report-e-leffetto-sui-social-media/>

<https://www.ilpost.it/2016/10/13/samsung-galaxy-note-7/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/gucci-accusato-razzismo-ritira-maglione-balaclava-AFL9QBK>

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-reputation/>

<https://www.lastampa.it/2016/09/02/tecnologia/esplode-la-batteria-samsung-blocca-le-vendite-dei-galaxy-note-4uzohII1WvF8l39DKv3IKM/pagina.html>

<https://www.lexalytics.com/>

<https://www.linkedin.com/pulse/ennesimo-collaborative-brand-attack-pepsi-sar%C3%A0-il-andrea-di-foggia/>

<https://www.ninjamarketing.it/2014/11/10/moncler-social-network/>

<https://www.prdaily.com/heineken-explains-its-response-to-dog-fighting-pr-crisis/>

<https://www.primaonline.it/2019/10/17/295959/e-shopper-e-info-shopper-una-ricerca-osservatorio-multicanalita-su-chi-compra-online-e-chi-si-informa-per-comprare/>

<https://www.rainews.it/dl/rainews/articoli/dieselgate-vw-paga-multa-9-milioni-due-manager-evitano-processo-6f02d471-a8d6-47de-8ed0-06a66bc33edf.html#:~:text=Dieselgate.,manager%20evitano%20processo%20%2D%20Rai%20News>

[https://www.researchgate.net/publication/327558364\\_IL\\_WEB\\_20\\_analisi\\_e\\_potenzialita](https://www.researchgate.net/publication/327558364_IL_WEB_20_analisi_e_potenzialita)

<https://www.retailcaregroup.com/influence-marketing/>

<https://www.startmag.it/mondo/ecco-il-maglione-che-ha-fatto-infeltrire-il-fatturato-di-gucci/>

<https://www.techeconomy2030.it/2019/02/11/gucci-maglione-razzismo/>

<https://www.tpi.it/2018/04/02/facebook-crisi-fiducia/>

<https://www.webinfermento.it/rtl102-5-e-crisis-management-una-case-history-negativa/>

<https://www.zwan.it/comunicazione/reputazione-online-gli-effetti-ryanair-uber/>

[www.bloomberg.it](http://www.bloomberg.it)

[www.ilsole24ore.it](http://www.ilsole24ore.it)

[www.nielsen.com](http://www.nielsen.com)

# Sintesi

In questo elaborato, di cui di seguito si trova una sintesi, verrà esposto il concetto di BrandTelling e la sua applicazione pratica nel mondo digitale. L'obiettivo del lavoro è quello di evidenziare come esso, accuratamente pianificato, valorizzato e gestito, lungo tutto il corso della vita di un'impresa, possa aiutare le aziende prima, durante e dopo le crisi limitando le perdite sia in termini di fatturato che in termini di brand image.

La prima parte di questa tesi, formata da due capitoli, è di tipo compilativo. Nel primo verrà esposto il concetto di BrandTelling, la sua evoluzione nel corso degli ultimi anni e le sue principali caratteristiche con un breve excursus sul mondo dei social network, la loro diffusione e l'influenza che hanno sulle aziende e sul loro modo di comunicare. In seguito, nel secondo capitolo, verranno esposti, tramite la letteratura, il concetto di crisi, di reputazione aziendale, brand image e brand identity e le differenti crisi che possono intaccarle. La seconda parte invece è di tipo analitico. Nel terzo capitolo troverà spazio la descrizione e narrazione di casi reali utilizzati in seguito per l'analisi svolta ed esposta nel quarto capitolo. L'analisi finale si focalizzerà su quattro aziende, scelte dai casi esaminati, considerate particolarmente rilevanti per analizzare e valutare in maniera più approfondita l'operato sui social network durante la crisi. L'analisi effettuata è sia di tipo quantitativo che di tipo qualitativo. La prima è stata svolta analizzando i risultati numerici ottenuti dai contenuti pubblicati dalle aziende, come per esempio il numero di like o le visualizzazioni; la seconda invece è stata realizzata attraverso una sentiment analysis dei commenti pubblicati dagli utenti sui profili social ufficiali delle aziende prese in esame.

## Capitolo 1

### 1.1 Web 2.0 e social network

Al fine di raggiungere l'obiettivo prefissato, risulta necessario delineare brevemente il contesto in cui le aziende oggi si trovano ad operare. Da quando internet si è diffuso ha avuto un impatto sulla vita delle persone ma anche sulle aziende e sulla loro attività, infatti non si è trattato di un fenomeno meramente tecnologico ma ha avuto un impatto anche a livello economico e sociale, influenzando sulla struttura della società in termini di distribuzione e acquisto di beni e servizi.<sup>68</sup> La trasformazione che

---

<sup>68</sup> <https://st.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/100-parole/Tecnologia/W/Web-2-0.shtml?uuid=2bf1d422-8b13-11dd-953b-4eca81469376&DocRulesView=Libero>

la società ha avuto a seguito della diffusione di queste tecnologie digitali ha modificato radicalmente l'individuo in quanto consumatore e il suo approccio all'acquisto. Il nuovo consumatore è sempre meno legato alla marca e sempre più interessato a fare dell'acquisto un'esperienza unica e personalizzata. L'utilizzo delle tecnologie ha portato anche alla modifica del *Customer Decision Journey*, infatti il consumatore entra in contatto con l'azienda soprattutto online, può comprare senza recarsi fisicamente in un negozio e può condividere le sue opinioni riguardo l'acquisto effettuato con un'audience potenzialmente molto ampia. Con le nuove tecnologie si facilita anche la creazione di un rapporto più personale tra singolo consumatore e azienda.

È in questo contesto di sviluppo ed evoluzione di internet in cui l'utente può creare e condividere contenuti, interagire e comunicare con altri utenti, che nasce il fenomeno dei social network ovvero piattaforme create per facilitare la comunicazione *peer-to-peer* tra individui o gruppi. La diffusione dei social network ha avuto un impatto sulla gestione della brand image di un'azienda e della sua reputazione online poiché essi facilitano la creazione e la diffusione da parte degli utenti di opinioni, positive o negative, riguardo l'azienda. In estrema sintesi i social media si configurano per le aziende, in termini di strategia di comunicazione, come strumenti che facilitano la ricerca di informazioni, la creazione di dialoghi, community, networking, permettono la rapida e ampia diffusione di messaggi e altri contenuti ed infine facilitano la raccolta di numerosi feedback. Attraverso l'utilizzo delle piattaforme social le aziende possono perseguire obiettivi di brand reputation, monitorandola e gestendola sul web e brand *awareness*, aumentando la consapevolezza e la riconoscibilità del brand attraverso questi mezzi. L'utilizzo dei social, inoltre, facilita la condivisione di valori, etica, reputazione, trasparenza tra impresa e consumatore.

## **1.2 BrandTelling**

Per spiegare cosa sia il BrandTelling è necessario prima esporre brevemente che cosa si intenda per brand. Il brand è definito come “un nome, un termine, un segno, un simbolo o una combinazione di queste cose che hanno lo scopo di identificare i beni o i servizi di un venditore o di un gruppo di essi e di differenziarli rispetto ai competitors”.<sup>69</sup> Il marchio porta con sé dei valori positivi che aiutano l'acquirente nella sua scelta di acquisto inoltre contribuisce a creare fiducia e un rapporto di continuità tra consumatore e azienda.

Il BrandTelling si sviluppa a partire dallo storytelling ovvero l'arte di saper raccontare quell'insieme di valori, simboli, tradizioni che caratterizzano l'azienda, che la rendono attrattiva per il consumatore e distintiva rispetto ai competitors. Esso permette alle aziende di aumentare il proprio valore,

---

<sup>69</sup> American Marketing Association

migliorando la percezione del suo brand, rendendo più fluide le relazioni con il cliente, più efficace l'organizzazione e più performante la stessa strategia aziendale. Si tratta di un processo sviluppato in cinque fasi che si ripetono formando un loop continuo. Le fasi sono la *BrandTelling assessment*, che ha l'obiettivo di comprendere la situazione di partenza in cui si trova il brand e la sua effettiva capacità di storytelling sul mercato valutando elementi come la brand identity. Il secondo stadio è quello della comprensione dell'impatto del contesto esterno. L'analisi è volta ad indagare tutti i cambiamenti, interni ed esterni l'azienda, che possono essere utilizzati come opportunità dall'impresa stessa. Analizzata quindi la posizione dell'azienda e il contesto in cui si trova è possibile iniziare a definire la strategia di BrandTelling, che corrisponde al terzo momento. Segue poi la progettazione del modello operativo lungo il *Brand Value Telling Journey*. Per far fronte all'evoluzione del contesto e permettere all'azienda di rimanere nella mente del consumatore, distinta e superiore rispetto ai competitors, il management può adottare una strategia coerente rispetto al passato focalizzandosi sul rafforzamento dell'heritage aziendale oppure una discontinua rispetto al passato e che prevede un cambio strategico sostanziale, anche in termini di comunicazione. L'ultima fase corrisponde alla valutazione dell'impatto e l'avvio delle azioni correttive.

## Capitolo 2

### 2.1 Reputazione e reputazione online

La brand reputation, concetto che nasce negli anni Ottanta e sempre più rilevante per le aziende, è definita come l'insieme delle percezioni e delle valutazioni, tendenzialmente stabili nel tempo, che i consumatori, e più in generale tutti i diversi stakeholder dell'azienda, hanno globalmente nei confronti dell'impresa stessa. Essa è frutto di una storia, della comunicazione dei valori e del patrimonio immateriale che l'azienda porta avanti nel corso della sua vita. Costituisce il riflesso esterno dell'identità dell'azienda, ovvero della cultura, dei valori, della personalità più profonda della società (Fombrun, 2000). Per riuscire a costruire una buona e solida brand reputation bisogna instaurare, creare e coltivare la relazione con i consumatori e tutti i soggetti coinvolti nell'operato dell'azienda, sapere ascoltare i loro bisogni e i loro interessi e mostrarsi sempre pronti ad affrontare i cambiamenti a cui si va incontro.

Il Web 2.0 ha avuto un impatto notevole anche sulla brand reputation. Negli ultimi anni si è sviluppato il concetto di brand reputation online, ovvero il risultato dell'insieme di conversazioni e messaggi espressi da una comunità di utenti in relazione all'operato di un soggetto e diffusi sui social network

tramite il processo del passaparola online. Con riferimento specifico ai social media, è possibile affermare che la reputazione si misura in funzione di contenuti prodotti e condivisi da soggetti dotati di un profilo pubblico (messaggi, discorsi, in altri termini flussi di conversazione che assumo forme espressive molteplici la cui durata, espansione e capacità di propagazione sono fortemente variabili).<sup>70</sup> Le piattaforme online giocano un ruolo fondamentale per la gestione della reputazione soprattutto per due motivi: il primo è la rapidità con cui le informazioni si possono veicolare, che ha una valenza sia positiva che negata, e il secondo è la quantità di opinioni e commenti che sono disponibili agli utenti.

## **2.2 Crisi e crisi reputazionali**

Una crisi d'impresa è quella particolare situazione in cui l'azienda si trova a dover fronteggiare delle difficoltà, degli eventi conflittuali che rompono lo stato di quiete dell'azienda e mettono in pericolo la continuità del suo operato, produce disequilibri in termini economici, finanziari e di gestione. Una crisi si caratterizza per la necessità di prevedere questi eventi al fine di salvaguardare l'operato dell'azienda e in caso questo non fosse possibile di adottare prontamente le contromisure atte ad evitare il dissolvimento dell'organizzazione.

Sebbene esistano molteplici metodologie e tipologie di categorizzazione in cui è possibile suddividere le crisi si espone di seguito quella elaborata da Otto Lerbinger che divide le crisi in otto categorie che racchiudono al loro interno eventi con caratteristiche comuni in base alla loro causa scatenante. Una prima categoria include le crisi causate da disastri naturali, ovvero un disastro naturale che ha un impatto sulle infrastrutture aziendali e sulla psicologia dei dipendenti. Una seconda raggruppa quelle tecnologiche causate da un cambiamento tecnologico repentino a cui l'azienda non riesce a rispondere perché non possiede il know-how necessario oppure non possiede il capitale necessario per evolversi. Un terzo gruppo racchiude quelle causate da errori di confronto con terzi. Alla base di questo evento di solito c'è una divergenza di opinioni delle parti coinvolte come per esempio stakeholder oppure movimenti di tipo etico-ambientalista. Un'altra categoria è formata dalle crisi causate da atti di terzi finalizzati a screditare l'impresa. Queste crisi sono causate da persone che operano al di fuori dell'azienda con l'obiettivo di screditare la stessa. Ci sono, poi, le crisi causate da errori organizzativi. In questa categoria si trovano, per esempio, il lancio di prodotti difettosi e crisi causate da comportamenti scorretti dei manager aziendali. Un ulteriore gruppo è composto dalle crisi causate da violenza sul posto di lavoro. Questo genere di crisi può ledere soprattutto alla reputazione interna dell'azienda e alla sua capacità di attrarre e mantenere al suo interno nuovi talenti. Un altro gruppo

---

<sup>70</sup> Paolo Peverini, *Influenza online e word of mouth. Il ruolo della semiotica nello scenario delle metodologie di analisi*, 2016, 203-223 Editore Libellula

comprende le crisi causate da pettegolezzi, ovvero crisi prodotte dalla diffusione di notizie false riguardo l'operato dell'azienda. Infine si trovano quelle causate da attacchi terroristici o in generale dalla mano umana, questa tipologia di crisi ha gravi ripercussioni per l'azienda quando queste azioni sono attuate contro di lei o contro i suoi dipendenti.

Qualunque sia il motivo che ha scatenato la crisi, risulta fondamentale per fronteggiarla e superarla con successo riabilitare il rapporto di fiducia con i consumatori attraverso un processo di comunicazione. Una cattiva, insufficiente o addirittura inesistente comunicazione durante una crisi accelera o amplifica i rischi per le aziende. È necessario, fin da subito, quindi affrontare i problemi di comunicazione, organizzando in tempi estremamente ridotti il flusso di informazioni, con messaggi chiari ed esaustivi, verso l'esterno e l'interno, per spiegare la situazione ed informare gli stakeholders. Un ulteriore elemento della comunicazione rilevante nei momenti di crisi da tenere in considerazione è l'ascolto del consumatore, è infatti importante per le aziende ascoltare le opinioni dei consumatori e percepire il loro punto di vista per poter costruire il messaggio più adatto a loro.

Di rilevanza allo scopo di questa tesi sono le cosiddette crisi reputazionale che si verifica quando vi è un gap tra le aspettative degli stakeholders, influenzati dalla brand image, e le azioni concrete dell'azienda. L'immagine dell'azienda può essere compromessa da diversi fattori quali scandali legati ai leader aziendali e alla loro condotta illegale o socialmente non condivisibile, scandali finanziari ma anche la diffusione di opinioni di dipendenti poco soddisfatti. Inoltre, molto pericoloso per la reputazione aziendale è il deterioramento dei rapporti con tutti gli stakeholder a partire dai clienti ma anche con i fornitori e con gli investitori. Le conseguenze di una crisi reputazionale sono molte e tra queste troviamo la perdita di competitività, ripercussioni sul posizionamento, la perdita di fiducia e di loyalty degli stakeholder, difficoltà nelle relazioni con i media e dubbi sulla legittimità delle azioni dell'azienda da parte dell'opinione pubblica.

Per ristabilire la reputazione persa l'azienda si deve focalizzare e investire le proprie risorse su diversi fattori. Il primo è la *distinctiveness* ovvero la capacità di un'azienda di ricoprire una posizione nella mente dei consumatori che la differenzi rispetto ai competitors. Il secondo è la focalizzazione, per riconquistare la reputazione l'azienda deve guadagnare visibilità concentrandosi su un tema centrale. Il terzo fattore è la coerenza. Il consumatore si aspetta l'onestà e la coerenza da parte dell'azienda, a causa del comportamento che ha portato alla crisi gli stakeholders si sentono traditi. Infine, l'azienda deve essere trasparente, deve dire il vero e comportarsi di conseguenza per tornare ad essere credibili per gli stakeholders.

Le crisi reputazionali, come si può facilmente immaginare, risentono e vengono amplificate dall'utilizzo sempre maggiore da parte dei consumatori dei social network e dalla diffusione e

condivisione di user generated content. Le nuove tecnologie sono però anche uno strumento di forza per le imprese nei momenti di crisi, in cui i social media possono essere tra le più efficaci e tempestive piattaforme per diffondere notizie e dialogare con i consumatori.

## Capitolo 3

Per poter analizzare come quanto presentato nei capitoli precedenti si applica alla realtà sono stati scelti ventuno casi di crisi reputazionali che coinvolgono aziende appartenenti a settori diversi, crisi causate da eventi differenti con una risposta da parte dell'impresa diversa. Quello che accomuna questi casi è il fatto che l'azienda sia stata investita, improvvisamente, da una crisi reputazionale con conseguenze negative sull'immagine e sul fatturato dell'azienda, portandola a dover agire tempestivamente per cercare di calmare l'opinione pubblica e limitare le perdite. Nella tesi trovano spazio la narrazione e la spiegazione dei casi scelti. Per brevità, si vuole qui focalizzare l'attenzione sulla classificazione creata a seguito dell'analisi, accennando solamente l'evento.

I cluster emersi dall'analisi sono sei ed è possibile vedere come ad ognuno di questi corrisponda una diversa strategia di crisis management. Ogni strategia vede come punto di partenza l'attuazione di azioni volte ad arginare la crisi dal suo punto di origine per esempio si vede come quando è il leader aziendale ad aver causato la crisi, sia lui stesso ad impegnarsi per superarla esponendosi in prima persona.

Il primo gruppo contiene le crisi causate da dichiarazioni o azioni compiute da persone interne all'azienda. Trovano qui posto le crisi scaturite dalle affermazioni controverse dei manager della società, come nel caso delle interviste rilasciate dagli amministratori delegati di Barilla, che ha condiviso la sua opinione contro le persone omosessuali e Abercrombie, il cui CEO si è espresso contro le persone sovrappeso; inoltre sono contenuti in questo gruppo le crisi nate a seguito di un comportamento scorretto da parte dei dipendenti dell'azienda. Si trovano i casi di Costa Crociere, con il naufragio all'Isola del Giglio causato da un errore del capitano; Domino's Pizza che si è vista coinvolta in una crisi a causa della pubblicazione di un video da parte di due dipendenti mentre compievano azioni disgustose durante la preparazione di alimenti in seguito venduti. Infine Starbucks, che ha visto un suo dipendente come artefice in un episodio di razzismo.

Dai casi analizzati emerge come, quando la crisi è causata da azioni intraprese dai dipendenti o, a maggior ragione, nei casi in cui siano le dichiarazioni dei leader aziendali a causare la turbolenza, i manager aziendali si espongono in prima persona per gestire la crisi. In particolare le azioni si

focalizzano nel chiedere scusa agli stakeholders coinvolti per i danni causati, materiali o morali, e per chiarire la posizione della società ribadendo i suoi valori fondamentali, non emersi nelle dichiarazioni e nelle azioni causa della crisi. In questa categoria è stato inserito anche il caso di Walmart poiché, seppur la crisi non sia stata generata da un episodio specifico ma dalla mal gestione del personale nel lungo periodo, le azioni di crisis management hanno visto coinvolto il leader aziendale nel chiarire l'impegno e i valori dalla società.

Il secondo cluster racchiude i casi scaturiti da una *product failure*. In questa categoria si trovano Samsung e Toyota, per cui il periodo di crisi è iniziato a seguito del rilevamento di problemi tecnici di un prodotto. Nel primo il malfunzionamento, rilevato poco dopo il lancio del prodotto, della batteria del Samsung Galaxy Note 7 che surriscaldandosi provocava l'esplosione del telefono. Nel secondo caso invece Toyota dovette ritirare dal mercato alcuni modelli di auto a causa di problemi legati al malfunzionamento dei pedali dell'acceleratore che portarono a diversi incidenti mortali. Il malfunzionamento del manufatto, causante danni ai consumatori, fa perdere credibilità l'azienda e la fiducia da parte dei consumatori diminuisce. Nell'eventualità di crisi causate dal malfunzionamento di un prodotto le azioni delle aziende sono volte a limitare, per quanto possibile, la diffusione dei beni malfunzionanti. In questo caso quindi, la scelta più logica è quella di togliere il prima possibile il prodotto dal mercato. Nei casi rilevati in questo elaborato, le aziende hanno infatti seguito questa strategia, sia Samsung che Toyota hanno tolto i prodotti difettosi con la conseguente perdita di fatturato. Inoltre, le aziende, per poter rispondere alla richiesta di domande da parte dei consumatori hanno effettuato delle ricerche per scoprire quale fosse la causa dei malfunzionamenti. In termini di comunicazione, fondamentali per la gestione della crisi sono state la diffusione e la condivisione con i consumatori dei risultati delle ricerche effettuate. Grazie alla trasparenza dimostrata dalle aziende attraverso questa scelta sono riuscite a ristabilire il rapporto di fiducia con i consumatori.

Nella terza categoria sono inclusi i casi nati da una campagna di comunicazione sbagliata ovvero Melegatti, Pandora e Pepsi. Tutte e tre le aziende si sono viste coinvolte in una crisi poiché le loro campagne pubblicitarie sono state giudicate offensive per una particolare categoria di persone. Nel caso di Melegatti le persone omosessuali, per Pandora le donne e per Pepsi le persone di colore. In questi casi, il messaggio trasmesso dall'azienda non è stato comunicato in maniera efficace e di conseguenza è stato mal interpretato dagli utenti; non si trovava quindi in linea con i valori dei consumatori e con l'immagine che essi hanno dell'azienda, portandoli ad una rottura nel rapporto. Quando a causare la crisi è una pubblicità sbagliata, il cui messaggio non viene compreso o viene distorto dai consumatori, si è visto come l'azienda, per prima cosa, rimuove tempestivamente l'oggetto causa del contrasto; nei casi presenti nell'elaborato si vede come venga rimosso il post da

Facebook oppure lo spot da YouTube per impedirne ulteriormente la diffusione. In secondo luogo l'azienda si occupa di chiarire, attraverso un comunicato ufficiale, l'insight della campagna pubblicitaria e quale messaggio l'azienda voleva trasmettere. Inoltre, in questo genere di crisi, la società cerca di riportare alla mente del consumatore i propri valori, condivisi dai consumatori.

Un quarto gruppo nasce da comportamenti sbagliati dell'azienda e dalla conseguente creazione di un social responsibility gap, ovvero da un comportamento socialmente scorretto e non condivisibile attuato dall'azienda che crea un divario tra quello che il consumatore si aspetta che l'azienda faccia in termini sociali ed etici e quello che realmente attualizza. In questo cluster troviamo Nestlé, coinvolta, in India, in un contenzioso legale con il governo a causa di un suo prodotto contenente additivi non comunicati sul *packshot*; Volkswagen, con il caso Dieseldgate causato dalla manipolazione dei dati di emissioni delle auto; Moncler, coinvolta in un'inchiesta dal programma televisivo Report sulla produzione delle piume; e Facebook accusata di aver rubato e venduto dati sensibili all'insaputa degli utenti. Analizzando i casi aziendali si evince come le crisi causate da un social responsibility gap siano più gravi sia in termini di perdita di reputazione che in termini di danni all'azienda. Nei casi analizzati si vede facilmente la gravità delle azioni commesse e delle conseguenze per le aziende poiché vengono coinvolte le istituzioni tramite azioni legali volte a verificare l'illiceità degli atti compiuti dall'azienda. Nel caso di Moncler l'azione intrapresa non è stata fatta da un ente pubblico ma da un programma televisivo ma il fine era il medesimo: verificare il comportamento illecito dell'azienda. In questi casi la gestione della crisi risulta molto complicata, coinvolgendo, in primis, il reparto *legal* dell'azienda per verificare la posizione della società. In termini di comunicazione le aziende analizzate si sono rivelate disposte a chiarire la propria posizione condividendo con i consumatori quante più informazioni possibili per dimostrare la buona fede, nei casi di Nestlé, Moncler e Facebook. Una dichiarazione precisa e tempestiva si rivela in questi casi come uno strumento di successo per l'azienda, come nel caso di Moncler che ha risposto immediatamente alle accuse. Viene inserito in questa categoria anche il caso di Gucci in quanto, nonostante le azioni intraprese dall'azienda che hanno portato alla crisi reputazionale non siano illegali, i consumatori hanno rivisto il prodotto venduto da Gucci come non in linea con i valori etici comunemente condivisi. L'azienda infatti è stata coinvolta in una crisi dopo il lancio di un maglione considerato offensivo per le persone di colore.

Un'ulteriore categoria racchiude i casi le cui crisi non sono state innescate dall'azienda, per un suo comportamento scorretto o a causa delle persone operanti nella società, ma originate da terzi con azioni volte a screditare l'operato delle aziende. In particolare, in questo elaborato, trovano spazio due casi, Pampers e Heineken, coinvolte dalla diffusione di notizie non veritiere riguardanti un suo

prodotto, nel primo caso, o la sua condotta, nel secondo. Nel caso di Pampers si trattava di notizie false circa problemi causati da un prodotto mentre Heineken è stata accusata, ingiustamente, di essere legata ad eventi di lotte canne clandestine. Le crisi causate da terzi, volte a minare la reputazione dell'azienda, possono coinvolgere differenti aspetti della strategia d'impresa. Nel primo caso, Pampers, si va ad intaccare l'efficacia e la qualità del prodotto mentre nel secondo, Heineken, l'etica della società. Sebbene gli aspetti coinvolti fossero differenti i due approcci manageriali di gestione della crisi hanno avuto due elementi in comune. Il primo è la centralità data alla verità; le azioni dell'azienda, per estinguere la crisi, si sono concentrate nel comunicare ai consumatori l'inesattezza delle informazioni diffuse. Di rilievo nelle strategie adottate è anche il coinvolgimento di persone esterne l'azienda per verificare l'inesattezza dei fatti ovvero delle influencer nel caso di Pampers e i consumatori stessi nel caso di Heineken. Inoltre, in entrambi i casi, l'azione di crisis management si è concentrata nell'evidenziare i valori su cui l'azienda si fonda. Un caso particolare esaminato in questa tesi è quello di Malaysia Airlines, coinvolta in pochi mesi in due incidenti aerei. Viene inserita in questa categoria in quanto le cause della crisi non dipendono dall'azienda ma da terzi soggetti. Le azioni non sono state fatte per screditare l'azienda ma hanno avuto, ovviamente, ripercussioni sulla Malaysia Airlines. Come nei casi di Pampers e Heineken una comunicazione volta ad evidenziare la propria innocenza avrebbe aiutato la compagnia aerea a recuperare la reputazione persa e ricreare il rapporto di fiducia con i consumatori. La Malaysia Airlines non è mai stata in grado di creare questo dialogo con i consumatori, facendo fatica a gestire la crisi.

Infine possiamo individuare un'ultima categoria in cui la crisi reputazionale è scaturita e si è amplificata a causa dell'assenza di comunicazione da parte dell'azienda. È il caso di Ryanair e RTL 102.5 dove non è stato tanto il comportamento dell'azienda, la cancellazione di numerosi voli con scarsa informazione nel primo caso e la sponsorizzazione di prodotti Golden Point nel secondo, quando l'assenza da parte della società di una comunicazione, della trasmissione di informazioni, dell'incapacità di creare un dialogo con gli utenti e della poca trasparenza dimostrata. In questi casi, la gestione più appropriata sarebbe stata quella di intervenire per chiarire il proprio operato e la propria posizione, per instaurare un rapporto con gli utenti e limitare la perdita reputazionale. Nel caso di Ryanair solo a distanza di molti giorni dagli eventi, l'azienda ha deciso di intervenire per informare i consumatori circa l'accaduto. Nel caso di RTL 102.5, invece, questo non è avvenuto e la comunicazione ha continuato ad essere inesistente.

## Capitolo 4

In questo capitolo si andrà ad approfondire quattro casi esposti nella parte precedente di cui si analizzeranno nello specifico le azioni svolte sul profilo ufficiale del social network di maggiore rilevanza e le interazioni con gli utenti. Delle categorie delineate nel capitolo terzo si è deciso di prenderne in considerazione due particolarmente rilevanti dal punto di vista dell'impatto che la crisi ha avuto sulla reputazione aziendale ovvero la categoria di crisi causata da persone interne l'azienda, di cui si approfondirà l'analisi per Barilla e Costa Crociere e la categoria di crisi causata da comportamenti sbagliati dell'azienda e dalla conseguente creazione di un social responsibility gap di cui si esamineranno i casi di Gucci e Moncler. Un'ulteriore analisi verrà svolta per i casi di Gucci e Moncler, entrambe aziende quotate in borsa per verificare se e quale correlazione ci sia tra andamento azionario e sentiment riscontrato sui social network.

### 4.1 Barilla – Costa Crociere

Analizzando la strategia che le due aziende hanno adottato sulla propria pagina Facebook si può notare immediatamente una differenza sostanziale. Nel primo caso Barilla ha effettuato un intervento puntuale pubblicando solamente due post nel giro di due giorni senza proseguire con lo storytelling, con l'interazione con gli utenti e con l'aggiornamento riguardo le contromisure adottate. Nel secondo caso si può vedere, al contrario, come Costa Crociere abbia deciso di adottare una strategia a lungo termine con una pianificazione editoriale dei contenuti pubblicati molto fitta. L'azienda si è impegnata, nell'arco di diversi mesi, a tenere il proprio pubblico informato, pubblicando ogni giorno nuove informazioni, aggiornando i follower riguardo la situazione. Un'altra differenza si constata nella tipologia di contenuto pubblicato. Se Barilla ha deciso di coinvolgere gli utenti pubblicando un video di scuse, emotivo e coinvolgente, Costa Crociere ha pubblicato quasi esclusivamente testi informativi. Un'ulteriore differenza che si riscontra riguarda il tone of voice dei post. Barilla ha utilizzato un tono informale, vicino al suo pubblico mentre Costa Crociere, anche a causa della gravità dell'evento, ha utilizzato un linguaggio formale, freddo e preciso.

Un primo elemento di similitudine tra le due aziende è l'interesse mediatico online che la crisi ha suscitato; in entrambi i casi infatti il giorno della crisi si è riscontrato un picco di ricerche su Google, rispetto all'anno dell'evento. Un altro elemento che accomuna queste due strategie è la tempestività di intervento. Infatti entrambe le aziende hanno, fin dal primo momento, affrontato la crisi reputazionale sui social network, esponendosi direttamente al confronto con gli utenti. Inoltre hanno adottato la stessa strategia di interazione con i consumatori non rispondendo ai commenti. Un'altra similitudine si riscontra negli eventi che le aziende hanno intrapreso nel breve periodo; entrambe,

infatti, hanno concesso interviste e organizzato numerose conferenze stampa, soprattutto nel caso di Costa Crociere.

Volendo fare anche una comparazione riguardo il sentiment riscontrato, utilizzando il tool Lexalytics e analizzando i commenti pubblicati dagli utenti sotto i post di scuse, si può notare come in entrambi i casi il sentiment fosse neutro, con livelli positivi molto bassi. Con la pubblicazione di ulteriori post da parte delle aziende il sentiment è peggiorato. È interessante notare come Costa Crociere, unica azienda tra quelle analizzate che abbia effettuato una strategia di storytelling durante la crisi con un percorso costante di comunicazione nel corso del tempo abbia peggiorato la sua situazione reputazionale con un aumento del sentiment negativo da parte degli utenti attivi.

## **4.2 Gucci – Moncler**

Anche esaminando le attività svolte da Gucci e Moncler per la gestione della crisi reputazionale è possibile riscontrare delle similitudini e delle differenze. Una prima similitudine tra le due strategie è l'adozione di un solo mezzo per la gestione della crisi, Twitter per il primo e Facebook per il secondo nonostante entrambe le aziende avessero diverse pagine attive su più piattaforme social e soprattutto senza tenere conto del fatto che, in entrambi i casi, la crisi si era diffusa su diverse piattaforme. Un'altra analogia tra i due casi riguarda la brevità delle azioni intraprese. Nel caso di Gucci, infatti, è stato pubblicato solamente un post mentre nel caso di Moncler, nonostante siano stati pubblicati quattro differenti post, l'attività di è concentrata in meno di mezz'ora. Inoltre entrambe le aziende, dopo aver pubblicato i post, hanno deciso di non rispondere agli utenti che lasciavano dei commenti, sia positivi che negativi.

Un'ulteriore analisi svolta riguarda l'andamento azionario nei giorni della crisi reputazionale. Dai dati riscontrati si evince che in entrambi i casi la crisi reputazionale abbia portato una conseguente perdita di valore delle azioni e, similmente, nel giro di pochi giorni il prezzo delle stesse è tornato a salire, raggiungendo i livelli pre-crisi.

Rispetto ai primi due casi analizzati, i casi di Gucci e Moncler hanno, per la natura della causa scatenata la crisi, un impatto maggiore sull'emotività dei consumatori questo ha provocato il risultato ottenuto dalla sentiment analysis ovvero un sentiment molto negativo.

Una prima differenza emersa dall'analisi è l'interesse che i casi hanno riscontrato, analizzato tramite Google Trends rispetto alle ricerche di keywords. Nel caso di Gucci non si riscontra un picco nei giorni della crisi mentre Moncler riporta la maggior quantità di search proprio il giorno della puntata di Report. Entrambe le aziende si sono dichiarate innocenti infatti Gucci ha ammesso di aver fatto un errore in buona fede mentre Moncler ha fornito tutte le informazioni necessarie perché i consumatori

potessero verificare che le accuse mosse da Report erano menzognere. Nonostante questo però l'atteggiamento delle due aziende è stato molto differente; Gucci ha deciso di mostrarsi dispiaciuta per l'inconveniente e chiedere scusa, mentre Moncler ha deciso di adottare un comportamento di vittimismo e attacco. I registri dei post sono stati diversi, uno più colloquiale e amichevole, uno più formale.

### **4.3 Discussione sulle strategie**

Avendo analizzato le azioni intraprese dalle aziende sui social network nel corso della crisi reputazionale, si vuole ora verificare se esse siano in linea con le teorie di crisis management della letteratura esposte nei primi capitoli per esaminare il comportamento adottato dalle aziende e valutarne l'operato.

Una prima caratteristica fondamentale che compone un piano di gestione della crisi riguarda la tempestività con cui le aziende devono comunicare, internamente ed esternamente. In tutti e quattro i casi analizzati si può notare come, sebbene le aziende non abbiano operato nelle prime ore dallo scoppio della crisi, siano comunque state pronte ad intervenire seguito questa linea guida e mettendo in atto le strategie di gestione della crisi in tempi molto brevi, per evitare che la crisi si ampliasse.

Un secondo elemento che le aziende devono tenere in considerazione nel creare una strategia riguarda il numero di mezzi da utilizzare per la gestione della crisi. Nell'analisi esposta si è deciso di considerare solamente i social network, ma come si è visto tutte le aziende possedevano diverse pagine social ma hanno deciso di utilizzarne solamente una. Nonostante siano lo stesso mezzo, i diversi social hanno modi di comunicare completamente diversi e si rivolgono a target differenziati, per questo la letteratura consiglia di integrare tra loro tutte le piattaforme social, con messaggi creati ad hoc per ognuna di esse. Come si è già ribadito, i casi presi in esame non hanno messo in atto questa pratica. Come si è visto poi, l'utilizzo di una sola piattaforma è da considerate sbagliato dal momento che la crisi, in nessuno dei casi, si è attuata solo su una piattaforma ma ha invaso tutti i social network, dove il sentiment e il passaparola negativi si sono diffusi senza che l'azienda intervenisse. Un ulteriore punto che le teorie di crisis management hanno studiato, dopo aver deciso quali mezzi utilizzare, riguarda il messaggio da diffondere durante la crisi che deve essere chiaro e contenere tutte le informazioni necessarie all'utente per valutare la situazione. Tutte e quattro le aziende esaminate hanno esposto chiaramente l'accaduto e la posizione dell'azienda. Elemento di interesse circa questo punto riguarda l'attività di Moncler che, attraverso dei link, ha fornito agli utenti numerosi dati e informazioni. Anche Costa Crociere è stata in grado di spiegare l'accaduto lungo diversi mesi.

Una delle caratteristiche che rende le piattaforme social rilevanti per le aziende e per le sue strategie di comunicazione è la possibilità di instaurare un rapporto personale con i consumatori e di creare con loro veri e propri dialoghi. Nessuna delle aziende coinvolte nei casi analizzati ha sfruttato questa possibilità evitando di rispondere ai commenti degli utenti.

Come si è visto, con lo sviluppo del Web 2.0, si è sviluppato nelle strategie di comunicazione delle aziende il cosiddetto content marketing, ovvero l'utilizzo combinato di diverse tipologie di contenuti. Come emerso dall'analisi dei casi sopraesposti si vede che le aziende hanno preferito utilizzare una sola tipologia di contenuto, principalmente un testo, ad eccezione di Barilla che ha combinato l'azione del testo con quelle di un contenuto video. L'utilizzo del content marketing e la condivisione da parte dell'azienda di rich media, oltre a rendere i post più rilevanti e di interesse per gli utenti, rendere ancora più trasparente la diffusione delle informazioni. Se un utente ha la possibilità di visionare delle foto o dei filmati infatti riterrà vere anche le informazioni che vengono fornite tramite dei semplici testi. Nel caso di Moncler, per esempio, la diffusione di fotografie o video in cui si mostravano gli allevamenti di oche o la produzione avrebbero aiutato l'azienda a recuperare la reputazione persa molto velocemente.

Per la gestione della crisi e per la diffusione delle notizie ogni azienda dovrebbe predisporre un portavoce adibito alle relazioni con l'esterno. Tra i casi analizzati vediamo come solo Barilla si sia esposta attraverso la figura di Guido Barilla, responsabile diretto della crisi. Anche nel caso di Costa Crociere l'amministratore delegato Pier Luigi Foschi ha rilasciato diverse interviste in seguito riportate sulla pagina Facebook dell'azienda. Nei casi di Gucci e Moncler la comunicazione, al contrario, è stata molto impersonale, senza nessuna presa di posizione da parte dei vertici delle aziende.

Dopo aver visto le azioni, averle paragonate rispetto alle indicazioni fornite dalla letteratura, in conclusione possiamo dire che, tra i casi analizzati, l'unica azienda che ha adottato una strategia progettata, continuativa nel tempo, in grado di ricreare la fiducia nei consumatori attraverso l'aggiornamento costante e l'empatia mostrata nei contenuti pubblicati è stata Costa Crociere.

## **Conclusione**

L'obiettivo prefissato di questo elaborato era quello di verificare l'impatto che la comunicazione può avere sulla reputazione di un'azienda durante un periodo di forte crisi. Si è voluto infatti indagare se il BrandTelling, proposto alle aziende come mezzo per la valorizzazione e la condivisione con i

consumatori della sua immagine, pianificato e gestito nel lungo periodo, potesse essere uno strumento utile al fine di limitare le perdite sia in termini di fatturazione che in termini di brand image causate da una crisi reputazionale.

A partire dalle analisi svolte è possibile estrapolare alcune evidenze che aiutano a verificare se l'obiettivo di questa tesi è stato raggiunto. La prima e più immediata è l'evidenza che ancora oggi le aziende non sono pronte a fronteggiare una crisi reputazionale; infatti nei casi analizzati l'organizzazione non ha mostrato di aver predefinito un piano strategico. Inoltre le strategie adottate non sono mai state costruite perché coprissero un lungo periodo ma solamente *una tantum* per assecondare il minimo richiesto dai consumatori. Una seconda evidenza riguarda l'uso delle nuove tecnologie, ed in modo particolare dei social network, come strumento di gestione della crisi. Si è visto come in tutti i casi i social network siano stati utilizzati come mezzo prediletto per la diffusione delle notizie e delle informazioni e come mezzo per l'azienda per condividere la sua posizione e le sue azioni. Come si è visto però i social network permettono un'ulteriore modalità di comunicazione, più personale, che però non è stata sfruttata dalle imprese durante e dopo le crisi.

A partire da queste evidenze possiamo concludere che l'ipotesi esposta all'inizio dell'elaborato non è verificata. Infatti, la letteratura e gli studi riportati mostrano come l'utilizzo sistematico ed organizzato dei social network quale mezzo di comunicazione durante una crisi reputazionale, per poter condividere con i consumatori i propri valori e le informazioni circa l'evento, si prefigura come aiuto per le aziende nel limitare l'impatto della crisi sull'operato e la durata della stessa anticipandone la risoluzione. Nei casi analizzati e dai dati raccolti si può vedere come l'attività di gestione della crisi, soprattutto attraverso le piattaforme social, sia stata esigua. Nonostante questo però nel corso di poche settimane gli errori commessi dall'azienda sono stati dimenticati dai consumatori. Si può quindi concludere che, qualora l'azienda abbia consolidato, nel corso del tempo, una buona reputazione fondata sui suoi prodotti, sul suo operato e sui suoi valori, una crisi reputazionale non ha un impatto duraturo in termini economici e reputazionali, nonostante la strategia da lei adottata per la gestione della stessa.

Le conclusioni a cui, attraverso questo elaborato, si è giunti possono avere delle implicazioni manageriali applicabili alla realtà. La prima è che, in caso di una crisi reputazionale, l'azienda, e in modo particolare i suoi vertici, devono essere pronti ad esporsi per confrontarsi con l'opinione pubblica riguardo il proprio operato attraverso tutti i canali di comunicazione che hanno a disposizione, comprese le piattaforme social. Inoltre i social network sono un canale a cui le società devono prestare attenzione soprattutto quando il loro target di riferimento è molto giovane. Infine, questo studio rende evidente che, sebbene sia importante avere alcuni addetti che gestiscano le pagine

social dell'azienda durante le crisi reputazionali, non è necessario investire un budget ingente per queste strategie online in quanto il loro impatto sul fatturato dell'azienda.

Durante questo studio sono stati riscontrati due principali problemi che hanno limitato l'analisi. Il primo riguarda la difficoltà nel reperire le informazioni e la scarsità delle stesse. Una seconda limitazione riguarda la difficoltà nell'effettuare la sentiment analysis per la mancanza di strumenti adeguati a questo scopo.

Le limitazioni esposte aprono la strada a studi futuri che possono contribuire ad integrare questo elaborato. In primo luogo sarebbe possibile svolgere un'analisi più approfondita della comunicazione che le aziende hanno effettuato offline per verificare se essa abbia avuto un impatto sulla reputazione. Inoltre sarebbe possibile svolgere uno studio nel lungo periodo sull'utilizzo dei social network delle aziende che hanno dovuto affrontare una crisi per verificare come esso sia cambiato prima, durante e dopo l'evento.