

Dipartimento  
di Impresa e Management

Cattedra Content Marketing and Brand Storytelling

# Reputational Storytelling - Può lo Storytelling risolvere una crisi di reputazione?

Prof. Francesco Giorgino

---

RELATORE

Prof. Gianluca Comin

---

CORRELATORE

Matr. 708891

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

# INDICE

## Introduzione

### 1. Capitolo 1: Brand, reputazione e persone

1.1. La reputazione aziendale

1.2. Le crisi reputazionali

1.3. Il processo di antropomorfismo e di umanizzazione del brand

1.4. Le dimensioni del processo di umanizzazione del brand: come costruire un brand antropomorfizzato

1.5. Come costruire un brand umano: lo Human Brand Model

### 2. Capitolo 2: Reputational storytelling

2.1. L'importanza del mito e della storia nello storytelling

2.2. Il concetto di corporate storytelling

2.3. Lo storytelling nella comunicazione della crisi

2.4. I tipi di storie nelle comunicazioni di crisi

### 3. Capitolo 3: Storytelling oppure no?

3.1. Presentazione della ricerca

3.2. Dolce e Gabbana

3.3. Ryan air

3.4. Kit Kat

3.5. Air Europe

3.6. Barilla

3.7. Elon musk

3.8. Oxfam

3.9. Analisi qualitativa

3.10. Analisi quantitativa

3.10.1 Metodologia

3.10.2 Stimoli

3.10.3 Procedure e misure

3.10.4 Risultati

3.10.5 Considerazioni

3.10.6 Implicazioni manageriali

3.10.7 Limiti e gap per la ricerca futura

## Conclusione

**Riassunto**

**Riferimenti bibliografici e sitografici**

## Introduzione

“The value of a good story is priceless<sup>1</sup>”.

Lo storytelling è pervasivo nella vita. Molte informazioni vengono archiviate, indicizzate e recuperate sotto forma di storie. Esse incitano all'azione e sono strumenti di comunicazione efficaci per risvegliare le emozioni delle persone. Le persone si relazionano tra loro in termini di storie e prodotti e marchi spesso svolgono un ruolo centrale e periferico in esse. I consumatori usano i marchi come oggetti di scena o attori antropomorfi nelle storie che raccontano su sé stessi e sugli altri. Tali rappresentazioni teatrali consentono a questi narratori di sperimentare potenti miti che riflettono archetipi psicologici<sup>2</sup>.

Una tale tendenza sembra essere così diffuso che recentemente ha attirato l'attenzione degli studiosi di marketing che hanno indagato l'antropomorfismo rispetto ai Brand e ai prodotti di marca. Il concetto di umanizzazione del Brand è qui definito come la misura in cui un prodotto di marca è percepito come un essere umano reale. La ricerca accademica sull'umanizzazione dei Brand è diventata prevalente per la prima volta con la struttura della personalità del Brand, che si occupa dell'inferenza dei tratti della personalità umana sui Brand. Da allora, c'è stato un lavoro in corso sul *Brand anthropomorphism*, tra cui ulteriori studi sulla *Brand personality* e concetti interconnessi come *consumer-brand-relationships* e *Brand love*<sup>3</sup>. È stato empiricamente dimostrato, inoltre, che i “Brand antropomorfizzati hanno ottenuto atteggiamenti più favorevoli da parte dei consumatori e una fedeltà più elevata, grazie ai rapporti orizzontali e non verticali, inclusivi e non esclusivi<sup>4</sup>”.

Le storie e la narrazione, sono divenute essenziali anche per la comunicazione in ambito delle Corporate, delle aziende e dei Brand. Esse, infatti, sono parti centrali della vita organizzativa, plasmano la cultura aziendale e influenzano il comportamento di un'azienda. Aiutano a facilitare la condivisione delle conoscenze, a risolvere problemi e prendere decisioni. Possono avere un effetto sull'opinione pubblica sulle organizzazioni. Le storie hanno molte funzioni nelle organizzazioni come meccanismo di comunicazione e una di queste è quella di affrontare le crisi.

---

<sup>1</sup> Hermansson, E. 2008. How does a company communicate through storytelling? Unpublished dissertation. International Business and Economics Program, Kristianstad University, Sweden. [Online]. Available at: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:132493/FULLTEXT01> [Accessed on 13 December 2013].

<sup>2</sup> Eray, T. E. (2018, aprile 2). Storytelling in Crisis Communication. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 8(2).

<sup>3</sup> Portal, S., Abratt, R., & Bendixen, M. (2018). Building a human brand: Brand anthropomorphism unravelled. *Business Horizon*, p. 367—374. Tratto da Business Horizon: <https://www.sciencedirect.com/journal/business-horizons>

<sup>4</sup> Ibid. p. 101.



In questo contesto, ci si riferisce essenzialmente alle crisi reputazionali, ovvero tutto ciò che comporta una minaccia per la reputazione aziendale. Le crisi reputazionali si verificano quando "eventi ampiamente pubblicizzati e altamente negativi conducono parti interessate a rivalutare le loro impressioni " di un'organizzazione<sup>5</sup>.

Il caso pratico preso in esame, dimostra come una crisi reputazionale può essere gestita e risolta attraverso un efficace storytelling, che umanizzi e avvicini il Brand al consumatore. Inoltre i risultati della ricerca ci dicono che lo storytelling non solo è garanzia di efficacia ma anche garanzia di efficienza rispetto agli strumenti tradizionali come comunicati stampa, tweet e statement.

L'uso dello storytelling come strumento per la costruzione del Brand parte dalla considerazione che i Brand sono fatti di valori e lo storytelling è lo strumento per comunicare quei valori in un modo che tutti possono capire. Il metodo spesso mira a suscitare emozioni positive, ad esempio facendo in modo che i clienti traggano connessioni con il proprio passato e provino nostalgia. La capacità che le storie hanno di illustrare concetti intangibili e più astratti, è ciò che rende lo storytelling un potente strumento da utilizzare per le aziende<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Sohn, Y. J., & Lariscy, R. W. (2014). Understanding Reputational Crisis: Definition, Properties, and Consequences. *Journal of Public Relations Research*, p. 23-43.

<sup>6</sup> Andersson, S., & Eklund, J. (2017). Negative Storytelling as a Crisis Management Tool. Linköping University.

## ***Capitolo uno: Brand, reputazione e persone***

### ***1.1 La reputazione aziendale***

La reputazione aziendale influisce sul modo in cui i vari stakeholder si comportano nei confronti di un'organizzazione, influenzando, ad esempio, la fidelizzazione dei dipendenti, la soddisfazione e la fedeltà dei clienti. Non sorprende che i CEO vedano la reputazione aziendale come una preziosa risorsa immateriale. Una reputazione favorevole incoraggia gli azionisti a investire in un'azienda, attrae un buon personale, mantiene i clienti e si correla con rendimenti complessivi superiori. Tuttavia, molte di queste affermazioni sono state contestate in quanto aneddotiche o basate su misurazioni della reputazione che sono imperfette o concettualizzazioni della reputazione che non sono chiare. La reputazione aziendale, infatti, è ancora relativamente nuova come materia accademica. Sta diventando un paradigma a sé stante, un modo coerente di guardare alle organizzazioni e alle prestazioni aziendali, ma è ancora ostinato dalle sue origini in una serie di discipline separate.<sup>7</sup>

La reputazione, in generale, può essere definita come la stima generale che il pubblico ha di te. Ma come si applica una tale definizione alle aziende? Chi costituisce il pubblico di un'azienda, e cosa viene stimato da quel pubblico? Data la diversità del pubblico a cui le aziende si rivolgono, quali percezioni e giudizi contano di più? Quelli di investitori, dipendenti, analisti finanziari, comunità, regolatori, amministratori delegati? In un tentativo di sistematizzazione, Fombrun e van Riel sono riusciti a dare una definizione che racchiuda diverse componenti:

*A corporate reputation is a collective representation of a firm's past actions and results that describes the firm's ability to deliver valued outcomes to multiple stakeholders. It gauges a firm's relative standing both internally with employees and externally with its stakeholders, in both its competitive and institutional environments.*<sup>8</sup>

Una reputazione aziendale è dunque una rappresentazione collettiva delle azioni e dei risultati di un'azienda che descrive la capacità dell'azienda di fornire risultati di valore a più parti interessate. Misura la posizione relativa di un'azienda sia internamente con i dipendenti che esternamente con i suoi stakeholder, sia nei suoi ambienti competitivi che istituzionali.

---

<sup>7</sup> Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, p. 91-109.

<sup>8</sup> Fombrun, C., & Riel, C. B. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*.

In questa definizione sono espresse sei distinte aree tematiche accademiche: la visione economica, la visione strategica, la visione di marketing, la visione organizzativa, la visione sociologica e la visione contabile.

Discipline	Categorization of reputation
Accountancy Economics	Reputation seen as an intangible asset and one that can or should be given financial worth. Reputation viewed as traits or signals. Perception held of the organization by an organization's external stakeholders.
Marketing	Viewed from the customer or end-user's perspective and concentrating on the manner in which reputations are formed.
Organizational Behaviour Sociology	Viewed as the sense-making experiences of employees or the perception of the organization held by an organization's internal stakeholders. Viewed as an aggregate assessment of a firm's performance relative to expectation and norms in an institutional context.
Strategy	Reputation viewed as assets and mobility barriers. Since reputations are based on perception, they are difficult to manage.

Figura 1: la categorizzazione della reputazione aziendale in letteratura<sup>9</sup>

Secondo la visione economica, gli economisti vedono la reputazione come tratti o segnali. I teorici dei giochi descrivono le reputazioni come tratti caratteriali che distinguono tra i "tipi" di imprese e possono spiegare il loro comportamento strategico. I teorici della segnalazione richiamano la nostra attenzione sul contenuto informativo delle reputazioni. Entrambi riconoscono che le reputazioni sono in realtà percezioni delle aziende detenute da osservatori esterni. Per i teorici dei giochi, quindi, le reputazioni sono funzionali: generano percezioni tra dipendenti, clienti, investitori, concorrenti e il pubblico in generale su cosa sia un'azienda, cosa fa, cosa rappresenta. Queste percezioni stabilizzano le interazioni tra un'azienda e il suo pubblico. I teorici della segnalazione concordano: le reputazioni derivano dalle precedenti allocazioni di risorse che i gestori fanno ad attività di primo ordine, suscettibili di creare una percezione di affidabilità e prevedibilità per gli osservatori esterni. Poiché molte caratteristiche di un'azienda e dei suoi prodotti sono nascoste alla vista, la reputazione è un segnale informativo che aumenta la fiducia di un osservatore nei prodotti e nei servizi dell'azienda<sup>10</sup>.

Secondo la visione strategica, la reputazione è sia un vantaggio che barriera alla mobilità. Reputazioni consolidate ostacolano la mobilità e producono rendimenti alle imprese perché difficile da imitare. Circoscrivendo le azioni delle imprese e le reazioni dei rivali, la reputazione è quindi un elemento distinto della struttura a livello di settore. Le reputazioni sono difficili da duplicare perché derivano da caratteristiche interne uniche delle aziende. Accumulando la storia delle interazioni delle aziende con gli stakeholder, suggeriscono agli osservatori cosa rappresentano le aziende. Le reputazioni sono anche percepite esternamente e quindi sono in gran parte al di fuori del controllo diretto dei manager

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Ibid.

delle aziende. Ci vuole tempo perché una reputazione si fonda nella mente degli osservatori. Studi empirici dimostrano che, anche di fronte a informazioni negative, gli osservatori resistono a cambiare le loro valutazioni reputazionali. Pertanto, le reputazioni sono beni immateriali preziosi perché sono inerziali. Come gli economisti, quindi, gli strateghi richiamano l'attenzione sui vantaggi competitivi derivanti dall'acquisizione di una reputazione favorevole. Sostengono implicitamente un focus sull'allocatione delle risorse che le aziende devono fare nel tempo per erigere barriere reputazionali alla mobilità dei rivali. Nella ricerca di mercato la reputazione (spesso etichettata come "*Brand image*") si concentra sulla natura dell'elaborazione delle informazioni, risultando in "immagini nella testa" di soggetti esterni, che attribuiscono significato cognitivo e affettivo ai segnali ricevuti su un oggetto che erano direttamente o indirettamente confrontato con. Gli oggetti nelle ricerche di mercato sono prevalentemente "prodotti" (birra, detersivi, computer), mentre i consumatori sembrano essere il principale "soggetto" delle analisi<sup>11</sup>.

Secondo la visione organizzativa, la reputazione aziendale è radicata nelle esperienze sensoriali dei dipendenti. La cultura e l'identità di un'azienda determinano le pratiche commerciali di un'azienda, nonché i tipi di relazioni che i manager stabiliscono con le principali parti interessate. La cultura aziendale influenza le percezioni e le motivazioni dei manager. L'identità aziendale influenza il modo in cui i manager interpretano e reagiscono alle circostanze ambientali. Valori culturali condivisi e un forte senso di identità guidano quindi i manager, non solo nel definire ciò che rappresentano le loro aziende, ma nel giustificare le loro strategie di interazione con i principali stakeholder. La maggior parte dei modelli economici e strategici ignora il processo socio-cognitivo che di fatto genera classifiche reputazionali. Al contrario, i sociologi dell'organizzazione sottolineano che le classifiche sono costruzioni sociali che nascono attraverso le relazioni che un'azienda focale ha con i suoi stakeholder in un ambiente istituzionale condiviso. Le aziende hanno più valutatori, ognuno dei quali applica criteri diversi nella valutazione delle aziende. Tuttavia, questi valutatori interagiscono all'interno di un campo organizzativo comune e si scambiano informazioni, comprese informazioni sulle azioni delle imprese rispetto a norme e aspettative. Pertanto, le reputazioni aziendali arrivano a rappresentare valutazioni aggregate del prestigio istituzionale delle imprese e descrivono la stratificazione del sistema sociale che circonda le imprese e le industrie<sup>12</sup>.

Secondo la visione contabile, infine, la reputazione vista come un bene immateriale e al quale si può o si dovrebbe dare valore finanziario.

---

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Ibid.

Insieme, queste letterature accademiche suggeriscono che le reputazioni costituiscono valutazioni soggettive e collettive dell'affidabilità e dell'affidabilità delle imprese, con le seguenti caratteristiche:

- Le reputazioni sono caratteristiche derivate di secondo ordine di un sistema industriale che cristallizzano lo status emergente delle imprese in un campo organizzativo.

- Le reputazioni sono il riflesso esterno dell'identità interna di un'azienda - essa stessa il risultato del senso da parte dei dipendenti sul ruolo dell'azienda nella società.

- Le reputazioni si sviluppano dalle precedenti allocazioni e storie delle risorse delle imprese e costituiscono barriere alla mobilità che limitano sia le azioni proprie delle imprese che le reazioni dei rivali.

- Le reputazioni riassumono le valutazioni delle prestazioni passate da diversi valutatori che valutano la capacità e il potenziale delle imprese di soddisfare diversi criteri.

- La reputazione deriva da immagini multiple ma correlate di aziende tra tutti gli stakeholder di un'azienda e informa sulla loro attrattiva generale per dipendenti, consumatori, investitori e comunità locali. Semplificare il complesso costruito di performance aiuta gli osservatori ad affrontare la complessità del mercato.

- La reputazione incorpora due dimensioni fondamentali dell'efficacia delle imprese: una valutazione della performance economica delle imprese e una valutazione del successo delle imprese nell'adempimento delle responsabilità sociali<sup>13</sup>.

Oltre ai diversi approcci sovraesposti, si possono identificare anche tre scuole di pensiero che sono attualmente in uso all'interno del paradigma della reputazione: valutativo, impressionabile e relazionale. Le differenze tra loro si riferiscono più a quali stakeholder sono presi come punto focale, piuttosto che alla loro area tematica o base epistemologica. Gli stakeholder possono essere generalmente raggruppati come interni (ad es. Dipendenti, manager) ed esterni (ad es. Clienti, azionisti). Mentre le scuole "valutative" e "impressionabili" si occupano principalmente degli interessi dei singoli stakeholder, la scuola relazionale si basa sulla teoria degli stakeholder che riconosce che i diversi stakeholder possono avere aspettative diverse di un'azienda. La scuola relazionale si concentra sui punti di vista degli stakeholder sia "interni" che "esterni" e sembra fornire una lente relativamente nuova per lo sviluppo del paradigma della reputazione. Nella scuola di valutazione, la reputazione viene valutata dal suo valore finanziario o dalla performance finanziaria a breve termine dell'organizzazione. Radicata nelle aree della strategia e dell'economia, la ricerca sulla reputazione si

---

<sup>13</sup> Ibid.

è concentrata sulle prestazioni. Il punto di vista divenne popolare una volta che la reputazione cominciò a essere riconosciuta come un "vantaggio competitivo" o un "bene immateriale"<sup>14</sup>.

Le classifiche sulla reputazione dei media come il sondaggio annuale *Fortune America's the Most Admired Company* (AMAC) e vari approcci alla valutazione del marchio rientrano in questa scuola di pensiero. Il pubblico chiave sono gli stakeholder "espliciti", i cui interessi principali sono gli attributi finanziari dell'azienda, come gli azionisti, il CEO o i consulenti per gli investimenti. Dal 1990, c'è stato un maggiore interesse per l'associazione emotiva degli stakeholder con un'azienda, che influenzerà la performance finanziaria a lungo termine dell'azienda. I ricercatori i cui interessi riguardano le parti interessate implicite e gli attributi non finanziari di un'azienda possono rientrare nelle scuole impressionali o relazionali. Immagine, identità e personalità sono termini tipici usati nella scuola impressionista. In questo caso, la reputazione viene valutata in termini di percezioni o impressioni dell'organizzazione da parte degli stakeholder rilevanti piuttosto che di qualsiasi cifra o performance finanziaria. Molti studi sulla reputazione condotti da ricercatori di marketing e organizzativi negli anni '90 rientrano in questa scuola. Mentre i ricercatori nella scuola impressionista tendono a vedere la reputazione come un riflesso della percezione accumulata del singolo stakeholder, la scuola relazionale vede la reputazione come un riflesso uguale della visione interna ed esterna dell'organizzazione. Questa scuola sottolinea le differenze tra i punti di vista dei diversi stakeholder, ma contiene anche l'idea che le opinioni interne ed esterne siano collegate.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, p. 91-109.

<sup>15</sup> Ibid.

Approaches	Key audience		Key focus	Example authors
<i>The Evaluative School:</i> Reputation as the evaluation of organizational financial achievement	Single stakeholder (investor or managers)		Investor behaviour	Fryxell & Wang (1994)
			Ranking based on CEO's peer opinion	Annual <i>Fortune</i> Studies
<i>The Impressional School:</i> Reputation as the overall impression of an organization	Mainly a single stakeholder view	Marketing	Image/corporate identity	Abratt (1989); Bromley (1993); Balmer (1997); Brown <i>et al.</i> (2005); Dowling (1993)
				Linking reputation to buyer's intention
<i>The Relational School:</i> Reputation involving gaps between internal/external stakeholders' views	Comparison of multiple stakeholder view (Mainly internal takeholders' vs. external stakeholders' view)	Organizational Behaviour	Customers' view of company and salesperson image	Weiss <i>et al.</i> (1999)
				Linking reputation to employee identification
		Media	Management perception of image and identity	Gioia and Thomas (1996)
			Linking reputation to favourableness of media coverage	Deephouse (2000)
			Multiple stakeholders in general	Fombrun (1996); Post and Griffin (1997)
			Linking internal view (identity) and external views (image) of corporate reputation	Hatch and Schultz (2001); Davies and Chun (2002); Chun and Davies (2006)
			Linking reputation (external view) and identity (internal view)	Fiol and Kovoov-Misra (1997)

**Figura 2:** il paradigma reputazionale: le tre scuole di pensiero<sup>16</sup>

Complessivamente, sono stati identificati tre distinti cluster di significato nelle affermazioni definitive: reputazione come stato di consapevolezza (*awareness*) reputazione come valutazione (*assessment*) e reputazione come risorsa (*asset*). Il primo gruppo, la reputazione di consapevolezza, comprende quelle definizioni che si riferivano a un termine o al linguaggio utilizzato indicando che gli osservatori o le parti interessate avevano una consapevolezza generale di un'azienda ma non esprimevano giudizi al riguardo. L'unico termine più comunemente usato per definire la reputazione aziendale in questo cluster era percezioni. All'interno di questo cluster, la reputazione aziendale è

<sup>16</sup> Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, p. 91-109.

stata definita come un'aggregazione di percezioni, percezioni latenti, percezioni nette, percezioni globali, rappresentazioni percettive e rappresentazioni collettive. In questo cluster sono inclusi anche i riferimenti alla reputazione aziendale come rappresentazioni di conoscenza o emozioni poiché indicano una consapevolezza dell'azienda<sup>17</sup>.

Il secondo cluster, che è modale in questo campione, è la reputazione come valutazione. Comprende quelle definizioni che si riferivano a un termine o al linguaggio utilizzato che indicavano che osservatori o stakeholder erano coinvolti in una valutazione dello status di un'impresa. Questi includono riferimenti alla reputazione aziendale come giudizio, stima, valutazione o indicatore. Questi quattro termini sono sinonimi di significato. Questo cluster include anche riferimenti alla stima, alla considerazione in cui è detenuta l'azienda e all'attrattiva dell'azienda. Anche i termini "opinioni" e "credenze" si adattano a questo gruppo perché le loro definizioni sono di natura giudicante<sup>18</sup>.

Il terzo gruppo, che etichettiamo come *asset*, incorpora quelle definizioni che si riferivano alla reputazione come qualcosa di valore e significato per l'azienda. Questo gruppo include riferimenti al termine come risorsa o come attività immateriale, finanziaria o economica. Le definizioni che inquadrano la reputazione come consapevolezza o come valutazione non catturano l'idea che la reputazione di un'azienda abbia un valore reale. Ci si potrebbe chiedere se questo modo di riferirsi al termine sia più coerente con l'idea delle conseguenze della reputazione piuttosto che con la definizione della reputazione stessa. Questi tre cluster racchiudono l'ampiezza delle recenti definizioni di reputazione aziendale. Sebbene possano esistere alcune sovrapposizioni nei cluster, sono relativamente distinte. La consapevolezza non implica una valutazione; la valutazione non implica la trasformazione in un bene.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, p. 26-38.

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> Ibid.



<i>Cluster</i>	<i>Citation</i>	<i>Terms</i>	
<i>Asset</i>	Goldberg <i>et al.</i> (2003)	An intangible resource	
	Mahon (2002)	(Strategy scholars) A resource for the firm (Social scholars) An asset	
		Financial soundness	
	Miles and Covin (2002)	A valuable but fragile intangible asset	
	Fombrun (2001)	Economic asset	
	Drobis (2000)	Intangible asset	
	Miles and Covin (2000)	Intangible asset	
	Fortune AMAC: Fombrun <i>et al.</i> (1999)	Wise use of corporate assets Quality of management Quality of products or services Innovativeness Long-term investment value Financial soundness Ability to attract, develop and keep talented people Responsibility to the community and the environment	
	Riahi-Belkaoui and Pavlik (1992)	Important asset	
	Spence (1974)	Outcome of a competitive process	
	<i>Assessment</i>	Larkin (2003)	A value judgment
		Lewellyn (2002)	Stakeholders' evaluation of their knowledge of a firm
		Mahon (2002)	An estimation of a person or thing
Wartick (2002)		The aggregation of a single stakeholder's evaluations (1992 def.)	
Bennett and Gabriel (2001)		Distribution of opinions	
Fombrun (2001)		Subjective, collective assessment Judgment of firms' effectiveness Aggregate judgments	
Fombrun and Rindova (2001)		Gauge of the firm's relative standing	
Gotsi and Wilson (2001)		Overall evaluation of a company over time	
Bennett and Kottasz (2000)		Opinions of an organization developed over time	
Cable and Graham (2000)		Affective evaluation	
Deephouse (2000)		Evaluation of a firm	
Dukerich and Carter (2000)		Assessments based on perceptions	
Fombrun and Rindova (2000)		General esteem Regard in which the firm is held	
Gioia <i>et al.</i> (2000)	Lasting, cumulative, global assessment		
Schweizer and Wijnberg (1999)	A shorthand evaluation about the stock of information about that firm		
Fombrun (1998)	Describes the firm's overall attractiveness		
Gray and Balmer (1998)	A value judgment about a company's attributes		

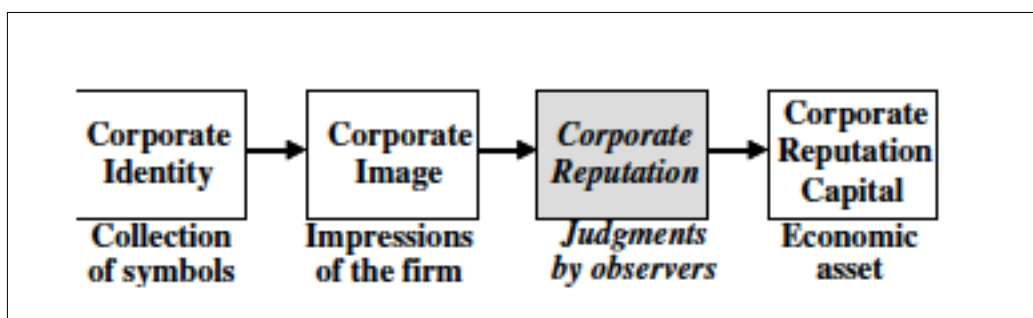
<i>Cluster</i>	<i>Citation</i>	<i>Terms</i>
<i>Assessment</i>	Rindova and Fombrun (1998)	Aggregate assessment of constituents of an organization
	Fombrun and van Riel (1997)	Aggregate assessment of a firm's performance Subjective collective assessment Gauges a firm's relative standing
	Post and Griffin (1997)	Synthesis of the opinions, perceptions and attitudes
	Fombrun (1996)	Overall estimation of a firm Compared to some standard
	Herbig and Milewicz (1995)	An estimation of consistency
	Brown and Perry (1994)	The evaluation of a company
	Dowling (1994)	An evaluation (respect, esteem, estimation)
	Dutton <i>et al.</i> (1994)	Beliefs about what distinguishes a firm
	Fombrun and Shanley (1990)	Public's cumulative judgments
	Bernstein (1984)	The evaluation of what a company does
<i>Awareness</i>	Larkin (2003)	Reflection of a (firm's) name
	Pharoah (2003)	Exists in the eye of the beholder Exists in a million different minds
	Einwiller and Will (2002)	Net perception
	Mahon (2002)	Includes notions of corporate social responsibility
	Roberts and Dowling (2002)	A perceptual representation of a company's past actions and future prospects Global perception
	Balmer (2001)	Latent perception of the organization
	Fombrun (2001)	Collective representation of past actions and future prospects Individual perceptions and interpretations
	Fombrun and Rindova (2001)	A collective representation of a firm's past actions and results
	Hanson and Stuart (2001)	The corporate image over time
	Zyglidopoulos (2001)	Set of knowledge and emotions
	Bennett and Kottasz (2000)	Perceptions of an organization developed over time
	Ferguson <i>et al.</i> (2000)	What stakeholders think and feel about a firm
	Fombrun and Rindova (2000)	Aggregate perceptions
	Miles and Covin (2000)	Set of perceptions
	Mouritsen (2000)	An ambiguous assemblage of hunches
	Stuart (2000)	A set of attributes that observers perceive to characterize a firm
	Balmer (1998)	The perception of a firm
	Fombrun (1998)	Collective representation of past actions

**Figura 3:** Definizioni di reputazione aziendale<sup>20</sup>

Nel processo di analisi delle varie definizioni di reputazione aziendale ed estrazione dei tre cluster di significato, l'attenzione è stata focalizzata solo su fonti che definiscono specificamente la reputazione

<sup>20</sup> Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, p. 26-38.

aziendale. Nel processo, abbiamo differenziato la reputazione aziendale dall'immagine, l'identità, il capitale della reputazione e altre permutazioni del termine puro. Sebbene abbiamo esaminato solo la reputazione aziendale, abbiamo riscontrato molti casi in cui il linguaggio confinava o si riversava in quelli che consideriamo aspetti di immagine, identità e capitale della reputazione (Figura 4). Ad esempio, la definizione completa di reputazione aziendale di Fombrun (2001) include la reputazione come risorsa economica (capitale della reputazione), una rappresentazione (immagine) e un giudizio (reputazione). Piuttosto che fondere questi aspetti in un'unica definizione ampia di reputazione aziendale, sosteniamo confini distinti tra e tra questi costrutti e una definizione più mirata della reputazione aziendale<sup>21</sup>.



**Figura 4:** le dimensioni della reputazione aziendale<sup>22</sup>

L'identità non è l'immagine dell'azienda detenuta da uno stakeholder interno (cioè i dipendenti), ma piuttosto come il "nucleo" sottostante o il carattere di base dell'azienda. Cioè, l'identità è simile al concetto di identità in matematica - una rappresentazione dell'azienda che equivale al suo stato attuale. Non si tratta di identificarsi con un'azienda, ma piuttosto, con l'identità dell'azienda - ciò che l'azienda è effettivamente. Le basi per il concetto di identità aziendale affermano che si compone di

- caratteristiche che i dipendenti considerano centrali per l'azienda,
- caratteristiche che rendono l'azienda distintiva dalle altre società (agli occhi dei dipendenti)
- caratteristiche che sono durare o continuare, collegando il presente e il passato al futuro<sup>23</sup>.

L'idea di caratteristiche centrali e durature delle organizzazioni che le rende distintive dalle altre organizzazioni è parallela e persino duplica le strutture nel campo della cultura organizzativa. Nella letteratura culturale, l'organizzazione è vista come una raccolta di simboli materiali e comportamentali e corrispondenti sistemi di credenze e valori e presupposti di base sottostanti. Data

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, p. 26-38.

<sup>23</sup> Ibid.

la ricca storia della ricerca sulla cultura aziendale e sul simbolismo, l'identità aziendale è una raccolta di simboli, come mostrato nella Figura 4. L'immagine è "ciò che viene in mente quando si sente il nome o si vede il logo" di una determinata azienda. Il passaggio dall'identità all'immagine è una funzione delle pubbliche relazioni, del marketing e di altri processi organizzativi che tentano di plasmare l'impressione che le persone hanno dell'azienda. L'immagine può essere modellata ma non controllata da un'organizzazione perché fattori come la copertura mediatica, i regolamenti e la sorveglianza governativi, le dinamiche del settore e altre forze esterne influenzano anche le impressioni dell'azienda<sup>24</sup>.

Nel nostro contesto, il termine reputazione aziendale è riservato per i giudizi espressi dagli osservatori su un'azienda. Il giudizio può essere radicato nelle percezioni dell'identità dell'azienda e nelle impressioni sulla sua immagine, ma spesso si verifica come conseguenza di un evento scatenante. Gli eventi scatenanti possono derivare da azioni ed errori più visibili di un'azienda (ad es. Danni ambientali o violazioni dei diritti umani) o vari eventi esterni. È importante riconoscere che l'identità di un'azienda può rimanere statica mentre la sua immagine e reputazione cambiano a seguito di eventi esterni. Man mano che i giudizi dell'azienda si accumulano nel tempo, il capitale della reputazione diminuisce e diminuisce. Questa è la qualità dell'attività economica e immateriale che spesso viene attribuita alla reputazione. Lo studio della reputazione aziendale sta maturando rapidamente. La maggior parte degli studiosi ha prestato poca attenzione alla definizione del concetto o si è basata su termini molto ampi per definire e cercare in altro modo di catturare questo importante concetto. A tal proposito, una definizione attentamente elaborata del concetto può essere:

*Observers' collective judgments of a corporation based on assessments of the financial, social, and environmental impacts attributed to the corporation over time*<sup>25</sup>.

Ci sono due principali giustificazioni per questa definizione. In primo luogo, guardando attentamente la definizione del dizionario di reputazione (la stima generale in cui una persona o una cosa è detenuta dal pubblico) è chiaro che il termine reputazione implica stima, che implica giudizio o valutazione. Mentre i ricercatori possono definire i termini utilizzando qualsiasi combinazione di parole, diverse affermazioni di definizione hanno scopi diversi. In alcuni casi, il linguaggio che è in contrasto con il fraseggio quotidiano è desiderabile perché apre nuovi modi di pensare a un fenomeno e all'indagine

---

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, p. 26-38.

immaginativa. I filosofi hanno talvolta sostenuto che un linguaggio speciale è necessario e deve essere creato quando il linguaggio quotidiano offusca l'immaginazione e inibisce la nuova ricerca. A volte sostengono la creazione di un linguaggio tecnico che non esiste nei dizionari o nei modi di espressione popolari. L'idea di reputazione aziendale probabilmente esiste nel linguaggio quotidiano, ma senza dubbio assomiglia più da vicino all'idea di reputazione di un individuo di quanto non sia desiderabile per lo studio scientifico. Probabilmente ha anche più in comune con le nozioni di impressioni o immagini aziendali di quanto sarebbe desiderabile. Dal nostro punto di vista, un linguaggio preciso che cattura bene un fenomeno e che promuove un'indagine rigorosa presenta vantaggi sia rispetto al linguaggio quotidiano che al linguaggio altamente tecnico. Pertanto, per il compito di definire la reputazione aziendale, prediligiamo prendere la via di mezzo tra il linguaggio quotidiano e il linguaggio altamente tecnico e lo troviamo in un'attenta lettura lessicologica di un dizionario standard. In secondo luogo, mentre vi è disaccordo anche tra quegli studiosi che si assegnano il compito di definire con precisione la reputazione aziendale nella loro ricerca, la frequenza per dichiarazioni definitive uniche di valutazione è maggiore delle frequenze per dichiarazioni definitive uniche per consapevolezza o risorse<sup>26</sup>.

È quindi importante definire in modo esplicito le variabili chiave che vengono utilizzate in qualsiasi ricerca sulla reputazione aziendale, nonché delineare formalmente le relazioni attese tra tali variabili. La definizione di reputazione utilizzata dai singoli autori dipende da come vengono definiti questi altri elementi chiave, identità e immagine. La reputazione è spesso usata come sinonimo di immagine e questo può creare confusione. Nella letteratura di marketing, i termini immagine e reputazione sono usati in modo intercambiabile senza rendere chiara alcuna relazione tra ciò che può essere utile visto come due concetti distinti. La definizione più comune e recente di immagine nel contesto della reputazione è una "sintesi delle impressioni o percezioni detenute dagli stakeholder esterni". All'interno di questa definizione, "un sé è considerato dalla posizione dell'altro". Tra gli stakeholder esterni, l'attenzione principale è sui clienti, in modo che l'immagine non sia definita come ciò che l'azienda crede, ma ciò che i clienti credono o provano riguardo all'azienda dalle loro esperienze e osservazioni. La definizione è vicina alle definizioni di "immagine aziendale" utilizzate dagli studiosi di marketing come "atteggiamenti e sentimenti che i consumatori hanno sulla natura e la realtà sottostante dell'azienda" o "il risultato di come i consumatori percepiscono l'azienda". Per i ricercatori che definiscono sia l'immagine che la reputazione come specifiche per le percezioni di un estraneo, la reputazione si distingue per avere un significato storico accumulato. Ad esempio, la reputazione

---

<sup>26</sup> Ibid.

aziendale è vista come un'evoluzione nel tempo come risultato di prestazioni costanti, rafforzate da una comunicazione efficace, mentre l'immagine aziendale è modellata più rapidamente attraverso programmi di comunicazione ben concepiti. L'immagine qui differisce dalla reputazione in quanto, mentre la prima riguarda l'ultima convinzione del pubblico su un'organizzazione, la reputazione presenta un giudizio di valore sulle qualità dell'organizzazione costruite in un periodo e concentrandosi su ciò che fa e su come si comporta. Questa distinzione tra immagine e reputazione è utile, in quanto possiamo formare un'immagine di un'organizzazione senza alcuna esperienza reale di essa, mentre qualcosa di più profondo, spesso indicato come reputazione, implica qualcosa di fondato sull'esperienza. L'immagine può essere più veloce da cambiare per mezzo della pubblicità rispetto alla reputazione, il che richiede più tempo e sforzi costanti per costruire internamente ed esternamente. Tuttavia, in una crisi, sia l'immagine che la reputazione possono essere danneggiate molto rapidamente<sup>27</sup>.

L'identità è variamente definita nella letteratura ma ci sono due temi principali, identità organizzativa e identità aziendale. L'identità organizzativa è una risposta alle domande "chi siamo?" O "come ci vediamo?", In altre parole, la percezione dell'organizzazione da parte dei dipendenti. Si riferisce a ciò che i membri percepiscono, sentono e pensano della loro organizzazione e riguarda le caratteristiche organizzative più centrali, durature e distintive. Cultura e identità organizzativa sono concetti simili in molti modi. Se l'identità è "come ci vediamo" e la cultura è "come facciamo le cose da queste parti", l'una si relazionerà all'altra. La cultura può essere fonte di vantaggio competitivo quando coinvolge una personalità, una storia ed esperienze uniche di coloro che lavorano al suo interno. La cultura non è qualcosa di facilmente modificabile dalla strategia del top management né qualcosa che è facilmente manipolabile. Al contrario, l'identità, il modo in cui le persone si comprendono in relazione alla cultura e ai valori, è più consapevole e più riflessiva, e quindi più suscettibile al cambiamento. La cultura può essere modificata solo quando l'identità cambia. L'identità è più aperta della cultura all'influenza "esterna". L'identità organizzativa è spesso distinta dall'identità aziendale nella letteratura. Se l'identità organizzativa è un termine di comportamento organizzativo, l'identità aziendale, che viene anche definita identità strategica o identità desiderata, viene utilizzata più comunemente nel dominio del marketing. L'identità aziendale o l'identità desiderata si riferisce a segnali visivi come nome, logo e simboli o segnali strategici di identità come visione, missione e

---

<sup>27</sup> Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, p. 91-109.

filosofia, che sono concettualizzati come parte del processo strategico che collega la strategia aziendale all'immagine e alla reputazione dell'azienda<sup>28</sup>.

Ciò implica che ci sono tre elementi chiave nella reputazione aziendale. L'immagine è un elemento di reputazione piuttosto che un sinonimo di reputazione e in quanto si riferisce alla percezione dell'organizzazione da parte degli stakeholder esterni, in particolare quella dei clienti. L'immagine dovrebbe essere allineata sia con l'identità organizzativa, sia con la convinzione dei membri interni sull'organizzazione e con ciò che può essere definito identità desiderata o immagine desiderata, come i manager vorrebbero che fosse vista la loro organizzazione. Come indicato in precedenza e nella Figura 5, l'idea dell'allineamento tra tre elementi della reputazione aziendale, "come gli altri (i clienti) vedono noi stessi", "chi siamo veramente" e "cosa diciamo di essere", costituisce il nucleo della scuola di pensiero relazionale. Questa idea sottolinea il punto che la reputazione non è solo un'altra parola per l'immagine. È stato affermato che l'immagine esterna di un'azienda inizia con le parti interessate interne dell'azienda, i suoi dipendenti e il modo in cui percepiscono l'azienda. Il comportamento dei dipendenti influisce sull'immagine di un'azienda, in particolare sul comportamento dei dipendenti rivolti ai clienti. Gli stakeholder esterni possono sviluppare un'immagine di un'organizzazione in base alla loro immagine di questi stessi stakeholder interni<sup>29</sup>.

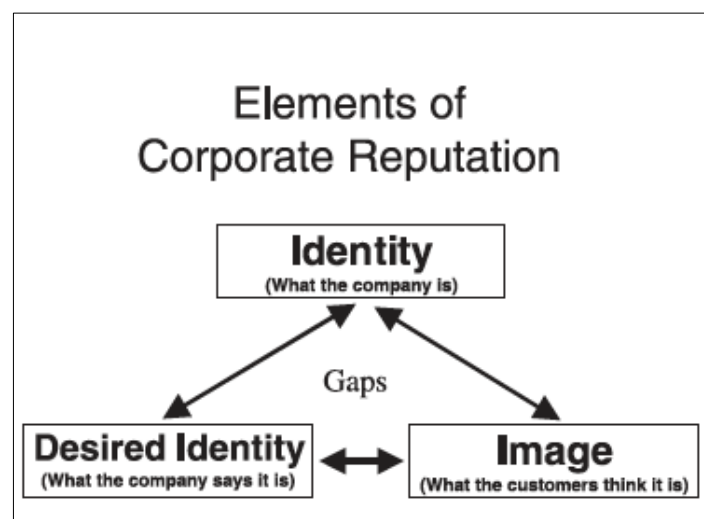


Figura 5: Elementi della reputazione aziendale<sup>30</sup>

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, p. 91-109.

## ***1.2 Le crisi reputazionali***

Ci vuole molto tempo per creare una forte reputazione positiva, ma quest'ultima potrebbe essere distrutta molto velocemente e molto facilmente. *Risk managers* e ricercatori concordano sul fatto che qualsiasi tipo di crisi - tecnologica, ecologica, fallimento del prodotto, ecc. - potrebbe causare una diminuzione del capitale reputazionale di un'azienda. Inoltre, a causa della crescente importanza della reputazione aziendale, i ricercatori sottolineano la necessità di trattare la crisi reputazionale non solo come una conseguenza di qualsiasi altra crisi ma "*An issue in its own rights*" (un problema con i propri diritti e che necessita della propria importanza), ovvero un problema che deve avere la sua importanza e la sua rilevanza altrimenti, se preso sottogamba, avrà gravi conseguenze sull'economicità dell'azienda. Da ciò deriva la necessità, sia nelle grandi che nelle piccole aziende di conoscere al meglio il fenomeno della crisi reputazionale sia a livello teorico che pratico in modo tale da poterla affrontare nel miglior modo possibile<sup>31</sup>.

Per natura, una crisi reputazionale comporta una minaccia per la reputazione. Zyglidopoulos e Phillips (1999) hanno affermato che le crisi reputazionali si verificano quando "eventi ampiamente pubblicizzati e altamente negativi conducono parti interessate a rivalutare le loro impressioni " di un'organizzazione. Le minacce alla reputazione spesso portano a perdite finanziarie a causa di un calo delle entrate a seguito del boicottaggio di un prodotto, dell'esaurimento del valore patrimoniale dovuto al collasso del marchio, della deviazione delle risorse dalla risoluzione dei problemi, dell'aumento del costo del capitale a seguito dell'erosione del premio azionario, esposizione a acquisizioni predatorie, conformità più costosa attraverso interventi normativi o addirittura alla bancarotta<sup>32</sup>.

Tuttavia, solo perché una crisi comporta danni finanziari a un'organizzazione, non è necessariamente una crisi reputazionale. Le catastrofi naturali come uragani, terremoti e inondazioni sono eventi critici che non rischiano di danneggiare la reputazione di un'azienda. Le catastrofi naturali sono di solito viste come eventi comunitari generati da agenti naturali o tecnologici<sup>33</sup> e sono generalmente gestiti

---

<sup>31</sup> Smaiziene, I., & Orzekauskas, P. (2004). Reputational Crisis: saving the most valuable a Company's asset. *Economia e Management*.

<sup>32</sup> Sohn, Y. J., & Lariscy, R. W. (2014). Understanding Reputational Crisis: Definition, Properties, and Consequences. *Journal of Public Relations Research*, p. 23-43.

<sup>33</sup> Quarantelli, E. L. (1998). Disaster crisis management: A summary of research findings. *Journal of Management Studies*, p. 37.



da comunità, governo o gruppi sociali<sup>34</sup>. D'altra parte, le crisi reputazionali sono basate sull'organizzazione e sono causate da fallimenti umani, di comunicazione e tecnologici delle organizzazioni. Allo stesso modo, le crisi reputazionali si distinguono dai disastri industriali. Il caso dell'avvelenamento da rifiuti tossici nella baia giapponese di Minamata; la fuoriuscita di gas tossici a Bhopal, in India; e il disastro nucleare di Chernobyl sono esempi di tali disastri industriali. Poiché le loro cause sono per lo più riconducibili alle operazioni organizzative, la maggior parte delle crisi industriali sono seguite da crisi reputazionali. Pertanto, Booth (2000) ha etichettato una crisi reputazionale come un "*knock on the crisis*", che si verifica all'indomani di un'altra crisi<sup>35</sup>. Tuttavia, non tutte le crisi di reputazione sono disastri industriali. I crimini dei colletti bianchi come la contraffazione, la frode, l'insider trading e l'appropriazione indebita sono casi in cui sono stati segnalati. La minaccia alla reputazione è quindi un elemento necessario per definire la crisi della reputazione, ma non un elemento soddisfacente.

Sulla base della letteratura esaminata, la crisi della reputazione può essere dunque definita come un evento importante che ha il potenziale di minacciare le percezioni e le stime collettive detenute da tutte le parti interessate rilevanti di un'organizzazione e le sue proprietà pertinenti. Questa definizione ha diversi componenti chiave che meritano un'ulteriore discussione. In primo luogo, una crisi reputazionale ha un episodio causale o un evento scatenante che consente a un'organizzazione di risalire alla fonte del problema. Questo specifico evento causale distingue una crisi reputazionale da un problema reputazionale. Mentre una crisi reputazionale può essere spiegata come conseguenza di uno specifico incidente critico, è più probabile che un problema reputazionale sia causato da una debolezza o carenza in corso, come l'inefficienza gestionale o l'incapacità di coltivare un nome forte e favorevole per l'organizzazione. In secondo luogo, la minaccia rappresentata da una crisi è grave. Una crisi si distingue da un problema nella sua grandezza e portata<sup>36</sup>. Al contrario, un problema è una interruzione localizzata minore e di piccola portata<sup>37</sup>. Terzo, enfatizzando la parola collettivo, questa definizione riflette una percezione più completa dell'identità degli stakeholder. Qui, gli stakeholder sono "qualsiasi individuo o gruppo che possa trarre vantaggio o essere danneggiato dalle azioni dell'organizzazione"<sup>38</sup>. Ogni gruppo di stakeholder ha aspettative, interessi, obiettivi e posizioni

---

<sup>34</sup> Kreps, G. A. (1984). Sociological inquiry and disaster research. *Annual Review of Sociology*, p. 309–330.

<sup>35</sup> Booth, S. A. (2000). How can organisations prepare for reputational crises? *Journal of Contingencies & Crisis Management*, p. 197–207.

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Fishman, D. A. (1999). ValuJet Flight 592: Crisis communication theory blended and extended. *Communication Quarterly*, p. 345–375.

<sup>38</sup> Davies, G. C. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. New York: Routledge.

diverse, in base agli aspetti di un'organizzazione che vede. Questa nozione implica che un evento percepito come una crisi reputazionale da un gruppo di stakeholder non può essere considerato come una crisi da un altro gruppo di stakeholder.

Inoltre, l'inclusione di attributi organizzativi nella definizione proposta è particolarmente importante, in quanto consente alla definizione di riflettere sia prospettive aggregate che componenziali. Un'organizzazione ha una reputazione per qualcosa, come avere prodotti di alta qualità o essere un predatore aggressivo dei prezzi<sup>39</sup>. Estendendo questa nozione, si può ipotizzare che una crisi reputazionale non possa arrecare danni ugualmente a diversi aspetti della reputazione. Ad esempio, alcuni tipi di crisi possono causare danni alla reputazione sulla base di prodotti o servizi di qualità, mentre altri possono generare più danni alla reputazione per una trasgressione etica. Abbracciare questa nozione di attributi fornisce quindi la base per il discorso successivo: le dimensioni della crisi reputazionale<sup>40</sup>.

La ricerca sulla reputazione ha indicato la complessità del costrutto. Esistono due tipi di associazioni aziendali (cioè ciò che una persona sa di un'azienda): capacità aziendale (CA), o "esperienza nella produzione e fornitura di prodotti e = o offerte di servizi; e responsabilità sociale d'impresa (CSR), o carattere dell'azienda, di solito in relazione a importanti questioni sociali<sup>41</sup>. Questo sistema bidimensionale è stato proposto da molti altri autori con etichette diverse: ad esempio, performance economica e responsabilità sociale, performance economica e condotta sociale, competenza aziendale e coscienza sociale, efficacia organizzativa e performance sociale e reputazione aziendale e sociale. Anche se le etichette differiscono leggermente dagli autori, le idee fondamentali non differiscono in quanto una caratteristica indica la competenza di un'azienda nel fornire i suoi prodotti e servizi e l'altra caratteristica riflette le aspettative degli obblighi sociali di un'azienda<sup>42</sup>.

Estendendo la nozione di sistema bidimensionale di Brown e Dacin (1997) al campo della comunicazione di crisi, si possono suggerire due tipi di crisi di reputazione: crisi di capacità aziendale (CA) e crisi di responsabilità sociale d'impresa (CSR). La crisi CA come un evento critico che

---

<sup>39</sup> Fischer, E., & Reuber, R. (2007). The good, the bad, and the unfamiliar: The challenges of reputation formation facing new firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, p. 53–75.

<sup>40</sup> Sohn, Y. J., & Lariscy, R. W. (2014). Understanding Reputational Crisis: Definition, Properties, and Consequences. *Journal of Public Relations Research*, p. 23-43.

<sup>41</sup> Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, p. 68–84.

<sup>42</sup> Sohn, Y. J., & Lariscy, R. W. (2014). Understanding Reputational Crisis: Definition, Properties, and Consequences. *Journal of Public Relations Research*, p. 23-43.

influisce negativamente sulla reputazione associata all'esperienza di prodotti e servizi, innovazione tecnologica e leadership del settore, e la crisi CSR è concettualizzata come un evento importante che rappresenta una minaccia per la reputazione associata a norme e valori apprezzati dalla società e dagli obblighi socialmente previsti. Questi obblighi sociali possono comportare la compatibilità ambientale, l'impegno per la diversità nell'occupazione, il coinvolgimento della comunità e le attività filantropiche aziendali<sup>43</sup>.

Per definizione, ci si aspetta che sia una crisi CA sia una crisi CSR sfidino le percezioni delle parti interessate circa la capacità di un'azienda di creare valori economici e la loro fiducia nella moralità o integrità dell'azienda, rispettivamente. Anche se è presumibile che gli individui possano riconoscere i tratti salienti della crisi, ovvero una crisi che richiede un cambiamento nelle loro convinzioni sull'abilità o la moralità di un'impresa, e quindi classificare una crisi in una crisi CA o CSR, sembra praticamente improbabile che c'è una linea di demarcazione netta tra la crisi dell'AC o della RSI. Piuttosto, le due dimensioni della crisi sono meglio comprese come allineate in un continuum, in cui molti fattori dovrebbero giocare per trascinare una crisi in una direzione o nell'altra<sup>44</sup>.

Per illustrare, supponiamo che un'azienda stia affrontando una crisi di danni al prodotto che comporta l'esplosione delle batterie dei computer portatili quando si surriscaldano. Apparentemente, sarà classificata come una crisi CA che comporta la mancata fornitura di prodotti di qualità. Successivamente è emerso che l'azienda conosceva il difetto del prodotto ma non ha preso provvedimenti per risolvere il problema per risparmiare denaro. Questa informazione attirerebbe la percezione delle parti interessate nella direzione della fine della crisi della RSI nel continuum. In un altro scenario, il produttore del laptop non conosceva affatto il problema e ha acquistato le batterie da un terzo fornitore. Questa volta, l'esplosione delle batterie è stata così devastante che una serie di incidenti ha ucciso diverse persone. La gravità di questa situazione probabilmente spingerà la crisi alla fine della crisi della RSI poiché sempre più consumatori si arrabbieranno per il fallimento dell'azienda nell'adempiere al proprio obbligo sociale di proteggere la vita delle persone. Alcuni fattori possono potenzialmente aumentare il livello di colpa percepito, che includeva uno standard di moralità o norma sociale, intenzionalità, atti ripetuti di illeciti, prevedibilità (cioè, il grado in cui hanno agito consapevolmente) e rarità attuariale (cioè, atto insolito o raro di illecito). Intuitivamente,

---

<sup>43</sup> Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, p. 68–84.

questi fattori dovrebbero spingere il tratto di crisi percepito dalla crisi dell'AC alla fine della crisi della CSR<sup>45</sup>.

Identificare quale valore è più minacciato da una crisi rispetto all'altro è importante perché gli individui valutano una varietà di obiettivi e tendono a elaborare valutazioni intrinsecamente diverse di informazioni positive rispetto a quelle negative su abilità e moralità. Cioè, le persone hanno la tendenza a soppesare le informazioni positive sull'abilità più pesantemente delle informazioni negative, risultando in un bias di positività; e soppesare le informazioni negative sulla moralità più pesantemente delle informazioni positive, generando quindi un pregiudizio di negatività. Il meccanismo delle distorsioni di positività e negatività è spiegato da un approccio di spunto diagnostico o da schemi restrittivi gerarchici.

Secondo la prospettiva di schemi gerarchicamente restrittivi, le persone credono intuitivamente che coloro con alti livelli di abilità siano in grado di esibire prestazioni a molti livelli diversi, a seconda della loro motivazione e delle richieste del compito, l'abilità che manca a quelli con un livello di competenza inferiore. Pertanto, una singola prestazione di successo è vista come indicativa di abilità perché non ci si aspetta che coloro che sono incompetenti raggiungano lo stesso livello di successo, mentre un singolo fallimento è considerato meno informativo perché sia le persone competenti che quelle incompetenti possono ottenere prestazioni scadenti in determinate situazioni. Al contrario, ci si aspetta che coloro con elevata integrità si astengano da comportamenti immorali in qualsiasi momento, mentre quelli con bassa integrità possono comportarsi moralmente buoni o cattivi a seconda dei loro incentivi e opportunità. Quindi, si ritiene che un singolo comportamento immorale presenti un segnale affidabile di bassa integrità, e i comportamenti morali sono meno informativi in quanto sia quelli con alta che bassa integrità possono comportarsi moralmente bene<sup>46</sup>.

L'approccio alla diagnostica per segnali fornisce spiegazioni simili. Con le categorie di abilità, le informazioni positive (successo) sembrano più diagnostiche di abilità rispetto a quelle negative (fallimento), poiché un fallimento è attribuibile a molti fattori, tra cui la mancanza di motivazione e la fatica. D'altra parte, con le categorie morali, i comportamenti positivi possono essere attribuiti a

---

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2004). Removing the shadow of suspicion: The effects of apology versus denial for repairing competence- versus integrity-based trust violations. *Journal of Applied Psychology*, p. 104–118.

molti fattori, tra cui la conformità e l'ingraziamento, rendendo un pezzo di informazione positiva meno diagnostico. Stando così le cose, le informazioni negative sono più indicative della moralità. Un bias di negatività è tipico delle situazioni in cui le informazioni sulle persone target riguardano esclusivamente o parzialmente tratti rilevanti per la moralità, quindi le informazioni negative sono più decisive di quelle positive; il contrario sarà vero quando l'informazione è pertinente esclusivamente a tratti rilevanti per l'abilità, producendo così un pregiudizio di positività.

Applicando i risultati della ricerca sui pregiudizi schematici al dominio della crisi reputazionale, si ipotizza che gli stakeholder prenderanno le dimensioni della crisi (cioè, CA vs. crisi CSR) come spunto e subiranno un'elaborazione cognitiva distorta che si concentra selettivamente su aspetti positivi o negativi informazioni e pesano l'una più dell'altra. Di conseguenza, un'informazione negativa su una crisi può sembrare più grave di quanto non sia in realtà (cioè, un pregiudizio di negatività) in una situazione di crisi della RSI, mentre le informazioni negative saranno scontate, o addirittura ignorate, in una CA situazione di crisi (cioè un pregiudizio di positività). I test per ipotesi e domande di ricerca, come previsto, hanno mostrato che il quadro del sistema bidimensionale di crisi reputazionale (cioè, crisi CA e crisi CSR) fornisce uno strumento utile che porta a osservare i fenomeni di crisi da una diversa angolazione e presenta approfondimenti sulle reazioni delle parti interessate alle crisi. I risultati del test hanno dimostrato che le persone non solo hanno individuato le differenze tra i due tipi di crisi, ma anche la loro consapevolezza di un tipo di crisi ha influenzato la loro interpretazione della crisi. In effetti, le teorie esistenti sulla crisi hanno cercato con successo gli elementi di crisi che influenzano le interpretazioni pubbliche di una crisi. Secondo i risultati, solo la responsabilità e la gravità erano significativamente associate alla categorizzazione CA-CSR. In particolare, è interessante che la crisi della CSR sia stata percepita più seriamente della crisi dell'AC. In entrambi gli scenari di crisi CA e CSR, i danni alle vittime (ovvero gli utenti della società di giochi online) non erano diversi, ovvero la fuga delle loro preziose informazioni private, comprese le informazioni sulla carta di credito. Questa scoperta convalida empiricamente l'affermazione secondo cui il livello di gravità della crisi aumenta se un'azienda viola uno standard di cultura o norma sociale<sup>47</sup>.

L'effetto significativo della responsabilità in caso di crisi, tuttavia, richiede una certa cautela, in quanto potrebbe essere visto come un effetto di trattamento in quanto l'intenzionalità dell'impresa

---

<sup>47</sup> Sohn, Y. J., & Lariscy, R. W. (2014). Understanding Reputational Crisis: Definition, Properties, and Consequences. *Journal of Public Relations Research*, p. 23-43.

target è stata manipolata per lo scenario di crisi della CSR ed è stato istituito un locus of control esterno per la storia di crisi dell'AC in questo studio. Esiste una correlazione significativa tra causa interna e responsabilità percepita in caso di crisi. La domanda diventa: perché la controllabilità (anch'essa manipolata e ritenuta correlata all'intenzionalità) non era un predittore significativo della categorizzazione CA-CSR? Non implica che il fattore responsabilità abbia avuto un effetto reale nel riconoscimento della categoria di crisi? Un ulteriore esame dovrebbe essere effettuato per trovare una vera relazione tra la responsabilità della crisi e la categorizzazione della crisi.

Nel frattempo, questo studio fornisce la prova che il quadro CA-CSR influenza anche le percezioni e gli atteggiamenti degli individui nei confronti dell'azienda coinvolta in una crisi. In particolare, questo studio evidenzia l'importanza di investire più risorse nella prevenzione di una crisi di CSR rispetto a una crisi di CA, poiché il risultato del test ha indicato che la condizione di crisi di CSR ha causato all'azienda danni maggiori sulle variabili di atteggiamento e fiducia complessivi. Inoltre, queste variabili hanno visto nel tempo un trend di ripresa più lento nella condizione di crisi CSR rispetto alla condizione AC. La variabile dell'atteggiamento generale, che è stata sfruttata dalle affermazioni di "avere un buon feeling" e "ammirare e rispettare". Considerando che questa variabile è associata alle risposte affettive degli stakeholder, questo risultato conferma l'osservazione che, rispetto all'attribuzione esterna = incontrollabile, le attribuzioni interne = controllabili suscitano reazioni emotive più avverse, quindi aumentare le valutazioni più negative. Degna di nota è anche la forte influenza di una crisi della RSI sulla fiducia. La relazione tra le attività di CSR e la fiducia delle parti interessate è stata a lungo ipotizzata. Dimostrando il grave impatto di una crisi di RSI sulla fiducia, questo studio fornisce prove empiriche del legame tra le attività di RSI e la fiducia<sup>48</sup>.

D'altra parte, le crisi CA e CSR non differivano in modo significativo nelle misure di soddisfazione, impegno e lealtà. Il segnale di reputazione CSR non ha avuto un effetto significativo sulle risposte dei partecipanti quando il loro compito era pertinente alla valutazione del prodotto. Al contrario, quando il compito non era rilevante per la valutazione di un prodotto, i segnali CSR avevano un'influenza significativa sulla valutazione dei partecipanti dell'azienda target. Le variabili di soddisfazione, impegno e lealtà sono considerate gli antecedenti chiave delle decisioni di acquisto mentre l'atteggiamento e la fiducia complessivi sono pertinenti alla percezione o alla valutazione dell'azienda<sup>49</sup>.

---

<sup>48</sup> Ibid.

<sup>49</sup> Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, p. 68–84.

Questo risultato non è diverso dagli studi esistenti sul cosiddetto effetto alone della reputazione positiva. La parte unica della scoperta di questo studio è il fatto che l'effetto alone della reputazione era significativo solo nella condizione di crisi CA, ma non nel dominio della crisi CSR. Questo risultato era atteso da approcci sia di diagnostica per segnali che di schemi restrittivi gerarchici. Come prevedono queste prospettive, il singolo fallimento di un'impresa nel conseguire una buona performance sarà probabilmente scontato come meno indicativo, mentre un singolo illecito che mette in discussione l'integrità o la moralità può servire come prova che mostra il vero volto dell'impresa, che avrebbe potuto essere gestito bene e quindi nascosto fino a quando la crisi non l'ha svelato. Questo risultato dimostra ancora una volta l'utilità di analizzare una situazione di crisi con la struttura della categorizzazione CA-CSR, che fornisce una condizione limite quando una buona reputazione precedente funziona e quando non lo fa. Tuttavia, l'influenza delle informazioni positive post-crisi sulle percezioni dei partecipanti ha avuto un miglioramento minimo quando si confrontano le settimane adiacenti. Ma quando si confrontano le risposte misurate dopo la prima sessione post-crisi con la terza sessione, il miglioramento è stato significativo su tutte le misure di risultato. Questo risultato implica che, anche se lo sforzo di gestione della reputazione post-crisi può essere meno evidente a breve termine, sforzi costanti alla fine aiuteranno l'azienda a riprendersi dalle conseguenze di una crisi a lungo termine.

La categorizzazione delle crisi CA-CSR aggiunge preziose informazioni alla letteratura CSR, poiché i risultati implicano che una crisi CSR può avere un impatto maggiore sulla valutazione aziendale rispetto a una crisi CA. Date le scarse risorse aziendali in termini di tempo, denaro e risorse umane, l'investimento nelle attività di CSR è rimasto una questione controversa. Questa controversia è ben rappresentata nell'argomentazione secondo cui invece di investire in un buon record di CSR, le risorse potrebbero essere necessarie per sostenere e sviluppare le capacità di cui l'azienda ha bisogno per competere sul mercato e per fornire la qualità appropriata<sup>50</sup>.

I risultati di questo studio hanno anche implicazioni significative per i gestori di crisi in quanto sottolineano l'importanza di comprendere la natura e le proprietà della crisi reputazionale. Cioè, riconoscere quale aspetto della reputazione (cioè la reputazione associata all'abilità o all'integrità) è più danneggiato da una crisi porterà a decisioni di gestione efficaci su dove concentrare l'investimento delle risorse per ripristinare la reputazione offuscata. In quanto tale, questa intuizione aiuterà

---

<sup>50</sup> Berens, G., van Riel, C. B., & van Rekom, J. (2007). The CSR-quality trade-off: When can corporate social responsibility and corporate ability compensate each other? *Journal of Business Ethics*, p. 233–252.

sicuramente i professionisti a prevedere le potenziali conseguenze delle crisi reputazionali con maggiore precisione, portando quindi ad attività di comunicazione delle crisi più efficaci. La categorizzazione CA-CSR fornisce anche una buona guida per le risposte retoriche post-crisi. I risultati di questo studio hanno confermato l'idea che le informazioni negative su una crisi di CSR possono produrre un bias di negatività, producendo quindi un effetto più grave di una crisi di CA, mentre le informazioni negative possono essere scontate da informazioni positive nel contesto di crisi CA come mostrato nell'esistenza di alone effetto solo nella condizione di crisi CA. In relazione a questa nozione, ad esempio, le risposte erano più efficaci nel cambiare le percezioni degli individui riguardo all'oggetto target, quando la strategia delle scuse è stata adottata per una crisi correlata alle competenze, e la strategia di negazione è stata utilizzata per violazioni dell'integrità.

Nella letteratura sulle crisi, gli studi empirici hanno prodotto risultati contrastanti, poiché alcuni studi hanno trovato differenze significative tra le opzioni di risposta alle crisi mentre altri non hanno riscontrato differenze significative; oppure alcuni hanno riscontrato un effetto alone significativo derivante da una reputazione precedente positiva, altri studi hanno indicato la direzione opposta e così via. In mezzo a questo tumulto, questo studio contribuisce alla letteratura sulle crisi fornendo una convalida empirica della categorizzazione delle crisi CA-CSR e dimostrando ulteriormente il valore di questa classificazione come condizione limite, che riconcilia i risultati della ricerca contrastanti nella letteratura sulle crisi. Nonostante questo prezioso contributo, alcune questioni rimangono irrisolte, che dovrebbero essere affrontate nella ricerca futura. In primo luogo, per identificare i fattori che possono influenzare la categorizzazione delle crisi CA-CSR, questo studio ha esplorato i fattori di crisi che dovrebbero influenzare l'interpretazione di una crisi e ha trovato l'effetto significativo della responsabilità e della gravità della crisi. Tuttavia, rimane ancora ambiguo se l'effetto della responsabilità sia stato il risultato del trattamento o il riflesso del vero effetto. Ulteriori studi con manipolazioni raffinate dovrebbero rispondere a questa domanda. Inoltre, l'esplorazione di altre variabili che saranno associate al riconoscimento di CA e CSR costituirà un promettente percorso di ricerca. Ad esempio, il tipo di settore a cui appartiene l'impresa target, i tipi di vittime e danni (tangibili o intangibili) e altri segnali ambientali, nonché le risposte post-crisi delle organizzazioni, saranno buoni candidati per le variabili che influenzeranno la categorizzazione delle crisi<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> Sohn, Y. J., & Lariscy, R. W. (2014). Understanding Reputational Crisis: Definition, Properties, and Consequences. *Journal of Public Relations Research*, p. 23-43.



Una possibile risposta alle crisi reputazionali può essere l'utilizzo di un sistema di comunicazione integrata e di reputation management. Comunicare in modo diversificato è la chiave per costruire visibilità e successo e Sfruttare le caratteristiche di ciascun mezzo e strumento di comunicazione, adattando il messaggio alle caratteristiche di ognuno di essi. Gli step, invece per creare un piano di comunicazione integrata sono:

- 1) Identificare il target;
- 2) Determinare gli obiettivi;
- 3) Determinare il messaggio;
- 4) Determinare gli strumenti<sup>52</sup>.

Un'efficace strategia di comunicazione integrata Permette un efficiente collegamento tra azienda, clienti e potenziali clienti; Formula un *Communication mix che* realizza un adeguato bilanciamento tra gli elementi a disposizione dell'organizzazione per sviluppare una visione d'insieme coerente; Crea una corretta coordinazione delle diverse aree dell'organizzazione, attraverso la previsione di flussi di comunicazione verso tutti gli stakeholder interni ed esterni. La comunicazione integrata, infatti, rappresenta una valida strategia di comunicazione per nuovi consumatori e nuove tecnologie: favorisce la gestione della comunicazione in maniera strategica attraverso il coinvolgimento di più fattori, raggiungendo una platea di interlocutori diversificata. Per quanto riguarda invece il reputation management, ci sono cinque regole per comunicare la crisi e mantenere la propria reputazione:

- 1) Agire con tempestività;
- 2) Identificare la spoke person;
- 3) Mostrarsi autorevoli;
- 4) Scegliere la mossa in base al campo di gioco;
- 5) Empatia, elemento fondamentale per comunicare.<sup>53</sup>

In una ricerca del 2005 presentata dall'*Economist intelligence Unit White Paper*<sup>54</sup> specifica che sono i rischi reputazionali a rappresentare i rischi più significativi per un Brand. Brand che oramai

---

<sup>52</sup> Comin, G. (2019). *Comunicazione integrata e Reputation Management*. Tratto da Confcommercio: <https://www.confcommercio.it/documents/20126/2637659/Comunicazione+integrata+e+reputation+management.pdf/32c72ce6-860f-a5e7-5bc2-729b24c15e5c?t=1576594258030>

<sup>53</sup> Ibid.

<sup>54</sup> Smaiziene, I., & Orzekauskas, P. (2004). Reputational Crisis: saving the most valuable a Company's asset. *Economia e Management*.

assumono sempre di più i caratteri degli esseri umani e che di conseguenza devono seguire delle regole comuni ai personaggi pubblici. È proprio questo processo di umanizzazione del Brand che rende fondamentale, per la riuscita di un business e per la sua sopravvivenza, una gestione ottimale della reputazione nei confronti non solo dell'opinione pubblica ma anche di tutti gli *stakeholders*, dipendenti ed individui del *task* e *general environment*. Nella ricerca dell'Economist (2005) sono indicati due motivi correlati tra loro per l'interesse crescente nella gestione delle crisi reputazionali:

1) la reputazione di un'azienda viene riconosciuta come un bene aziendale che deve essere gestito e protetto

2) l'aumento della pressione ambientale verso un'azienda, la pressione si esplica nel fatto che sia il *task* che il *general environment* vogliono interfacciarsi con Brand affidabili e di alto livello<sup>55</sup>.

Il primo fattore è strettamente correlato al fatto che il costo di perdere la fiducia di alcuni degli *stakeholders* può avere un costo molto elevato oltre che causare dei danni irreparabili. Il secondo fattore invece, può essere determinato dai seguenti fattori:

- Aumento della raffinatezza e del calibro degli *stakeholders*. Ciò determina che le aspettative degli stakeholder verso un'azienda, i suoi prodotti, il comportamento, ecc. sono più grandi e sofisticate<sup>56</sup>.
- Aumento della concorrenza che offre maggiori opportunità di scelta alle parti interessate.
- Aumento della consapevolezza del pubblico sull'impatto che le imprese hanno sulla società<sup>57</sup> e sull'aumento della responsabilità sociale<sup>58</sup>.
- L'emergere dell'ambientalismo come uno dei macro-cambiamenti negli affari<sup>59</sup>.
- L'aumento delle ONG e dei gruppi di pressione come Greenpeace, ecc.<sup>60</sup>. In riferimento ai gruppi di pressione si specializzano nell'enfatizzare gli aspetti emotivi di un problema, lasciando il management aziendale in balia della loro piattaforma più fattuale.
- Avanzamento della tecnologia (es. Internet). Ad esempio, "i consumatori hanno ora accesso immediato a grandi quantità di dati e conoscenze: Internet ha consentito l'accesso a persone

---

<sup>55</sup> Ibid.

<sup>56</sup> Ibid.

<sup>57</sup> Freeman, R., Harrison, J., & Wicks, A. (2007). *Managing Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*. Londra: Yale University Press.

<sup>58</sup> Dalton, J., & Croft, S. (2003). *Managing Corporate Reputation*. Londra: Thorogood.

<sup>59</sup> Freeman, R., Harrison, J., & Wicks, A. (2007). *Managing Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*. Londra: Yale University Press.

<sup>60</sup> Dalton, J., & Croft, S. (2003). *Managing Corporate Reputation*. Londra: Thorogood.

che in precedenza non avevano un modo efficace per ottenere tali dati. Il tutto è accessibile con uno costo o sforzo minimo"<sup>61</sup>.

- Potere crescente dei media: insaziabile appetito dei media per lo scandalo<sup>62</sup>, 'scrutinio e speculazione' dei media<sup>63</sup>, aggressione dei media<sup>64</sup>, escalation dei media di un incidente all'interno di una crisi<sup>65</sup>.

La crisi reputazionale può portare a possibili danni alla reputazione di quest'ultima: diminuzione o perdita significativa di fiducia da parte dei portatori di interessi, affidabilità, stima e convenienza tra le parti interessate. La crisi reputazionale può essere definita come un evento non di routine, che si sviluppa gradualmente o si verifica improvvisamente (non necessariamente un evento catastrofico) o una serie di eventi che causano un danno reputazionale significativo a causa del mancato rispetto delle ragionevoli aspettative degli stakeholder. La crisi reputazionale di solito va di pari passo con un'alta pubblicità e un intenso coinvolgimento dei media.

Cosa può scatenare le crisi reputazionali in un'azienda? Dove sorgono le principali minacce per la reputazione di un'azienda? Possono essere causate da un incidente oppure da una serie di eventi, tali accadimenti possono essere casuali oppure essere indotti. La maggior parte delle volte le crisi possono essere causate dal fatto che le aziende agiscano non in linea con le aspettative degli stakeholder. Secondo le crisi sono scaturite da due serie correlate di fallimenti<sup>66</sup>:

- RIP (Regulatory, Infrastructure, and Preparedness), errori nell'ambiente operative
- HOT (Human, Organizational, and Technological), fattori interni all'organizzazione

Secondo il modello sviluppato<sup>67</sup> quelle indicate nella tabella seguente sono le possibili cause di una crisi reputazionale aziendale.

---

<sup>61</sup> Ibid.

<sup>62</sup> Ibid.

<sup>63</sup> Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations. Identity, Image, and Performance*. UK: Oxford University Press.

<sup>64</sup> Genasi, C. (2002). *Winning Reputations. How to Be Your Own Spin Doctor*. Gordonsville: Palgrave Macmillan.

<sup>65</sup> Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations. Identity, Image, and Performance*. UK: Oxford University Press.

<sup>66</sup> Ibid.

<sup>67</sup> Atkins, D., Bates, I., & Drennan, L. (2006). *Reputational Risk. A Question of Trust*. Londra: Les50ns Professional Publishing.

Sources of reputational crises	Explaining sources of reputational crisis on reference to scholars					
	Atkins <i>et al.</i> (2006)	Jackson (2004)	Neef (2003)	Dalton, Croft (2003)	Davies <i>et al.</i> (2003)	Genasi (2002)
<i>Failure in management and governance</i>	Executive performance	Misdeeds of leaders	Corporate governance	Management decisions	Disasters caused by bad management	
<i>Employees and employment related issues</i>	Employees		Employment Human rights Workplace safety	Human error	Disasters caused by employees	Employee disputes
<i>Customer and marketing related issues</i>	Customer relations Products and services	Marketing gaffes			Product boycott	Consumer complaints Recalled products
<i>Health and safety issues</i>	Health and safety		Product safety issues			
<i>Unacceptable environmental impact</i>	Environmental policies		Environmental policies			Pollution emitted
<i>Unacceptable corporate behaviour</i>	Unacceptable behaviour	Social irresponsibility				Lawsuits
<i>Technological failure</i>				Mechanical or technology failure		
<i>Financial performance results</i>	Financial performance				Restatement of a financial position	
<i>Others</i>				Acts of God	Sabotage Fraud	

**Figura 6:** possibili cause delle crisi reputazionali<sup>68</sup>

Le conseguenze della crisi reputazionale non sono le stesse in ogni situazione. L'impatto di una crisi sulla reputazione può essere determinato dai seguenti tre fattori<sup>69</sup>:

1. Il livello di preferenza (o sfavorevole) della reputazione prima della crisi
2. Il tipo e l'entità della crisi
3. La quantità e il tono della pubblicità dei media

Solitamente le crisi hanno un effetto molto forte nel breve periodo, causando parecchi danni all'organizzazione protagonista della crisi. Nel lungo periodo invece, nel caso in cui la crisi sia stata gestita bene, i danni si attenuano e la crisi può essere vista come una possibilità di ribadire il valore e l'affidabilità dell'impresa. Di seguito una tabella che riporti alcune conseguenze delle crisi reputazionali per gli *stakeholders*.

<sup>68</sup> Smaiziene, I., & Orzekauskas, P. (2004). Reputational Crisis: saving the most valuable a Company's asset. *Economia e Management*.

<sup>69</sup> Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations. Identity, Image, and Performance*. UK: Oxford University Press.

Stakeholder group	Consequences of reputational crisis
<i>Customers</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Few abilities to attract new customers;</li> <li>• Discourage of loyalty of current consumers;</li> <li>• Loss of sales;</li> <li>• Less acceptance of new products;</li> <li>• Less abilities to charge additional prices;</li> <li>• Less support while entering new markets.</li> </ul>
<i>Business partners</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Worse access to the best professional service providers (eg. ‘the best advertising agencies want to work for the best clients – so they can ‘rent’ their clients’ good reputation’; Dowling, 2001)</li> <li>• Limited abilities to attract new business partners;</li> <li>• Limited abilities to maintain current business partners;</li> <li>• Loosing important relations with suppliers, distributors, etc.</li> <li>• Decrease in bargaining power.</li> </ul>
<i>Employees</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Less opportunities to attract and recruit top employees;</li> <li>• Failure to retain good staff;</li> <li>• Discourage of employees’ loyalty (for the future of the company’s survival and development is not clear);</li> <li>• Decrease in employee motivation and satisfaction.</li> </ul>
<i>Investors</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Less opportunities to attract investors</li> <li>• A company is perceived as risky for investments.</li> </ul>
<i>Shareholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loss of share price.</li> </ul>
<i>Community</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Less community support.</li> </ul>
<i>Regulatory institutions</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• More attention and supervision of coordinating institutions.</li> </ul>

**Figura 7:** possibili conseguenze delle crisi reputazionali tra gli stakeholder<sup>70</sup>

Come può un’azienda prepararsi ad una crisi di questo tipo? Come può affrontarla e risolverla? Nel contesto della gestione della crisi reputazionale di un’azienda, la maggior parte degli studiosi concorda sul fatto che il successo principale deriva dalla prevenzione, preparazione e intervento. Pertanto, di seguito sono indicate le tre fasi nella gestione della crisi della reputazione:

1. La prevenzione deriva dalla formazione di una reputazione aziendale positiva tra le parti interessate prima della crisi. La reputazione positiva stabilita tra le parti interessate per un lungo periodo di tempo svolge un ruolo di protezione durante la crisi e attenua l’impatto negativo della crisi. La reputazione precedente come un fattore che aiuta a facilitare la riparazione della reputazione<sup>71</sup>.
2. La preparazione include la misurazione e il monitoraggio dei cambiamenti nella reputazione aziendale (i risultati potrebbero essere un buon indicatore per la crisi in arrivo) e la creazione di vari scenari per possibili danni alla reputazione (gli scenari consentono di essere preparati

<sup>70</sup> Smaiziene, I., & Orzekauskas, P. (2004). Reputational Crisis: saving the most valuable a Company's asset. *Economia e Management*.

<sup>71</sup> Coombs, W., & Holladay, S. (2006). Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, 10(2), p. 123-147.

per crisi improvvise e accidentali), analizzando scenari, scegliendo team comunicativi e strategie. La preparazione è essenziale per alcune questioni che potrebbero essere risolte prima di evolversi in crisi. È necessario disporre di un piano di protezione della reputazione come forma di assicurazione della reputazione. Tuttavia, si dovrebbe ammettere che in pratica troppo spesso le aziende diventano consapevoli di tali problemi di reputazione solo quando è troppo tardi - quando si profila uno scandalo o una crisi<sup>72</sup>.

3. L'intervento include le azioni e la comunicazione di un'azienda durante la crisi.

Pertanto, nell'affrontare le crisi di reputazione dovrebbero essere intraprese tre azioni in parallelo:

1. Comunicazioni tempestive ed efficaci alle parti interessate e ai mass media;
2. Risposte operative (eliminando le cause della crisi reputazionale)
3. Risposte comportamentali (accettazione di responsabilità, dimostrazione di rimorso, ecc.).

Questo schema viene utilizzato da molte aziende multinazionali in risposta a crisi di questo tipo, un esempio è dato da Facebook (Zuckemberg) che più volte ha risposto prontamente con queste azioni alle crisi mediatiche. La necessità di una risposta comunicativa rapida e ben preparata durante la crisi della reputazione può essere spiegata da un aumento significativo della necessità di informazioni tra le parti interessate<sup>73</sup>. Tale necessità può essere spiegata con l'aiuto dei seguenti *insights*:

- La misura in cui una persona incolpa un'azienda deriva in gran parte da come la persona percepisce la causa dell'incidente. Pertanto, un'azienda deve presentare ciò che è accaduto e fornire le ragioni dell'evento<sup>74</sup>.
- Le parti interessate si contattano per indignazione, dibattito e informazione. Una crisi può quindi facilmente diventare un momento di caos<sup>75</sup>.
- Se la società non fornisce la propria posizione e spiegazione, i media troveranno qualcun altro da intervistare, come un testimone oculare o un esperto indipendente; in questo senso il rischio sta nel fatto che terze parti possano modificare i fatti in sfavore dell'azienda spinti da qualsiasi tipo di motivazione<sup>76</sup>.

---

<sup>72</sup> Fombrum, C. (1996). *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.

<sup>73</sup> Smaiziene, I., & Orzekauskas, P. (2004). Reputational Crisis: saving the most valuable a Company's asset. *Economia e Management*.

<sup>74</sup> Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations. Identity, Image, and Performance*. UK: Oxford University Press.

<sup>75</sup> Fjeld, K., & Molesworth, M. (2006). PR practitioners' experiences of, and attitudes towards, the internet's contribution to external crisis communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(2), p. 391-405.

<sup>76</sup> Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations. Identity, Image, and Performance*. UK: Oxford University Press.

- Se la società procrastina i discorsi con i media, la gestione della crisi viene percepita come incompetente, confusa. Il tutto ciò potrebbe essere percepito con l'intento di nascondere i fatti poiché effettivamente colpevoli<sup>77</sup>.
- In rete e nei social gli utenti, anziché limitarsi a leggere passivamente le informazioni, discutono attivamente tali eventi, diffondendo le loro interpretazioni e percezioni. Interpretazioni e percezioni, ove distorte dalla realtà, possono portare a gravi danni all'azienda se non incontrano una pronta risposta da parte dell'impresa coinvolta<sup>78</sup>.

La risposta comunicativa dovrebbe essere accompagnata la dimostrazione di rimorso e dal fatto che il colpevole paghi le conseguenze del suo errore, la punizione deve essere in linea con quello che le parti interessate ritengano sia adeguato. Ciò dimostra chiaramente che la risposta comunicativa dovrebbe includere oltre agli elementi razionali anche quelli emotivi. In sintesi, per salvare la propria reputazione o cercare di minimizzare i danni quanto possibile, si dovrebbero intraprendere risposte reattive parallele:

- Comunicazioni tempestive ed efficaci alle parti interessate e ai mass media
- Risposte operative
- Risposte comportamentali

Oltre alle azioni, la gestione proattiva del rischio di reputazione svolge un ruolo importante nella crisi; poiché la reputazione passata agisce come uno scudo protettivo e attenua gli impatti negativi che si verificano durante una crisi<sup>79</sup>.

---

<sup>77</sup> Ibid.

<sup>78</sup> Fjeld, K., & Molesworth, M. (2006). PR practitioners' experiences of, and attitudes towards, the internet's contribution to external crisis communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(2), p. 391-405.

<sup>79</sup> Smaiziene, I., & Orzekauskas, P. (2004). Reputational Crisis: saving the most valuable a Company's asset. *Economia e Management*.

### ***1.3 Il processo di antropomorfismo e l'umanizzazione dei Brand***

I professionisti del marketing usano spesso l'umanizzazione come strategia di posizionamento per i loro marchi. In generale, questa tecnica di comunicazione di marketing crea reazioni favorevoli nei consumatori, come ad esempio un maggiore gradimento del prodotto, emozioni positive e attribuzioni più favorevoli della personalità del marchio. Tali rappresentazioni antropomorfe innescano la percezione nei consumatori dei marchi come entità viventi con le proprie motivazioni, caratteristiche, volontà, emozioni ed intenzioni<sup>80</sup>. “Le imprese possono migliorare le percezioni del Brand e coinvolgere i clienti, creando un legame di tipo personale con loro attraverso messaggi costruiti con l'intento di perseguire obiettivi specifici. La metodologia del *cultural-jacking*, per esempio, può essere impiegata per personificare un Brand e renderlo attuale ed in sintonia con i tempi<sup>81</sup>”.

“Il dato di partenza è che molte aziende, facendo affidamento su soluzioni tecnologiche a basso costo, corrono il rischio di allentare il vincolo con i propri clienti. La tecnologia, infatti, svolge un doppio ruolo. O disumanizza l'esperienza del cliente, causando in alcuni casi persino confusione o frustrazione o la umanizza, come accade con i social media che consentono di confrontarsi con quei Brand ai quali i consumatori tendono ad attribuire tratti umani, appunto. È stato empiricamente dimostrato che i Brand antropomorfizzati hanno ottenuto atteggiamenti più favorevoli da parte dei consumatori e una fedeltà più elevata, grazie ai rapporti orizzontali e non verticali, inclusivi e non esclusivi<sup>82</sup>”.

L'antropomorfismo, difatti, consiste nell'attribuire la mente, le intenzioni, lo sforzo mentale, gli stati emotivi e le caratteristiche comportamentali ad oggetti non umani<sup>83</sup>. La ricerca in psicologia sociale teorizza i fattori che influenzano le tendenze delle persone ad attribuire tali caratteristiche ad entità non umane. Questi fattori includono aspetti cognitivi, come l'accessibilità della conoscenza umana al momento del giudizio e motivazioni, come la necessità di padroneggiare il proprio ambiente e soddisfare gli obiettivi di appartenenza ad un gruppo. La ricerca, tuttavia, ha iniziato a studiare come l'umanizzazione contribuisca ai cambiamenti negli atteggiamenti e nei mutamenti di credenza. Questi cambiamenti attitudinali si verificano principalmente per tre motivi. In primo luogo, le entità non

---

<sup>80</sup> Puzakova, M., Kwak, H., & Rocereto, J. F. (2013). When Humanizing Brands Goes Wrong: The Detrimental Effect of Brand Anthropomorphization Amid Product Wrongdoings. *Journal of Marketing*, p. 81-100.

<sup>81</sup> Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Milano: Egea. Pp. 100-101

<sup>82</sup> Ibid. p. 101.

<sup>83</sup> Epley, N., & Cacioppo, J. T. (2007). On Seeing Human: A Three-Factor Theory of Anthropomorphism. *Psychological Review*, 114(4), p. 864–886.



umane antropomorfe portano all'attribuzione della consapevolezza a queste entità, il che le rende agenti autonomi che hanno i loro obiettivi e pensieri coscienti. Per esempio, la somiglianza di un agente generato dal computer con un essere umano evoca un aumento delle percezioni di intelligenza, affidabilità e persuasività di questo agente. In secondo luogo, l'attribuzione della consapevolezza nelle entità non umane fa sì che le persone le percepiscano come capaci di provare emozioni e di garantire loro un valore morale. Infine, gli agenti non umani antropomorfizzati spingono le persone a percepirli come capaci di formare impressioni e di essere in grado di valutare gli altri<sup>84</sup>.

Una tale tendenza sembra essere così pervasiva che recentemente ha attirato l'attenzione degli studiosi di marketing che hanno indagato l'antropomorfismo rispetto ai Brand e ai prodotti di marca. Il concetto di umanizzazione del Brand è qui definito come la misura in cui un prodotto di marca è percepito come un essere umano reale. La ricerca accademica sull'umanizzazione dei Brand è diventata prevalente per la prima volta con la struttura della personalità del Brand, che si occupa dell'inferenza dei tratti della personalità umana sui Brand. Da allora, c'è stato un lavoro in corso sul *Brand anthropomorphism*, tra cui ulteriori studi sulla *Brand personality* e concetti interconnessi come *consumer-brand-relationships* e *Brand love*<sup>85</sup>.

Una prima forma di antropomorfismo si basa sul ragionamento analogico e utilizza lo schema umano per strutturare, pensare, e comunicare le caratteristiche delle entità non umane. La letteratura sulla personalità del Brand e alcuni lavori sugli antecedenti dell'antropomorfismo, in particolare quello sulla motivazione dell'efficacia, possono essere visti come questa forma di antropomorfismo. In questo caso, l'antropomorfismo è un processo di ragionamento induttivo o una semplice descrizione di un aspetto o comportamento osservabile di entità non umane. Ad esempio, un marchio su cui si può fare affidamento per mantenere le promesse pubblicitarie può essere descritto come affidabile, analogo a un amico stimato, ma senza essere realmente visto come in possesso dei valori sottostanti e della forza di volontà di una persona<sup>86</sup>. In questa prima forma di antropomorfismo analogico vengono utilizzati indicatori schematici per creare associazioni cognitive con caratteristiche umane. Le teorie sulla personalità del Brand appartengono a questa prima categoria. La ben nota scala della

---

<sup>84</sup> Puzakova, M., Kwak, H., & Rocereto, J. F. (2013). When Humanizing Brands Goes Wrong: The Detrimental Effect of Brand Anthropomorphization Amid Product Wrongdoings. *Journal of Marketing*, p. 81-100.

<sup>85</sup> Portal, S., Abratt, R., & Bendixen, M. (2018). Building a human brand: Brand anthropomorphism unravelled. *Business Horizon*, p. 367—374. Tratto da Business Horizon: <https://www.sciencedirect.com/journal/business-horizons>

<sup>86</sup> Kim, S., & McGill, A. L. (2011). Gaming with Mr. Slot or Gaming the Slot Machine? Power, Anthropomorphism, and Risk Perception. *Journal of Consumer Research*.

personalità del Brand di Aaker<sup>87</sup> ha identificato cinque tratti della personalità del Brand: sincerità, eccitazione, forza, raffinatezza e robustezza. Con questo primo tipo di umanizzazione del Brand, le qualità umane sono semplicemente caratteristiche osservabili nel marchio<sup>88</sup>.

Tuttavia, l'antropomorfismo può andare oltre il riconoscimento delle somiglianze superficiali tra oggetti e persone. L'attribuzione di stati mentali umanistici è una seconda forma di antropomorfismo, che è un passo più vicino a vedere gli oggetti non umani come "realmente" umani. Questo tipo di antropomorfismo può innescare credenze sociali e percezioni offerte ad altri esseri umani.<sup>89</sup> La seconda forma di antropomorfismo nel marketing porta i consumatori ad un passo dal credere davvero che un marchio sia umano<sup>90</sup>. In questo caso, il marchio è percepito come uno stato mentale umanistico. Un marchio antropomorfizzato è un'entità palpabile con sensi, obiettivi, una mentalità, un temperamento, e anche un appetito per il potere. Tali marchi antropomorfi hanno "vari stati emotivi, mente, anima e comportamenti coscienti"<sup>91</sup>. In un antropomorfismo di marca di questa natura, il consumatore inizia a vedere il marchio come avente una profonda capacità di cura e preoccupazione (vale a dire, calore). I marchi che possono raggiungere questo obiettivo rendono molto più facile per i consumatori fare veri e propri confronti tra le loro relazioni interpersonali e le loro relazioni con i marchi<sup>92</sup>.

In particolare, una percezione antropomorfa dei prodotti di marca potrebbe avvenire attraverso due processi diversi, ma non mutuamente esclusivi. In primo luogo, potrebbe verificarsi mediante una somiglianza percepita tra l'aspetto esterno di tali prodotti e alcuni attributi fisici umani. Inoltre, una percezione antropomorfa dei prodotti di marca potrebbe verificarsi attraverso una congruità percepita tra tali prodotti e alcuni aspetti del concetto di sé dei consumatori. Il concetto di sé si riferisce a come i consumatori vedono sé stessi e comprendono aspetti diversi, anche se correlati: il concetto di sé "reale" (cioè chi si pensa di essere), il concetto di sé "ideale" (cioè chi si desidera essere), il concetto di sé 'sociale' (cioè chi si crede che gli altri pensino di essere), o il concetto di sé 'sociale ideale' (cioè chi si desidera che gli altri pensino che lui o lei sia). Pertanto, una percezione antropomorfa dei

---

<sup>87</sup> Aaker, J. L. (1997, Agosto). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, p. 347–356.

<sup>88</sup> Portal, S., Abratt, R., & Bendixen, M. (2018). Building a human brand: Brand anthropomorphism unravelled. *Business Horizon*, p. 367—374. Tratto da Business Horizon: <https://www.sciencedirect.com/journal/business-horizons>

<sup>89</sup> Kim, S., & McGill, A. L. (2011). Gaming with Mr. Slot or Gaming the Slot Machine? Power, Anthropomorphism, and Risk Perception. *Journal of Consumer Research*.

<sup>90</sup> Ibid.

<sup>91</sup> Puzakova, M., Kwak, H., & Rocereto, J. (2009). Pushing the Envelope of Brand and Personality: Antecedents and Moderators of Anthropomorphized Brands. *Association for Consumer Research*, p. 413-420.

<sup>92</sup> Portal, S., Abratt, R., & Bendixen, M. (2018). Building a human brand: Brand anthropomorphism unravelled. *Business Horizon*, p. 367—374. Tratto da Business Horizon: <https://www.sciencedirect.com/journal/business-horizons>

prodotti di marca potrebbe verificarsi nella misura in cui i consumatori percepiscono tale prodotto come congruente a come si vedono effettivamente, idealmente o socialmente (ad esempio, un prodotto la cui immagine è coerente con un tratto della personalità reale o ideale di consumatori)<sup>93</sup>.

Questo ragionamento implica che l'umanizzazione di un Brand è un costrutto multidimensionale. Tuttavia, ipotizzare le specifiche dimensioni teoriche di questo costrutto non è un compito facile, considerando la sua complessità e relativa novità nel campo del marketing. Si possono identificare almeno due dimensioni principali alla base dell'antropomorfismo del marchio: una dimensione riguardante l'aspetto esterno dei prodotti di marca, e un'altra dimensione basata sulla nozione di congruità del marchio, cioè la misura in cui tali prodotti riflettono la percezione che i consumatori hanno di sé<sup>94</sup>.

Per quanto riguarda la prima dimensione, studi precedenti hanno fornito prove dell'esistenza di una componente esterna del costrutto di umanizzazione di un Brand, secondo la quale i prodotti sono percepiti come entità antropomorfe nella misura in cui possiedono una morfologia antropomorfa. In particolare, è stato dimostrato che è più probabile che i prodotti siano antropomorfizzati quando sono dotati di caratteristiche fisiche (come una griglia "sorridente" in un'auto) che sono in grado di attivare uno schema umano durante la percezione. I consumatori esposti a prodotti con caratteristiche fisiche simili a quelle umane percepiscono tali oggetti utilizzando le stesse inferenze che usano nella percezione interpersonale<sup>95</sup>.

Per quanto riguarda la seconda dimensione dell'antropomorfismo di marca, che riguarda la congruenza del marchio di sé, la ricerca accademica ha da tempo dimostrato che i consumatori valutano e scelgono i prodotti in base alla misura in cui questi prodotti sono percepiti come congruenti con i loro concetti di sé. In particolare, i consumatori tendono a scegliere prodotti di marca che li aiutino a esprimere le proprie opinioni reali, ideali o sociali. Un tale effetto di indentificazione sulla scelta del prodotto è alla base delle tendenze dei consumatori a vedere parte di sé nei loro marchi preferiti e prodotti e per costruire relazioni con questi oggetti simili a quelle tipicamente costruite con altre persone

---

<sup>93</sup> Guido, G., & Peluso, A. M. (2015). Brand anthropomorphism: Conceptualization, measurement, and impact on brand personality and loyalty. *Journal of Brand Management*, p. 1-19.

<sup>94</sup> Ibid.

<sup>95</sup> Ibid.

Tutti questi processi psicologici che si verificano nella mente dei consumatori - vale a dire la valutazione della congruità del marchio proprio, la successiva identificazione con prodotti specifici di marca e il successivo sviluppo di una relazione "interpersonale" con essi - comportano che tali oggetti inanimati siano antropomorfizzati. In tal caso, l'antropomorfizzazione non è necessariamente basata sull'aspetto esteriore dei prodotti di marca, ma anche su una somiglianza percepita tra le qualità interne (come motivazioni, emozioni e stati mentali) che i consumatori attribuiscono a sé stessi e quelle che attribuiscono a tali prodotti. Altri studi hanno ulteriormente supportato l'idea che i consumatori possano antropomorfizzare i prodotti di marca sulla base della congruità del marchio stesso, al di là dell'aspetto esteriore, scoprendo che tali individui interagiscono con questi marchi in un modo simile a quello tipicamente osservato tra gli esseri umani.<sup>96</sup>

#### ***1.4 Le dimensioni del processo di umanizzazione dei Brand: come costruire un Brand antropomorfizzato?***

##### *1.4.1: Warmth and Competence*

Lo *Stereotype Content Model* (SCM), un modello consolidato della psicologia sociale fornisce una struttura teorica per comprendere meglio l'umanizzazione dei Brand. Questo modello è alla base per lo studio del modo in cui i consumatori percepiscono e si relazionano alle marche. L'SCM afferma che le persone formano percezioni sociali sugli altri sulla base della valutazione di due dimensioni: calore e competenza (*warmth* and *competence*). Il calore si avverte quando si percepisce che un altro ha buone intenzioni, e la competenza si sente quando uno percepisce un altro per avere la capacità di realizzare quelle intenzioni. Secondo alcuni studiosi, le caratteristiche del calore includono essere di buon carattere, affidabile, tollerante, amichevole e sincero; al contrario i tratti di competenza includono essere capaci, abili, intelligenti e fiduciosi<sup>97</sup>. Si dice che il calore e la competenza aumentino l'umanizzazione del Brand, rendendo i marchi più facilmente riconoscibili per i consumatori. Il calore nei marchi si avverte se si percepisce che il marchio ha buone intenzioni; la competenza si fa sentire se il marchio è in grado di ad avere la capacità per realizzare tali intenzioni. Il calore in relazione ai marchi può essere misurato sulla base di tratti percepiti tra cui l'essere

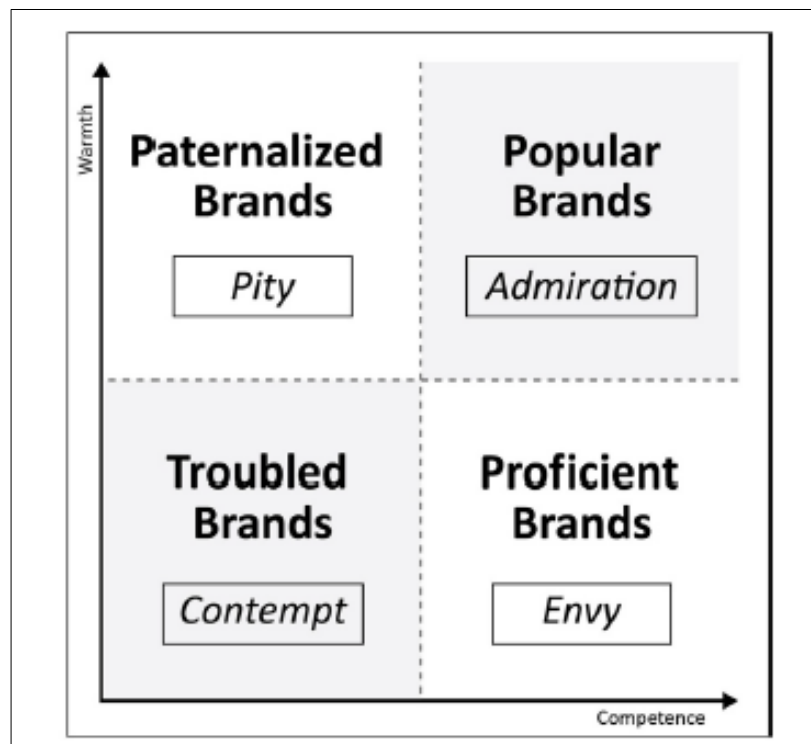
---

<sup>96</sup> Ibid.

<sup>97</sup> Cuddy, A. J., Fiske, S. T., & Glick, P. (2008). Warmth and competence as universal dimensions of social perception: The stereotype content model and the BIAS map. *Advances in Experimental Social Psychology*, 40, 61—149.

amichevole, simpatico, affidabile, onesto e sincero; la competenza può essere misurata sulla base dei tratti percepiti tra cui capacità, intelligenza e abilità. Marchi famosi che mostrano calore e competenza includono Coca-Cola, Hershey's e Johnson & Johnson. Questi marchi hanno forti relazioni con i clienti e godono di un'elevata fedeltà al marchio. Come affermato in precedenza, la ricerca supporta l'idea che i consumatori valutino i marchi sulla base di espressioni di calore e competenza<sup>98</sup>.

Kervyn et al. (2012)<sup>99</sup> hanno sviluppato un adattamento del SCM denominato *Brands as Intentional Agents Framework (BIAF)*. Questo quadro teorico spiega tre aspetti della percezione del Brand in relazione al calore e alla competenza: le dimensioni valutative e le corrispondenti risposte emotive e comportamentali. Il BIAF utilizza una matrice a due con quattro quadranti che illustrano quattro possibili combinazioni di calore per competenza nei marchi. Per la valutazione dei marchi e non delle persone, il BIAF si riferisce alle intenzioni (calore) e capacità (competenza). Abbiamo adattato i quattro quadranti della BIAF come illustrato nella Figura 8: freddo-incompetente (marche problematiche), freddo-competente (marche competenti), caldo-incompetente (marchi paternalizzati), e caldo-competente (marche famose).



<sup>98</sup> Portal, S., Abratt, R., & Bendixen, M. (2018). Building a human brand: Brand anthropomorphism unravelled.

*Business Horizon*, p. 367—374. Tratto da Business Horizon: <https://www.sciencedirect.com/journal/business-horizons>

<sup>99</sup> Kervyn, N., Fiske, S. T., & Malone, C. (2012). Brands as Intentional Agents Framework: How Perceived Intentions and Ability Can Map Brand Perception. *Journal of Consumer Psychology*, 22(2), p. 166-176.

**Figura 8:** La teoria del BIAF<sup>100</sup>

Secondo la percezione dei consumatori, le marche possono quindi essere collocate nel quadrante appropriato. Il BIAF mostra inoltre le potenziali reazioni dei consumatori a livello nazionale, quali il calore percepito e la competenza dei marchi; sono le stesse delle relazioni interpersonali. Come per le persone, i marchi freddi e incompetenti suscitano disprezzo, i marchi freddi e competenti suscitano invidia, i marchi calorosi incompetenti suscitano pietà e marchi calorosi suscitano ammirazione.

Tuttavia, i risultati comportamentali del calore e della competenza nei marchi differiscono da quelli delle relazioni interpersonali. Il BIAF postula che l'intenzione di acquisto e la fedeltà al marchio sono due risultati comportamentali dei consumatori di calore e competenza nei marchi. Si dice che i marchi percepiti come alti sia in termini di calore che di competenza appartengano al "quadrante d'oro", evocando i più alti livelli di ammirazione e lealtà dei consumatori. I consumatori considerano questi marchi dotati sia di intenzioni positive che di solide capacità. All'estremità opposta dello spettro, i marchi che sono percepiti come incompetenti a causa di pubblicità negativa o comportamenti scorretti (ad esempio, BP, Volkswagen) sono considerati marchi problematici. I marchi che sono percepiti come competenti ma freddi (ad esempio, BMW, HP) sono considerati marchi invidiati. I marchi che sono percepiti come caldi ma incompetenti (ad esempio, marchi di trasporto pubblico, ONG) sono considerati marchi paternalizzati.

Il BIAF è un utile e pratico strumento di gestione del marchio che fornisce una guida per i *Brand managers* che desiderano capire l'umanizzazione dei Brand. Il *framework* può essere utilizzato per presentare un panorama di percezioni in modo che i marchi possano essere confrontati. In psicologia, i gruppi di stereotipi sono coerenti - anche attraverso le culture - e nello stesso quadrante della mappa SCM e BIAS<sup>101</sup>.

Nel clima odierno di notevole scetticismo dei consumatori e diminuzione della fiducia nel marchio, è necessario coltivare l'ammirazione attraverso espressioni di calore e competenza, ora più che mai. Uno studio dei marchi più ammirati al mondo condotto da *Fortune Magazine* (2015)<sup>102</sup> fornisce

---

<sup>100</sup> Kervyn, N., Fiske, S. T., & Malone, C. (2012). Brands as Intentional Agents Framework: How Perceived Intentions and Ability Can Map Brand Perception. *Journal of Consumer Psychology*, 22(2), p. 166-176.

<sup>101</sup> Portal, S., Abratt, R., & Bendixen, M. (2018). Building a human brand: Brand anthropomorphism unravelled. *Business Horizon*, p. 367—374. Tratto da Business Horizon: <https://www.sciencedirect.com/journal/business-horizons>

<sup>102</sup> Fortune Magazine. (2015). *World's most admired companies 2015*. Tratto da Fortune Magazine: <https://fortune.com/worlds-most-%20admired-companies/>

informazioni su ciò che serve per costruire marchi del quadrante d'oro. I marchi ammirati mostrano tratti cordiali e competenti: gestione delle persone (calore); responsabilità sociale (calore); qualità dei prodotti, servizi e gestione (competenza); e sicurezza finanziaria (competenza). Alcuni esempi dei marchi più ammirati al mondo includono Google, Apple e Southwest Airlines.

Secondo il BIAF, i risultati comportamentali del calore e della competenza nei marchi includono l'intenzione di acquisto e la fedeltà al marchio. Altri risultati comportamentali di calore e competenza includono un maggiore coinvolgimento e connessione dei consumatori, passaparola e difesa del marchio, atteggiamenti e intenzioni positive, impegno e fiducia nel marchio. Si discute se il calore o la competenza siano il motore più forte del comportamento positivo dei consumatori. Nel networking online, il calore è un motore più forte per la promozione del marchio online e la competenza per avere un maggiore impatto nel guidare l'intento di acquisto. Le aziende senza scopo di lucro (ONG), invece, dovrebbero concentrarsi sulla competenza, ma a condizione che il marchio fosse già percepito come prevalentemente caldo. Entrambe le dimensioni possono essere il motore più forte dell'intenzione di acquisto e che ciò dipende interamente dal contesto in cui viene effettuato l'acquisto. I fattori includono se il prodotto acquistato è un prodotto ad alto coinvolgimento o basso coinvolgimento. Anche il livello di ansia del consumatore al momento dell'acquisto potrebbe avere un'influenza. Il tipo di appello pubblicitario potrebbe evidenziare calore o competenza (o entrambe). È stato suggerito che il quadrante dorato non si riferisce più ai livelli più elevati di calore e competenza, ma ai loro livelli ottimali all'interno di un contesto o segmento di mercato specifico. Alcuni studi hanno riscontrato che calore e competenza sono altrettanto importanti. I consumatori formulano giudizi sui marchi così fortemente basati sul calore e sulla competenza che queste dimensioni complessivamente hanno rappresentato quasi il 50% della lealtà dei consumatori, dell'intenzione di acquisto e della probabilità di raccomandare.

Il calore e la competenza si riferiscono anche ad altri costrutti come la reputazione del marchio. La reputazione di un marchio si basa sulla valutazione da parte dei consumatori di vari aspetti dell'organizzazione, inclusi gli attributi di calore e competenza. Quando il consumatore crede che il marchio abbia a cuore i suoi migliori interessi (calore), la reputazione del marchio segnala l'affidabilità. La competenza del marchio viene valutata sulla base di qualità, affidabilità, durata e coerenza. I marchi sviluppano una reputazione competente quando i consumatori percepiscono un'offerta di alto valore. Per ottenere una buona reputazione del marchio, i manager devono capire

come costruire un Brand umanizzato. L'avanzamento delle teorie del BIAF richiede di far luce sugli strumenti e sui processi che possono essere utilizzati per migliorare la percezione del calore e della competenza nei marchi. Il marketing mix, i valori organizzativi e il comportamento dei dipendenti possono essere utilizzati meglio per questo scopo.<sup>103</sup>

#### *1.4.2: Think and Feel*

Le scale esistenti per l'umanizzazione dei Brand possono essere classificate in tre categorie. Il primo tipo di misura dell'umanizzazione riguarda principalmente se i consumatori considerano l'entità focale come un essere umano o meno, chiedendo ai partecipanti di indicare l'entità dell'accordo su affermazioni come "il prodotto è come una persona" e "il prodotto è diventato vivo". Gli studiosi utilizzano tali scale per il controllo della manipolazione. Il secondo gruppo di scale antropomorfe valuta l'attribuzione dei tratti umani delle persone al marchio, come la personalità umana o le caratteristiche fisiche umane. Il terzo gruppo di scale misura il modo in cui le persone attribuiscono la mente umana al marchio, ovvero se il consumatore percepisce il marchio come un agente autonomo per svolgere compiti razionali o cognitivi, o come entità umane in grado di provare emozioni e determinati stati corporei<sup>104</sup>.

Esiste una tendenza a percepire altre menti, umane o non umane, secondo due dimensioni. Una dimensione chiamata "esperienza" si riferisce a stati mentali legati a sentimenti e sensazioni, come le capacità di provare fame, dolore e piacere. La seconda dimensione etichettata come "agire" include stati mentali legati al pensare e agire, come le capacità di pianificazione, memoria, apprendimento, ricordo, conoscenza e intenzione. Diversi sforzi di ricerca indipendenti hanno rivelato una rappresentazione bidimensionale simile dell'antropomorfismo. Ad esempio, l'esame della rappresentazione della personalità distingue tra natura umana e unicità umana. La natura umana si riferisce alla capacità di reattività emotiva, mentre l'unicità umana si riferisce alla capacità di civiltà, razionalità e moralità. In effetti, alcune recenti ricerche di mercato hanno anche indicato la necessità di perfezionare ulteriormente l'antropomorfismo del marchio. misure dalle due dimensioni.

---

<sup>103</sup> Portal, S., Abratt, R., & Bendixen, M. (2018). Building a human brand: Brand anthropomorphism unravelled. *Business Horizon*, p. 367—374. Tratto da Business Horizon: <https://www.sciencedirect.com/journal/business-horizons>

<sup>104</sup> Huang, R., Zhou, X., Ye, W., & Guo, S. (2020). Think versus feel: two dimensions of brand anthropomorphism. *Journal of Product & Brand Management*.



Ispirato da questa rispettata teoria in psicologia sociale secondo cui l'antropomorfismo si presenta in due dimensioni, un marchio umanizzato può essere percepito in termini di due dimensioni, denominate rispettivamente come pensare e sentire (*think* e *feel*), nel contesto del processo di umanizzazione del Brand. La dimensione del *think* coinvolge le seguenti componenti chiave: la capacità di avere sensazioni ed emozioni e il fatto che il marchio è in grado di suscitare emozioni quando incontra determinati stimoli. In primo luogo, il marchio è percepito come un agente autonomo che ha i propri obiettivi e intenzioni consapevoli. In secondo luogo, per raggiungere i suoi obiettivi / intenzioni, il marchio è percepito come in grado di condurre determinati compiti di pensiero cognitivo come la raccolta di informazioni, l'organizzazione, la pianificazione, l'analisi e il calcolo. Concettualmente, i marchi in alto nella dimensione del pensiero sono rappresentati come agenti autonomi che hanno i propri obiettivi, intenzioni e pensieri consapevoli. Si può percepire che i marchi hanno capacità sia di pensare che di sentire con livelli diversi e i consumatori attribuiscono dimensioni di pensiero e sensazione ai marchi su un continuum<sup>105</sup>.

Si noti che le dimensioni dell'antropomorfismo del marchio di *think / feel* differiscono dalle dimensioni di *warmth / competence* e dal modello del *Brands as Intentional Agents Framework*. In primo luogo, le dimensioni dell'antropomorfismo del marchio di *think / feel* sono diverse empiricamente dalle dimensioni di *warmth / competence*. Le dimensioni del calore e della competenza sono risultate correlate negativamente in molte occasioni. Cioè, le persone possono percepire che i marchi / le persone con una dimensione molto calda sono meno competenti e viceversa. Al contrario, le dimensioni *think* e *feel* sono positivamente correlate, perché entrambe le dimensioni rappresentano l'ampiezza dell'antropomorfismo del Brand nella mente del consumatore. In secondo luogo, non c'è valenza per le dimensioni *think* e *feel*, ma diversa misura in cui il consumatore percepisce che il marchio è in grado di svolgere determinate attività. Considerando che, le scale *warmth / competence* e la struttura dei marchi come agenti intenzionali presuppongono che i marchi siano percepiti come aventi buone o cattive intenzioni, e l'intenzionalità del marchio è fondamentale per il *Brands as Intentional Agents Framework*<sup>106</sup>.

L'ipotesi che il marchio sia percepito come un agente intenzionale necessita di ulteriori ricerche. Ad esempio, come vengono umanizzati i marchi in modo che possano essere percepiti come aventi intenzioni? Tale percezione di capacità potrebbe indurre i consumatori a dedurre che le attività di marketing dei marchi derivano da determinate intenzioni. L'implicazione della percezione di un

---

<sup>105</sup> Ibid.

<sup>106</sup> Ibid.

Brand nel giudizio morale. La percezione etica dei marchi nella mente del consumatore è di grande importanza per le aziende perché una reputazione etica negativa attenuerebbe o addirittura ritorcerebbe contro i programmi di marketing di un marchio, mentre la buona volontà stabilita dal marchio proteggerà i marchi in determinate circostanze.

La trasgressione del marchio e l'attività di responsabilità sociale dell'azienda sono due fattori importanti che influenzano il giudizio morale del consumatore nei confronti di un marchio, influenzando l'immagine etica di un marchio. Da un lato, le trasgressioni del marchio causano conseguenze negative per il marchio, inclusi boicottaggi dei consumatori, diminuzione delle vendite, danneggiamento dell'immagine del marchio e persino effetti di ricaduta negativi su altre categorie di prodotti con lo stesso marchio aziendale. L'inferenza intenzionale di tali comportamenti scorretti da parte dei consumatori è uno dei giudizi morali chiave del comportamento di trasgressione. Il danno intenzionale tende ad essere più duro del danno accidentale. Le trasgressioni genererebbero più rabbia e colpa rispetto alle trasgressioni involontarie o accidentali. D'altra parte, le aziende utilizzano attività di responsabilità sociale per costruire l'immagine del marchio e la buona volontà tra i loro stakeholder. Tuttavia, il modo in cui i consumatori percepiscono i motivi alla base della responsabilità sociale delle imprese avrebbe un impatto sull'efficacia di tali programmi. Motivi di sfruttamento percepiti o egocentrici possono portare a valutazioni negative e diluire l'atteggiamento positivo del consumatore dell'azienda. In sintesi, il giudizio morale è fondamentale per l'immagine del marchio e la reputazione aziendale e l'inferenza intenzionale è uno dei fattori chiave che influenzano tale giudizio. E' necessario distinguere le due dimensioni quando si tratta di giudizi relativi a questioni morali. L'attribuzione dello stato mentale alle altre parti è essenziale per il giudizio morale. In particolare, la capacità di pensare e di intendere è più correlata al meritare una punizione per il male, mentre la capacità di sentire e sperimentare è correlata al desiderio di evitare il danno<sup>107</sup>.

Aristotele ha proposto che ogni situazione morale include due ruoli: agenti morali e pazienti morali. Il primo si riferisce a coloro che sono in grado di fare il bene o il male, mentre i secondi sono definiti come coloro che sono destinatari del bene o del male. Pertanto, la capacità di pensare o sentire è analoga alla distinzione classica di Aristotele tra agenti morali e pazienti morali. La capacità di pensare e di intendere è collegata all'agire morale e collega un'entità con la responsabilità del male; mentre la capacità di sentire è legata ai pazienti morali, rendendo quindi un'entità degna di protezione e privilegi. Per cogliere diversi aspetti dei giudizi morali, è necessario fare la distinzione tra le due

---

<sup>107</sup> Ibid.

dimensioni. Le differenze nelle dimensioni di pensare e sentire possono generare attribuzioni e giudizi morali variabili. La dimensione del pensiero è associata al giudizio dell'agente morale. Quando i marchi sono autori di trasgressioni, è la dimensione del pensiero che predice la rabbia, la colpa e quanta punizione i consumatori pensano che il marchio meriti per i seguenti motivi. Primo, gli agenti morali sono visti come entità che sono responsabili delle loro azioni, come entità che distinguono il bene dal male e che possono intendere.

Non limitato agli esseri umani, l'agire morale può essere attribuito a una varietà di entità come gruppi (ad es. Corporazioni e nazioni) e talvolta anche ad animali o agenti meccanici, inclusi robot e computer. Pertanto, l'agire morale può essere attribuito anche ai marchi quando i Brand sono percepiti come dotati della capacità di pensare e di intendere. In secondo luogo, i giudizi morali sul danno intenzionale tendono ad essere più severi del danno accidentale. Le persone sperimentano persino eventi intenzionali più intensamente di eventi accidentali. Le capacità di pensare e di intendere sono essenziali per suscitare biasimo, rabbia e punizione. Pertanto, una certa entità è vista come agente morale, in grado di scegliere il bene dal male e condurre attività intenzionali. In particolare, la letteratura ha rilevato che, rispetto alla trasgressione involontaria, la trasgressione intenzionale genera la seguente risposta in misura maggiore: rabbia, entità della colpa e intenzione / misura di punire l'agente intenzionale.

I pazienti morali, d'altra parte, sono entità sensibili al dolore o al piacere. La percezione del vittimismo è prevista in base al fatto che le entità subiscano effettivamente atti di illecito. In primo luogo, provare simpatia per gli altri richiede che le persone assumano la prospettiva di una vittima che sta soffrendo. Una capacità di sentire può essere necessaria per suscitare simpatia, perché senza di essa una vittima non sentirebbe la sofferenza e le persone non sarebbero empatiche provando il dolore della vittima. Oltre alla simpatia, le vittime possono anche suscitare il sentimento di dispiacere da altre entità. In effetti, le persone mostrano anche l'intenzione di aiutare e sostenere la parte lesa. Nel contesto del marchio, i consumatori indicano anche la loro intenzione di aiutare e sostenere i marchi delle vittime meritevoli. In sintesi, quando i marchi sono percepiti come di alta dimensione sentimentale, sarebbero considerati vittime di trasgressioni o illeciti di altre entità e, di conseguenza, susciterebbero simpatia, dispiacere e sostegno da parte dei consumatori<sup>108</sup>.

---

<sup>108</sup> Ibid.

Un altro tipo di comportamento morale in cui i marchi possono essere coinvolti è la responsabilità sociale delle imprese. Le due dimensioni dell'umanizzazione di un Brand possono influenzare l'inferenza del movente sulle attività di responsabilità sociale d'impresa di un marchio. I consumatori non accettano ciecamente tutte le attività di responsabilità sociale d'impresa in quanto azioni sincere dei consumatori rispondono in modo diverso ad attività di responsabilità sociale d'impresa simili intraprese da società o marchi diversi. Ad esempio, quando i consumatori deducono che le azioni di responsabilità sociale delle imprese sono motivate dall'interesse personale di un'azienda piuttosto che dalla benevolenza, le attività di responsabilità sociale delle imprese non possono ottenere l'effetto di pubbliche relazioni previsto e possono persino ritorcersi contro<sup>109</sup>.

Quando i consumatori percepiscono il marchio come basso nella dimensione del *feel* o alto nella dimensione del *think*, potrebbero non fidarsi della posizione pro-sociale del marchio. In primo luogo, una premessa della responsabilità sociale d'impresa che viene percepita come sincera è che il marchio o l'azienda potrebbero immedesimarsi nella situazione di coloro che necessitano di aiuto. Quando i marchi sono bassi nella dimensione del *think*, vengono percepiti come privi della capacità di entrare in empatia con gli altri o di sentire il dolore degli altri. Pertanto, i consumatori possono sospettare che le attività di responsabilità sociale delle imprese non siano guidate dalla loro compassione per altre entità. D'altra parte, le attività di responsabilità sociale delle imprese possono essere percepite come insincere o guidate dall'interesse personale, poiché la società è naturalmente percepita come interessata a sé stessa massimizzando i propri profitti. Le persone tendono a cercare una spiegazione del comportamento osservato per fare inferenze motivazionali e sono inclini a cercare caratteristiche che possano far sembrare il comportamento apparentemente buono come egoista. Inoltre, un'azione è percepita come intenzionale quando un attore possiede l'abilità sufficiente per eseguire l'azione. I marchi di alto livello nella dimensione *think* possono essere percepiti come altamente intenzionali con secondi fini, data la loro sufficiente capacità di eseguire calcoli e deliberazioni in attività di responsabilità sociale aziendale egoistiche. Pertanto, i consumatori possono sospettare la sincerità della responsabilità sociale d'impresa di quei marchi e percepire piuttosto tali attività come egoistiche<sup>110</sup>.

---

<sup>109</sup> Ibid.

<sup>110</sup> Ibid.

### 1.5 Come costruire un Brand “umano”: lo Human Brand Model (HBM)

Il modello è denominato *Human Brand Model* (HBM) è una rappresentazione grafica di ciò che è necessario per costruire un marchio percepito come umano (Figura 9). Ci sono quattro fasi in questo processo; i primi tre indicano gli input del marchio e il quarto indica le conseguenze di tali azioni o i benefici del marchio. Quattro cerchi concentrici rappresentano le quattro fasi importanti della costruzione di un marchio umano.

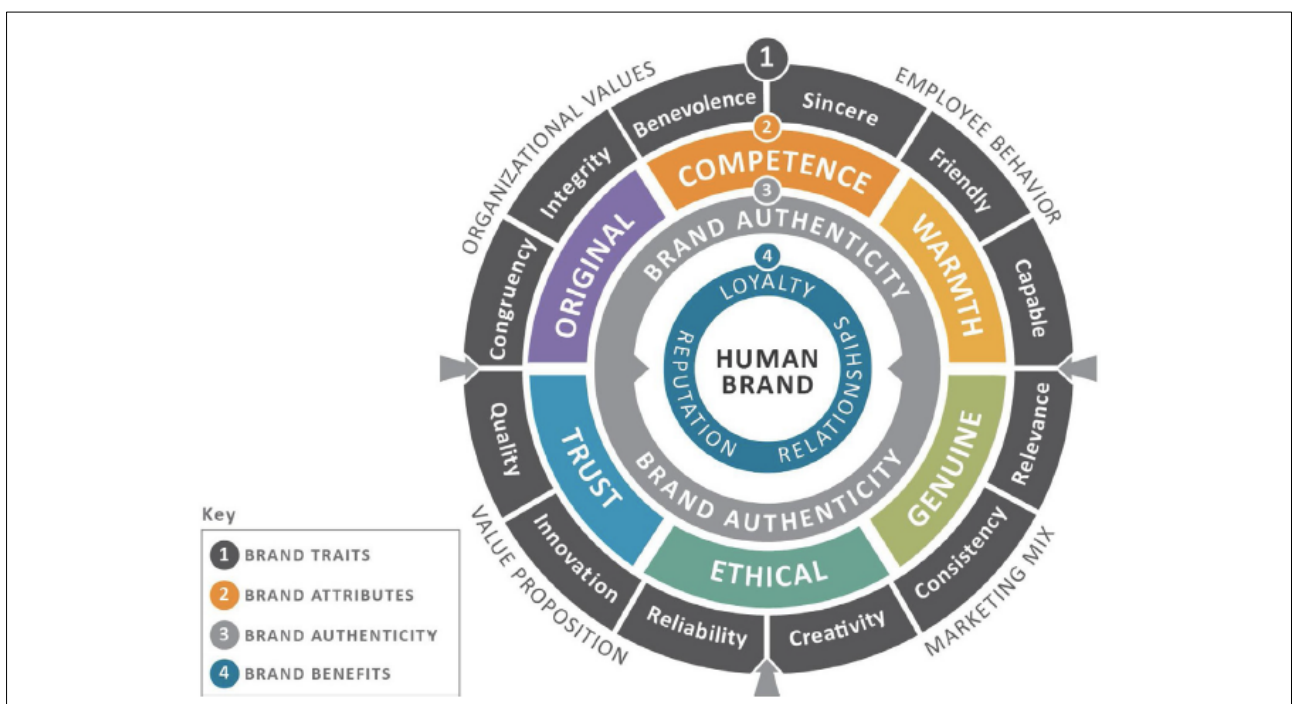


Figura 9: The Human Brand Model (HBM)<sup>111</sup>

<sup>111</sup> Portal, S., Abratt, R., & Bendixen, M. (2018). Building a human brand: Brand anthropomorphism unravelled. *Business Horizon*, p. 367—374. Tratto da Business Horizon: <https://www.sciencedirect.com/journal/business-horizons>

Il cerchio più esterno del HBM raffigura i tratti del marchio necessari affinché il marchio sia percepito come umano. Il team di gestione deve sfruttare attivamente una serie di tratti del marchio che abbracciano i valori organizzativi, il comportamento dei dipendenti, il *marketing mix* e la proposta di valore. La costruzione di questi tratti è il primo passo nel processo di costruzione di un marchio umano e può essere il più difficile e richiede tempo. Dovrebbe essere una parte fondamentale della formulazione della strategia di marca poiché normalmente è qui che viene discussa l'identità del marchio. Per garantire il successo, i dirigenti di ogni dipartimento dovrebbero essere coinvolti nel processo, non solo marketing e Brand manager<sup>112</sup>.

Primo, congruenza, integrità e benevolenza devono essere incluse nei valori organizzativi. Questi sono tutti tratti importanti del marchio che sono percepiti come umani. La congruenza è percepita quando il marchio mostra un profondo impegno nei confronti dei suoi valori assicurando che tali valori si riflettano nelle sue azioni. L'integrità si nota quando il marchio mostra un profondo impegno per i migliori interessi dei propri clienti, tenendo gli interessi dei clienti anche al di sopra dei propri e al centro dell'organizzazione. L'integrità è trasmessa attraverso un comportamento trasparente e responsabile. La benevolenza viene rilevata quando il marchio mostra un profondo impegno per il benessere della comunità e della società che serve. Il marchio trasmette la sua benevolenza attraverso un investimento sociale aziendale significativo e sostenibile, in linea con i valori del marchio. Collettivamente, questi tratti dimostrano un impegno nei confronti dei valori del marchio, dei clienti, della comunità locale e della società<sup>113</sup>.

In secondo luogo, il comportamento dei dipendenti deve rafforzare il calore e la competenza del marchio. Tutti i dipendenti, compresa la leadership, devono apparire sinceri, amichevoli e capaci. La sincerità si riconosce attraverso un comportamento naturale, sincero e onesto. Per dare l'esempio, i dipendenti devono essere guidati da una leadership autentica e da comportamenti che aderiscono a un codice di condotta morale. La cordialità è percepita attraverso il comportamento della cittadinanza del marchio. I dipendenti amichevoli sono disposti a fare di tutto per aiutare non solo i clienti, ma anche i colleghi. Infine, per sviluppare dipendenti capaci, è importante che siano dotati di competenze e capacità di prendere decisioni. La capacità di prendere decisioni si traduce direttamente nella capacità dei dipendenti di risolvere i problemi in modo efficiente ed efficace e rafforza la promessa di valore. Questo compito normalmente sarebbe la funzione delle risorse umane, con il contributo del reparto marketing e della gestione delle operazioni. Può assumere la forma di un programma interno

---

<sup>112</sup> Ibid.

<sup>113</sup> Ibid.

di gestione del marchio che mira ad aumentare il *Brand citizenship behavior* dei dipendenti attraverso la formazione continua e lo sviluppo delle competenze<sup>114</sup>.

In terzo luogo, il reparto marketing e la gestione del marchio dovrebbero essere responsabili dello sviluppo del marketing mix. Tre caratteristiche devono emergere nel marketing strategico e nella comunicazione dell'organizzazione: creatività, coerenza e rilevanza. La creatività nel marketing è la chiave per sviluppare un marchio che è considerato unico e diverso dai suoi concorrenti. Per abbracciare la creatività, il team di marketing deve essere aperto a nuove idee e persino disposto ad assumersi rischi calcolati. La coerenza nel marketing mix può assumere varie forme. Comprende la coerenza nelle comunicazioni del marchio - dall'identità visiva ai messaggi di marketing - e la continuità a lungo termine del marchio. Infine, la rilevanza è molto importante. Un marchio che gode di significato è quello che crea un significato reale per i suoi clienti ed è in definitiva percepito come autentico.<sup>115</sup>

In quarto luogo, la proposta di valore è l'offerta unica che invoglia i clienti a scegliere un marchio piuttosto che un altro. In un marchio umanizzato, la proposta di valore dovrebbe essere eseguita secondo tre principi guida: qualità, innovazione e affidabilità. La qualità è trasmessa da un'offerta che soddisfa criteri estremamente elevati e rigorosi. Per garantire ciò, i team di sviluppo del prodotto e di progettazione dei servizi devono essere orientati ai dettagli e applicare un solido controllo di qualità. I Brand percepiti come originali lo fanno dimostrando un impegno concreto per l'innovazione. Per guidare l'innovazione, mostrano un'apertura a idee nuove e audaci; assumono il talento creativo più ricercato; e investono nella tecnologia più recente. Infine, l'affidabilità è fondamentale per costruire un marchio umano. L'affidabilità si percepisce quando il marchio mantiene ripetutamente la promessa di valore e i clienti possono contare sul marchio.<sup>116</sup>

I marchi umani sollecitano il *feedback* dei clienti su base regolare e utilizzano tale *feedback* per rafforzare la proposta di valore. L'intero processo richiede che qualcuno lo guidi, forse il *Chief Brand Officer* a livello aziendale, ma devono anche esserci supporto e input dalla leadership esecutiva dell'intera organizzazione. In definitiva, i clienti dovrebbero sperimentare un marchio umano in ogni punto di contatto del marchio, quindi questi tratti del marchio abbracciano quattro diverse aree: valori

---

<sup>114</sup> Ibid.

<sup>115</sup> Ibid.

<sup>116</sup> Ibid.

organizzativi, comportamento dei dipendenti, marketing mix e proposta di valore. Ancora una volta, questo è il motivo per cui è così importante avere il supporto di ogni dipartimento.<sup>117</sup>

Questi tratti del marchio miglioreranno almeno sei attributi umani del Brand: originalità, eticità, genuinità, calore, competenza e fiducia. Per originalità si intende il marchio che si differenzia dai concorrenti attraverso un nuovo approccio di posizionamento del Brand. Viene trasmesso attraverso la creatività e l'innovazione, nonché creando un significato contestuale e un'identità distinta per il marchio. L'attributo di competenza nei marchi è inteso come il grado in cui il consumatore ritiene che un marchio abbia le capacità e le conoscenze necessarie per mantenere la sua promessa. L'attributo etico è la misura di onestà, responsabilità e affidabilità di un marchio e la misura in cui mantiene le sue promesse. Il calore come attributo è la convinzione che il marchio abbia buone intenzioni e agisca nell'interesse dei consumatori. La genuinità è che il marchio sia naturale, reale, vero e non un'imitazione - in altre parole, autentico. La fiducia, infine, viene giudicata in base al fatto che il consumatore creda che il marchio agirà nel suo migliore interesse e se il marchio può mantenere la promessa nei suoi confronti<sup>118</sup>.

Il secondo cerchio raffigura i sei attributi del marchio umano che risultano dalla costruzione dei tratti del marchio nella fase uno. Molti tratti del marchio migliorano più di un attributo alla volta. La figura 10 mostra quali tratti del marchio migliorano l'attributo del Brand. Ad esempio, per creare un marchio che venga percepito come caldo, il *Brand Manager* dovrebbe costruire una serie di tratti del marchio: cordialità (attraverso un atteggiamento disponibile e gentile), benevolenza (attraverso un impegno tangibile verso i clienti, la comunità e società in generale), sincerità (attraverso un comportamento naturale e veritiero e una leadership onesta e autentica) e integrità (attraverso un impegno genuino per i migliori interessi del cliente). Il punto più importante da notare sulla costruzione di un marchio umano è che i sei attributi sono tutti profondamente connessi. Ciò significa che nessun singolo attributo può essere ignorato, poiché si influenzano a vicenda. Se un attributo viene migliorato, gli altri saranno percepiti in modo più favorevole. Tuttavia, se uno è offuscato, gli altri subiranno un impatto negativo<sup>119</sup>.

Il terzo cerchio rappresenta il passaggio finale nella costruzione di un marchio umanizzato: garantire che il marchio sia visto come autentico. Sfruttare i tratti e gli attributi del marchio guiderà sicuramente

---

<sup>117</sup> Ibid.

<sup>118</sup> Ibid.

<sup>119</sup> Ibid.



la percezione dell'autenticità, ma il requisito finale è mantenere la promessa del marchio in ogni punto di contatto. I marchi autentici fanno del loro *core business* la fornitura ai propri clienti. Inoltre, è importante notare che i consumatori co-creano il significato di autenticità del marchio in base alle proprie interpretazioni di ciò che è autentico, sincero, reale e vero. Ciò che è autentico per alcuni potrebbe non esserlo per altri. Tuttavia, suggeriamo che è probabile che considerino il marchio come autentico quando sono presenti tutti e sei gli attributi del marchio. L'autenticità è una componente integrante dei marchi umanizzati e il team di gestione deve costantemente garantire questo per i clienti<sup>120</sup>.

Brand Traits	Brand Attributes					
	Original	Ethical	Genuine	Warmth	Competence	Trust
Congruency		✓	✓			✓
Integrity		✓	✓	✓		✓
Benevolence		✓	✓	✓		✓
Sincere		✓	✓	✓		✓
Friendly			✓	✓		
Capable					✓	✓
Creativity	✓				✓	
Consistency		✓	✓		✓	✓
Relevance	✓		✓			✓
Quality			✓		✓	✓
Innovation	✓					
Reliability		✓			✓	✓

✓ = The human brand trait (left) contributes to enhancing the human brand attribute (top)

Figura 10: I tratti umani e gli attributi umani<sup>121</sup>

Come risultato della costruzione di tratti e attributi, oltre a rendere autentico il marchio, il marchio sperimenta una serie di vantaggi preziosi. I consumatori percepiscono che il marchio ha una buona reputazione; hanno migliorato le relazioni cliente-marca e aumentato la fedeltà alla marca. Questi sono gli ultimi vantaggi di avere un marchio umanizzato. La reputazione è il risultato delle immagini degli stakeholder del marchio nel tempo. Più il marchio è percepito umano dai clienti e dagli altri *stakeholder*, maggiori sono le possibilità che la sua reputazione del marchio sia favorevole. Inoltre, è più probabile che i consumatori desiderino avere una relazione con il marchio. Un altro vantaggio di rendere il marchio più umano è la probabilità di aumentare la fedeltà dei consumatori, un criterio importante per aumentare le vendite attraverso acquisti ripetuti. La HBM fornisce uno schema di

<sup>120</sup> Ibid.

<sup>121</sup> Portal, S., Abratt, R., & Bendixen, M. (2018). Building a human brand: Brand anthropomorphism unravelled. *Business Horizon*, p. 367—374. Tratto da Business Horizon: <https://www.sciencedirect.com/journal/business-horizons>

come i marchi umani possono essere costruiti a livello pratico. Sebbene tutti i reparti di un'organizzazione siano coinvolti nel suo sviluppo, il *Chief Brand Officer* o il *Chief Marketing Officer* a livello aziendale dovrebbero guidarlo. Lo scenario migliore è che con il tempo e la pratica, le filosofie della HBM diventano così radicate che la sua implementazione diventa una seconda natura per la leadership e l'intera organizzazione<sup>122</sup>.

---

<sup>122</sup> Ibid.

## ***Capitolo due: Reputational Storytelling***

“Senza aria, le nostre cellule muoiono.

Senza storie, noi moriamo.”

Neil Postman<sup>123</sup>

### ***2.1 L'importanza del mito e della storia nello storytelling***

Le storie sono strumenti di comunicazione efficaci perché non c'è nessuno a cui non piacciono. Quando una storia viene ascoltata, può essere un potente strumento di comunicazione per risvegliare le emozioni delle persone. Pertanto le organizzazioni dovrebbero utilizzare lo storytelling come strumento di comunicazione efficace. Le storie e la narrazione sono parti centrali della vita organizzativa, plasmano la cultura aziendale e influenzano il comportamento di un'azienda. Aiutano a facilitare la condivisione delle conoscenze, a risolvere problemi e prendere decisioni. Possono avere un effetto sull'opinione pubblica sulle organizzazioni. Le storie hanno molte funzioni nelle organizzazioni come meccanismo di comunicazione e una di queste è quella di affrontare le crisi. Le storie, ultime tendenze del Management, svolgono un ruolo enorme nelle organizzazioni, nella gestione e nella comunicazione interna e ed esterna di quest'ultime. La comunicazione è diventata la parola d'ordine di tutte le organizzazioni e aree funzionali nell'ultimo decennio, in linea con questo, nuovi concetti sono emersi nella letteratura sulla comunicazione aziendale e di marketing, come branding, comunicazione integrata, storytelling<sup>124</sup>.

Lo storytelling è pervasivo nella vita. Molte informazioni vengono archiviate, indicizzate e recuperate sotto forma di storie. Sebbene le lezioni tendano a far addormentare le persone, le storie le spingono all'azione. Le persone si relazionano tra loro in termini di storie e prodotti e marchi spesso svolgono

---

<sup>123</sup> Postman, N. (1994). Learning by Story. In G. Boswell, & G. Hatch, *Dialogues and Conversations: A Reader for English 115* (p. 184). Needham Heights: Simon & Schuster.

<sup>124</sup> Eray, T. E. (2018, aprile 2). Storytelling in Crisis Communication. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 8(2).

un ruolo centrale e periferico nelle loro storie. I consumatori usano i marchi come oggetti di scena o attori antropomorfi nelle storie che raccontano su se stessi e sugli altri. Tali rappresentazioni teatrali consentono a questi narratori di sperimentare potenti miti che riflettono archetipi psicologici. Un mito è una storia tradizionale sugli eroi o sugli esseri soprannaturali, che spesso spiega le origini dei fenomeni naturali o gli aspetti del comportamento umano. Il mito della ribellione si basa sull'archetipo del fuorilegge che riflette il motto, "le regole [dei genitori, del leader e della società] devono essere infrante"<sup>125</sup>.

La proposizione centrale è che i consumatori spesso usano prodotti e servizi come oggetti di scena o identità antropomorfe per mettere in scena produzioni di storie che riflettono miti archetipici. Lo storytelling di tali *enactment* include conversazioni tra consumatori e marchi a livello di pensiero sia inconscio che cosciente. Le storie e la narrazione sono fondamentali per raggiungere una profonda comprensione della psicologia del consumatore. Primo, le persone pensano naturalmente in modo narrativo piuttosto che argomentativo o paradigmatico. In secondo luogo, una quantità sostanziale di informazioni archiviate e recuperate dalla memoria è episodica: storie che includono incidenti, esperienze, risultati / valutazioni e riassunti / sfumature di relazioni da persona a persona e persona e marchio all'interno di contesti specifici. In terzo luogo, recuperare, rivivere o ripetere storie d'onda risulta in quello che Aristotele chiama "vero piacere", una catarsi. Guardare, recuperare e raccontare storie consente all'individuo di sperimentare uno o più miti archetipici. Un archetipo è una forma primaria inconscia, un modello o prototipo originale nella mente umana; gli archetipi non vengono appresi o acquisiti: sono con noi dalla nascita e sono naturali e radicati in noi come il nostro DNA. In quarto luogo, marchi e prodotti specifici spesso svolgono un ruolo fondamentale che consente ai consumatori di raggiungere il giusto piacere che si traduce in un consumatore che mette in atto mentalmente e / o fisicamente un archetipo specifico e rivive l'esperienza raccontando periodicamente una data storia. Quinto, gli individui cercano chiarezza, per dare un senso alle precedenti conversazioni, eventi e risultati degli altri e di sé stessi raccontando storie. La ripetizione della storia è spesso una richiesta di chiarezza che può essere ottenuta in parte riconoscendo che il dramma nella storia è un'illustrazione di uno o più archetipi specifici (p. Es., Storia di ribellione, madre del bene, piccolo imbrogliatore, forza suprema, eroe)<sup>126</sup>.

---

<sup>125</sup> Mark, M., & Pearson, C. S. (2001). *The hero and the outlaw: Building extraordinary brands through the power of archetypes*. New York: McGraw-Hill.

<sup>126</sup> When Consumers and Brands Talk: Storytelling Theory and Research in Psychology and Marketing Arch G. Woodside; Suresh Sood; Kenneth E. Miller

Perché qualcuno dovrebbe preoccuparsi di condividere o leggere storie del genere? Tre motivazioni aiutano a spiegare questo comportamento. Primo, raccontare storie è intrinsecamente piacevole per gli autori; Tale narrazione consente agli autori di essere sia protagonisti che spettatori e di sfogare rabbia o riferire beatitudine su eventi e risultati più e più volte, e di godere della nostalgia di rivivere esperienze precedenti. Secondo, in una certa misura consciamente, ma soprattutto inconsciamente, la narrazione consente al narratore di sperimentare un adempimento archetipo; la trama della storia raccontata fornisce la prova che il narratore come protagonista rappresenta un normale ragazzo / ragazza, amante, giullare, creatore, sovrano, ribelle, saggio, eroe, fuorilegge, mago o qualche altra forma primordiale archetipica. Terzo, raccontare storie rivede e approfondisce il senso del significato degli eventi nella storia e di ciò che la storia completa implica su sé stessi e sugli altri. Schank (1990, p. 219) propone che le persone pensano principalmente in termini di storie. “Capiscono il mondo in termini di storie che hanno già capito. Nuovi eventi o problemi vengono compresi facendo riferimento a vecchi negozi precedentemente compresi e spiegati ad altri mediante l'uso di storie<sup>127</sup>”.

Una buona storia mostra una tensione che include uno o più episodi di incitamento preceduti da condizioni o impostazioni che avviano l'identificazione inconscia / cosciente di uno o più obiettivi, con azioni di un protagonista e possibilmente di attori aggiuntivi che danno luogo a un risultato; le occorrenze temporanee di blocchi del mondo (ad esempio, un antagonista che impedisce temporaneamente al protagonista di raggiungere l'obiettivo principale) e / o blocchi personali (ad esempio, il protagonista non ha la capacità di eseguire un atto necessario per raggiungere l'obiettivo) servono ad aumentare lo spettatore e / o emozione e coinvolgimento del protagonista in una storia. Fare passi per superare i blocchi come cercare e ottenere aiuto dagli altri si verificano frequentemente nelle storie.

La struttura di una storia include due elementi importanti: cronologia e causalità. Per quanto riguarda la cronologia, il pensiero narrativo organizza gli eventi in termini di una dimensione temporale: l'azione avviene nel tempo. Il tempo figura nelle narrazioni come episodi (ad esempio, situazioni tramite scene all'interno di atti in un dramma); ogni episodio ha un inizio, una parte centrale e una fine, mentre il tempo in realtà è un flusso continuo indifferenziato. In secondo luogo, il pensiero narrativo struttura gli elementi [scene, azioni, discorsi e atti] in una cornice organizzata che stabilisce relazioni tra gli elementi della storia [ad esempio, attori, comprese persone, prodotti e marchi] e

---

<sup>127</sup> Schank, R. C. (1990). *Tell me a story: A new look at real and artificial memory*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.

consente l'inferenza causale<sup>128</sup>. Inoltre, due dimensioni che riguardano la creazione di una buona storia: il paesaggio dell'azione e il paesaggio della coscienza. Il panorama dell'azione è costituito da eventi che sono visibili (dalla vista o dall'immaginazione) all'osservatore casuale: evento iniziale, azioni risultanti e risultati. Il paesaggio della coscienza consente al lettore / spettatore di entrare nella testa dei personaggi della storia.

Un buon storytelling può essere valutato sulla base di 6 indicatori: La storia presenta un protagonista impegnato in azioni per raggiungere obiettivi; (1) "In che misura questi pensieri consistono in attori impegnati in azioni per raggiungere obiettivi?" La storia informa sui pensieri consci e / o inconsci del protagonista e di altri attori; (2) "In che misura questi pensieri ti fanno sapere cosa pensano e provano gli attori?" La storia informa su come avviene l'evoluzione personale o il cambiamento nella vita del protagonista; (3) "In che misura questi pensieri ti forniscono informazioni sull'evoluzione personale o il cambiamento nella vita di un personaggio?" La storia racconta come avvengono gli eventi che coinvolgono il protagonista; (4) "In che misura questi pensieri spiegano perché le cose accadono, cioè cosa ha causato le cose?" La storia ha un evento stimolante (una crisi o una svolta) che coinvolge il protagonista, insieme a un inizio e una risoluzione; (5) "In che misura questi pensieri hanno un inizio (evento iniziale), un punto intermedio (crisi o punto di svolta) e una fine (conclusione) ben definiti?" La storia presenta il protagonista in situazioni ben definite; (6) "In che misura questi pensieri si concentrano su eventi specifici e particolari piuttosto che su generalizzazioni o astrazioni?"<sup>129</sup>.

Alcuni marchi diventano icone, marchi che consentono ai consumatori di sperimentare potenti miti consciamente o inconsciamente. I miti sono storie semplici con personaggi avvincenti e trame risonanti; i miti aiutano i consumatori a dare un senso al mondo. "I miti forniscono ideali per vivere e lavorano per risolvere le domande più fastidiose della vita. Le icone sono miti incapsulati. Loro [icone] sono potenti perché ci trasmettono miti in una forma tangibile, rendendoli così più accessibili<sup>130</sup>". Per tali motivi la ricerca sullo storytelling è utile perché aiuta a chiarire e approfondire la conoscenza di come le persone risolvono i paradossi innescati nella loro mente da stati di squilibrio (che vanno da una vaga sensazione cosciente di disagio alla consapevolezza di un problema o opportunità derivante da un incidente che lo incita). L'apprendimento di storie consente al ricercatore di esaminare la complessità spesso associata a stati iniziali di equilibrio (p. Es., La storia personale prequel del protagonista e degli attori di supporto in una storia che influenza il modo in cui i

---

<sup>128</sup> Delgado, Y., & Escalas, J. E. (2004). Narrative word of mouth communication: Exploring memory and attitude effects of consumer storytelling. *Advances in Consumer Research*, 31, 186–192.

<sup>129</sup> Escalas, J. E. (1998). Advertising narratives: What are they and how do they work? In B. Stern (Ed.), *Representing consumers: Voices, views, and visions* (pp. 267–289). New York: Routledge Press.

<sup>130</sup> Holt, D. B. (2003). What becomes an icon most? *Harvard Business Review*, 3, 43–49.

consumatori interpretano la situazione in cui si verifica un i passi compiuti (coscientemente e inconsciamente) per raggiungere stati di equilibrio vecchi o nuovi<sup>131</sup>.

*Essentially, a story expresses how and why life changes. It begins with a situation in which life is relatively in balance: You come to work day after day, week after week, and everything's fine. You expect it will go on that way. But then there's an event—in screenwriting, we call it the “inciting incident”—that throws life out of balance. You get a new job, or the boss dies of a heart attack, or a big customer threatens to leave. The story goes on to describe how, in an effort to restore balance, the protagonist's subjective expectations crash into an uncooperative objective reality. A good storyteller describes what it's like to deal with these opposing forces, calling on the protagonist to dig deeper, work with scarce resources, make difficult decisions, take action despite risks, and ultimately discover the truth<sup>132</sup>.*

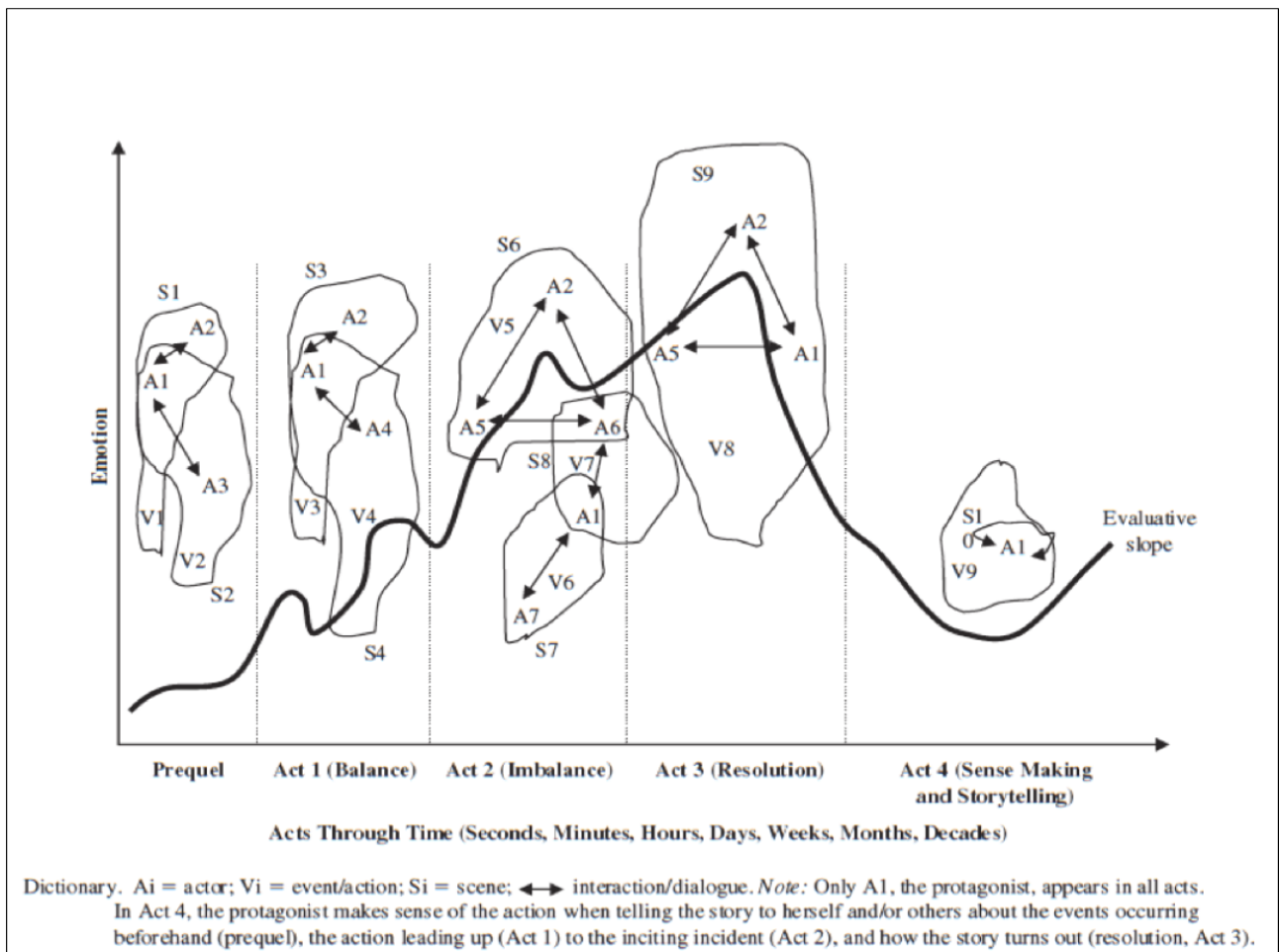
La Figura 11 è il tentativo di rappresentare gli elementi di una storia su due dimensioni grafiche: passato, presente e futuro sull'asse x; intensità emotiva sull'asse y. La figura 11 include una pendenza valutativa ascendente e discendente con diversi picchi emotivi minori e uno o più maggiori. La Figura 1 configura il tempo in formato narrativo come episodi (cioè scene all'interno di atti in un dramma); ogni atto ha un inizio, una parte centrale e una fine, perché il narratore pensa ad atti che si verificano in unità di tempo distinte anche se in realtà il tempo è un flusso continuo indifferenziato. Una scena è equivalente a una situazione; una situazione rappresenta la congiunzione di un luogo fisico, tempo specifico, obiettivi fisici (oggetti di scena) e atmosfera, e persone specifiche; qualsiasi cambiamento in uno qualsiasi di questi quattro fattori rappresenta un cambiamento di scena all'interno di un atto. All'interno delle scene si verificano interazioni (ad es. Parlare, urlare) e azioni ed eventi (ad es. Toccare, muoversi, mangiare, camminare). La figura 11 mostra diversi picchi emotivi in aumento. I picchi rappresentano incidenti di incitamento minori / maggiori consci e / o inconsci (ad esempio, il protagonista che riconosce la possibilità di fare un viaggio a Parigi; decidere di andare e fare piani specifici per il viaggio; arrivare a Parigi; vedere le luci di Parigi a notte alla Torre Eiffel). L'aspettativa

---

<sup>131</sup> Woodside, A. G., Sood, S., & Miller, K. E. (2008). When Consumers and Brands Talk: Storytelling Theory and Research in Psychology and Marketing. *Psychology & Marketing*, 25(2), p. 97–145.

<sup>132</sup> McKee, R. (2003). Storytelling that moves people: A conversation with screenwriting coach, Robert McKee. *Harvard Business Review*, 6, 51–55.

è che i rapporti di narrazione dei consumatori includano almeno quattro picchi emotivi di altezza variabile: (1) Nell'Atto 1, il protagonista ha un sospetto o un senso di consapevolezza pienamente consapevole da parte del protagonista della possibilità di impegnarsi in una "drammatica svolta ;" (2) nell'atto 2, il protagonista si impegna in azioni che portano a riconoscere che si è verificato un incidente scatenante (ad esempio, vedere dipinti nei musei di Parigi che il protagonista ha visto nei libri di testo da bambino); (3) nell'atto 3, la protagonista prova un senso di risoluzione o appagamento (ad esempio, riceve i travellers 'cheque dall'ufficio di American Express a Parigi in sostituzione degli assegni rubati insieme al suo portafoglio); (4) nell'atto 4, raccontare la storia ogni volta evoca un piccolo picco emotivo ancora e ancora, e il protagonista si impegna nella riflessione - autointerazione. La riflessione è una dimensione della creazione di senso; L'Atto 4 conclude la storia spesso con un giudizio sommario con una dichiarazione implicita o esplicita di una lezione appresa. La figura 1 mostra una persona, il protagonista, in tutti gli atti ma non in tutte le scene della storia. Certamente, la protagonista non è sempre presente in tutti gli atti che può riportare nel raccontare la storia. L'intenzione è che la Figura 1 rappresenti un modello approssimativo solo degli elementi, del flusso e del contenuto delle storie che un protagonista può includere nella sua narrazione.





**Figura 11:** Consumer storytelling theory of structure and emotional slope<sup>133</sup>

La distinzione tra narrazione palese e puro dramma è importante poiché la narrazione aperta tende a distanziare il pubblico dai personaggi. In particolare, la narrazione spinge il pubblico a vedere le esperienze rappresentate come “quelle di qualcun altro”. Al contrario, le storie drammatizzate tendono a spingere il pubblico a vedere le esperienze rappresentate come "proprie". Le forme drammatiche invitano il pubblico a partecipare alle esperienze ritratte. Attraverso la loro immaginaria apprensione degli stati mentali e delle motivazioni dei personaggi, i membri del pubblico partecipano alla messa in atto delle azioni della storia. Le figure 12 e 13 estendono e approfondiscono ulteriormente la comprensione dei concetti centrali rilevanti nella teoria del dramma applicata al marketing e alla psicologia del consumatore.

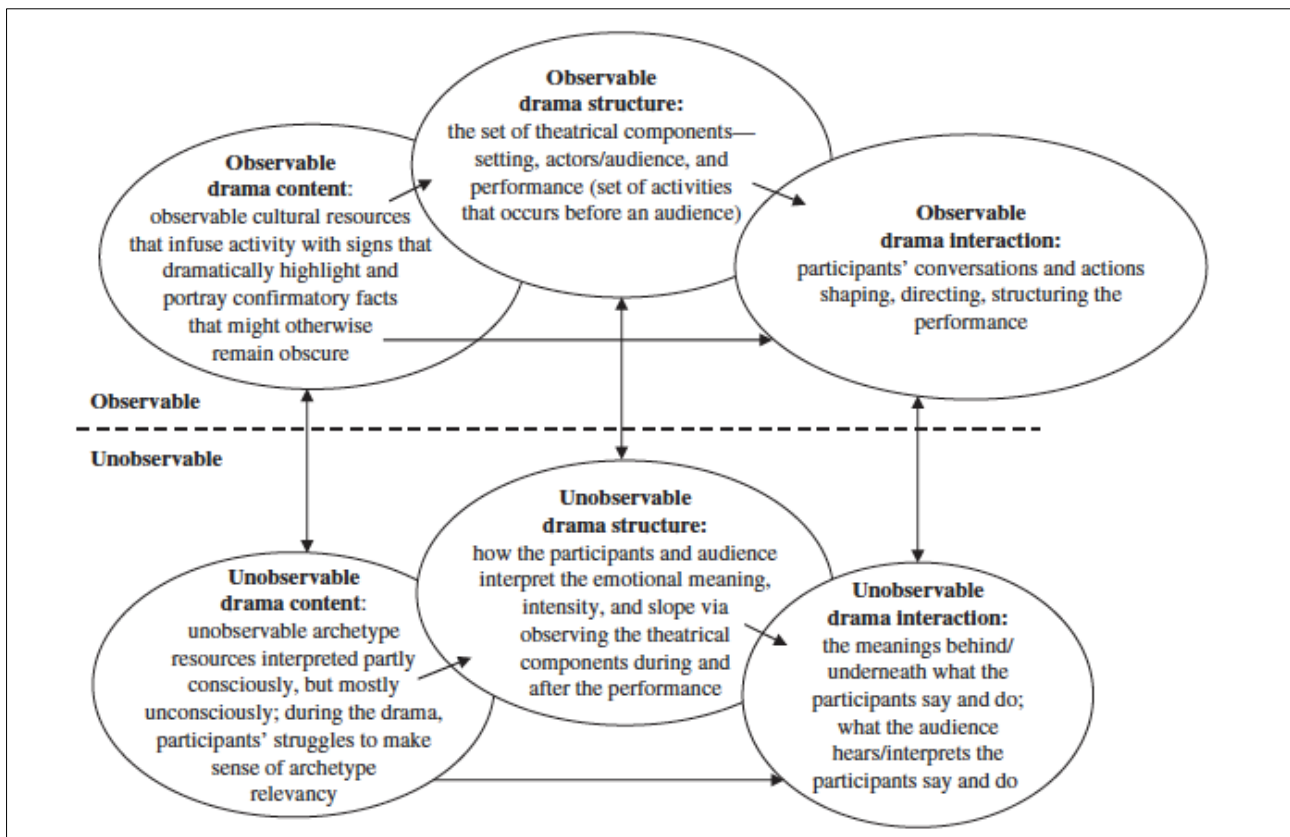
La figura 12 espande la struttura drammaturgica di Moiso e Arnould (2005)<sup>134</sup> nel marketing e distinguono tra struttura drammatica, interazione drammatica e contenuto drammatico. La struttura del dramma si riferisce all'insieme delle componenti teatrali: ambientazione, attori / pubblico e performance, o le componenti formali del dramma. L'interazione drammatica è il livello di coinvolgimento o attività del consumatore, che va da attivo a passivo, che può modellare, reindirizzare e strutturare lo svolgimento della performance drammatica. Il contenuto drammatico si riferisce alle risorse culturali che infondono l'attività con segni che evidenziano e ritraggono in modo drammatico fatti di conferma che altrimenti potrebbero rimanere invisibili o oscuri. La Figura 12 estende le descrizioni precedenti della struttura del dramma, dell'interazione del dramma e del contenuto del dramma in diversi modi. Innanzitutto, la Figura 12 include le revisioni delle descrizioni di ciascun concetto; ad esempio, le interazioni teatrali includono esplicitamente conversazioni e azioni nella Figura 12. Tale attività può includere conversazioni nel dramma tra uno o più partecipanti umani, nonché tra un consumatore e uno o più marchi. In secondo luogo, la Figura 12 suggerisce un modello causale dal contenuto del dramma che influenza direttamente l'interazione del dramma e influenza indirettamente la struttura del dramma. Tuttavia, certamente la struttura e l'interazione del dramma influenzano il contenuto del dramma in alcune situazioni: il contenuto del dramma è contingente alla struttura del dramma pertinente, consentendo l'attivazione di tale contenuto. In terzo luogo, la struttura drammaturgica sotto la linea tratteggiata nella Figura 12 serve ad approfondire il

---

<sup>133</sup> Woodside, A. G., Sood, S., & Miller, K. E. (2008). When Consumers and Brands Talk: Storytelling Theory and Research in Psychology and Marketing. *Psychology & Marketing*, 25(2), p. 97–145.

<sup>134</sup> Moiso, R., & Arnould, E. J. (2005). Extending the dramaturgical framework in marketing: Drama structure, drama interaction and drama content in shopping experiences. *Journal of Consumer Behaviour*, 4, 1–11.

sensu di ciascuno dei tre concetti. I partecipanti (attori) al dramma e il pubblico (di nuovo, gli attori sono anche i membri del pubblico delle proprie performance, così come gli psicologi dei consumatori e gli operatori di marketing) interpretano consciamente e inconsciamente il contenuto, la struttura e le interazioni del dramma.

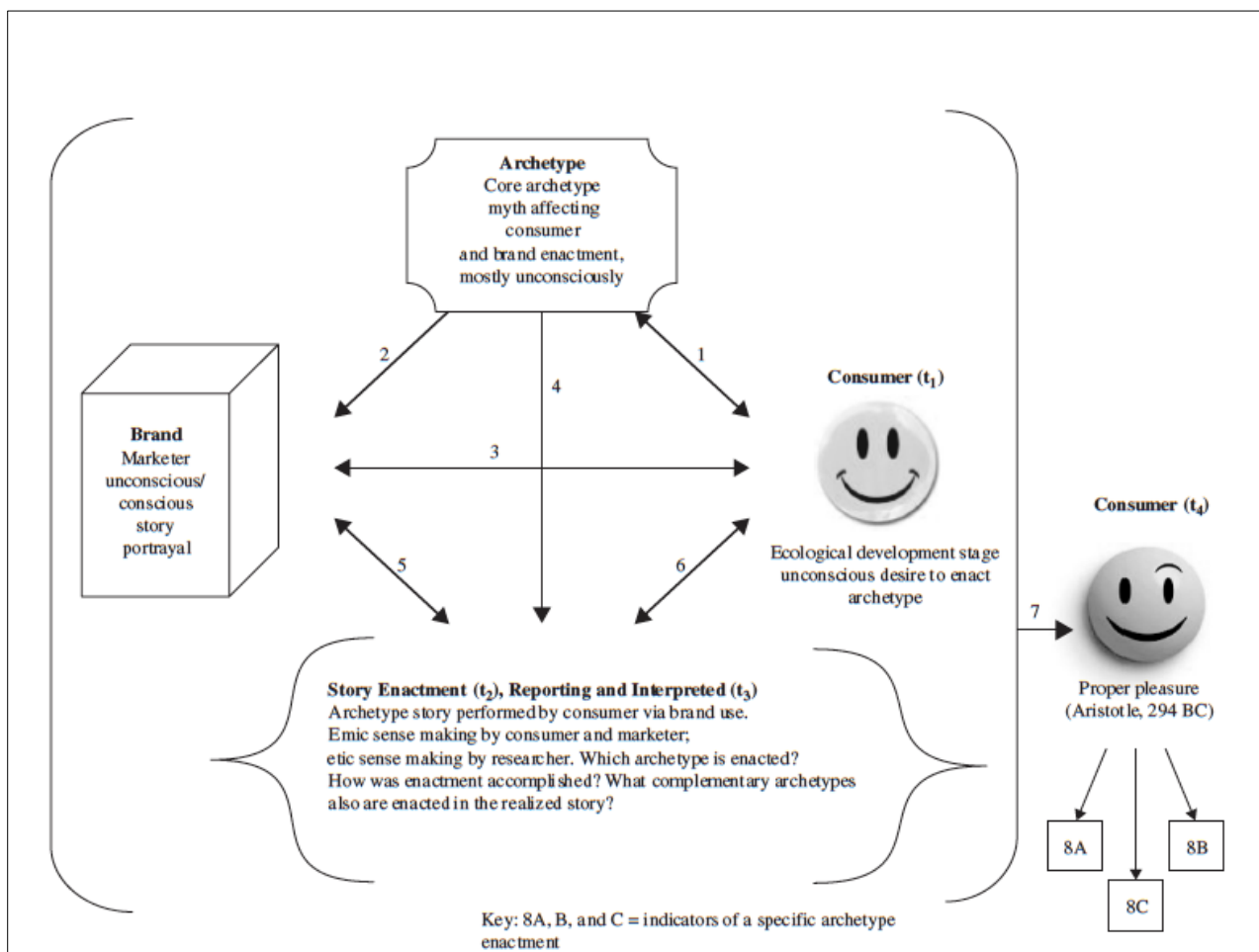


**Figura 12:** l'estensione del *framework* drammaturgico nel marketing e della psicologia<sup>135</sup>

La figura 13 sottolinea la centralità degli archetipi per l'approfondimento del senso dei drammi classici applicati al marketing e alla psicologia del consumatore. La freccia 1 nella figura 13 rappresenta la proposta che il desiderio per lo più inconscio di realizzazione dell'archetipo spinga i consumatori ad agire. La freccia 2 propone che le produzioni teatrali classiche degli operatori di marketing riflettono uno o pochi archetipi. Quando c'è un ostacolo, deve essere superato; la forza deve essere dimostrata durante l'uso. La freccia 3 nella figura 13 riflette la proposta secondo cui l'archetipo prodotto dalla storia di un operatore di marketing in un dramma del marchio dovrebbe

<sup>135</sup> Woodside, A. G., Sood, S., & Miller, K. E. (2008). When Consumers and Brands Talk: Storytelling Theory and Research in Psychology and Marketing. *Psychology & Marketing*, 25(2), p. 97–145.

corrispondere ai desideri archetipici, per lo più o del tutto inconsci del cliente previsto. Nella Figura 13, le frecce 4, 5 e 6 illustrano che la rappresentazione di una storia da parte dei consumatori e la loro narrazione retrospettiva riflette uno o più archetipi; la stessa proposta si applica allo storytelling del marchio da parte del marketer. È improbabile che i resoconti emici dei consumatori sulle storie vissute descrivano le origini archetipiche delle storie perché pochi consumatori hanno una formazione sulla creazione di senso usando la teoria dell'archetipo. L'interpretazione etica da parte di ricercatori con tale formazione è solitamente necessaria per ottenere tali intuizioni. La freccia 7 nella figura 13 sottolinea che "buono", la narrazione si traduce in "vero piacere". Vivere una buona storia e rivivere una storia del genere offre un'esperienza emotiva accattivante, che porta a realizzare uno o più risultati dell'archetipo (freccie 8A, B e C nella Figura 13).



**Figura 13:** Brand che consente la promulgazione dell'archetipo da parte del consumatore<sup>136</sup>

<sup>136</sup> Woodside, A. G., Sood, S., & Miller, K. E. (2008). When Consumers and Brands Talk: Storytelling Theory and Research in Psychology and Marketing. *Psychology & Marketing*, 25(2), p. 97–145.

La figura 14, infine, fornisce le sintesi delle storie per dodici archetipi che Wertime (2002) descrive, insieme ad esempi di marchi che informano esplicitamente o implicitamente i consumatori che l'esperienza di questi marchi dimostra di soddisfare uno o più di questi archetipi<sup>137</sup>.

	Story gist	Brand examples
Ultimate Strength	When an obstacle is there, it must be overcome; strength must be proven in use.	Timex—"It takes a licking and keeps ticking."
The Siren	Power of attraction, linked with the possibility of destruction.	Allure by Chanel; Envy by Gucci
The Hero	Fortitude, courage, and victory; a journey and transformation.	Michael Jordan and Nike shoes; Joe Di Maggio and Mr. Coffee; Power Puff Girls; Forrest
The Antihero	Universal message of destruction and attraction of evil; the bad dude.	Heavy metal icons; Howard Stern; Jerry Springer; Oakland Raiders; Che Guevara; Harley
The Creator	Creative inspiration and the potency of imagination; originality; authentic.	Coca Cola—the real thing; Walt Disney; Kleenex
The Change Master	Transformation, self-improvement, and self-mastery.	Curves—fitness studios for women; Gillette's Mach 2 Razor; Porsche 911
The Powerbroker	Authority, influence and domination—the world's leading . . . ; the best . . . ; number one.	CNN; E.F. Hutton; Bill Gates; Microsoft
The Wise Old Man	Experience, advice and heritage; staying the test of time.	Levi's; Obi-Wan Kenobi
The Loyalist	Trust, loyalty, and reassurance.	Coca Cola and "Mean" Joe Green with boy of 12 TV commercial; <i>I Love Lucy</i> ; <i>Friends</i> TV
The Mother of Goodness	Purity, nourishment, and motherly warmth.	Just Juice; Ivory Soap; Tropicana orange juice; Aunt Jemima; fairy godmother; Witch of the East; Snow White
The Little Trickster	Humor, nonconformity, and the element of surprise.	Dennis the Menace; Bart Simpson; <i>Pee-Wee's Big Adventure</i> ; <i>SpongeBob SquarePants</i>
The Enigma	Mystery, suspense, and uncertainty.	Zorro; Abercrombie and Fitch; Star Trek

Figura 14: sintesi delle storie per dodici archetipi<sup>138</sup>

<sup>137</sup> Ibid.

<sup>138</sup> Wertime, K. (2002). *Building brands & believers: How to connect with consumers using archetypes*. Singapore: Wiley.

## ***2.2 Il concetto di Corporate Storytelling***

Il concetto di Corporate storytelling può essere espresso secondo la seguente definizione:

*”[...] explain the behavior of a company in terms of its mission and morality, and in this way create an emotional bond with key stakeholders that will help to foster their trust and support<sup>139</sup>”.*

L'uso dello storytelling come strumento per la costruzione del marchio, parte dalla considerazione che i Brand sono fatti di valori e lo storytelling è lo strumento per comunicare quei valori in un modo che tutti possono capire. Il metodo spesso mira a suscitare emozioni positive, ad esempio facendo in modo che i clienti traggano connessioni con il proprio passato e provino nostalgia. La capacità che le storie hanno di illustrare concetti intangibili e più astratti, è ciò che rende lo storytelling un potente strumento da utilizzare per le aziende. Due ragioni per cui un'azienda utilizza lo storytelling è guadagnare fiducia e creare comprensione tra i clienti<sup>140</sup>.

“Se consideriamo come elemento centrale non solo la narrazione vera e propria, ma anche il potenziale narrativo a disposizione di chiunque, individuo o impresa che sia, diventa importante precisare il significato autentico della parola *narrability*. Con questo vocabolo da un lato intendiamo ciò che si addice alla sfera pubblica sotto forma di racconto, dall'altro ciò che è utile e conveniente che venga raccontato. La *narrability* si sviluppa secondo alcune costanti: l'intenzionalità del racconto; il vissuto quotidiano ovvero l'elemento biografico di chi sta raccontando; la drammaticità presente nel racconto; il ricordo, ovvero la memorabilità della storia; la trasformazione emozionale che si attiva nella nostra mente dopo essere stati coinvolti e con l'intento di lasciarci coinvolti ancor di più; l'economicità sostenibile, ovvero la capacità del racconto in sé di non essere né troppo pesante, né

---

<sup>139</sup> Dowling, G., 2006. Communicating Corporate Reputation through Stories. California Management Review. 49(1) pp. 82-100

<sup>140</sup> Andersson, S., & Eklund, J. (2017). Negative Storytelling as a Crisis Management Tool. Linköping University.

troppo leggero e di essere, comunque, a lunga scadenza e riusabile; il ritmo, ovvero quell'elemento che spinge all'azione, che gestisce il fattore tempo e che sa usare tecniche efficaci come, per esempio, il *flashback* o il *flashforward* con continue sovversione diacroniche<sup>141</sup>".

Ogni azienda ha una storia e ogni storia è composta da più storie che possono essere utilizzate nel marketing sia interno che esterno. Queste storie possono a loro volta essere raccontate attraverso vari tipi di narrazione. Inoltre, quando un'azienda utilizza lo storytelling, riconfeziona le informazioni aziendali in un formato che il grande pubblico trova più comprensibile e facilmente riconoscibile. Tuttavia, poiché le informazioni sono oggi più prontamente disponibili grazie a Internet, hanno perso parte del loro valore. Lo storytelling evoca una risposta emotiva da parte dei clienti e, quindi, le informazioni presentate attraverso lo storytelling sono percepite come più preziose e possono aumentare la fedeltà dei clienti. Inoltre, le informazioni sono anche percepite come più memorabili e credibili se presentate come una storia. E, se la storia è attraente per il pubblico, questi raccoglieranno queste informazioni più facilmente e le ricorderanno. Ciò potrebbe anche avere un'influenza sulla scelta di acquisto del cliente in futuro. Il ruolo dello storytelling può anche essere quello di migliorare la reputazione di un'azienda creando un legame emotivo con i clienti che porta a fiducia e supporto. La reputazione di un'azienda può persino aumentare se le storie che l'azienda racconta sono percepite come autentiche e sincere. Inoltre, la reputazione è un bene e si deprezza nel tempo se l'azienda non fa nulla per mantenerla. Infine, le aziende dovrebbero utilizzare lo storytelling poiché può aiutare a ridurre la velocità dell'ammortamento e a volte potrebbe persino migliorare la reputazione dell'azienda.<sup>142</sup>

Le storie sono definite come una forma di conoscenza e un mezzo di comunicazione, un discorso che è stato ripetuto da qualche membro dell'organizzazione ad altri membri dell'organizzazione per soddisfare qualche esigenza, e che possiede un certo grado di colore, evocando emozioni nell'ascoltatore / i e risultando in una qualità memorabile indipendentemente dal fatto che la comunicazione sia basata su eventi reali, sia di natura mitologica o esista da qualche parte nel mezzo. È anche un potente strumento di gestione per facilitare la condivisione delle conoscenze, aiutare la risoluzione dei problemi e il processo decisionale. I consumatori che erano stati esposti alla storia percepivano l'organizzazione in termini molto più positivi. Le storie che esistono nelle organizzazioni come meccanismo di comunicazione hanno molte funzioni. Forniscono coerenza ai membri delle sottoculture organizzative, riducono l'incertezza per i membri dell'organizzazione, diventano fonti di

---

<sup>141</sup> Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Milano: Egea. Pp. 110-111.

<sup>142</sup> Ibid.

conoscenza dell'organizzazione, trasmettono le convinzioni organizzative e generano impegno, guidano o controllano il comportamento dei membri dell'organizzazione, legittimano e rafforzano il potere e le relazioni politiche tra i membri dell'organizzazione, assistono nel processo di socializzazione per i nuovi membri dell'organizzazione<sup>143</sup>.

Le storie organizzative possono essere create da leader o co-create con i membri dell'organizzazione e sono considerate veicoli per esporre i valori fondamentali di un'organizzazione. Non sono solo una forma di comunicazione nel discorso organizzativo quotidiano, ma anche uno strumento per commemorare gli eventi storici dell'organizzazione<sup>144</sup>. Soprattutto durante l'aumento dell'interesse per la cultura organizzativa negli anni '80, vengono in mente i miti epici dell'organizzazione. Si afferma che un mito epico si concentra generalmente su eventi tratti dalla storia dell'organizzazione e, se vengono accolti dai membri dell'organizzazione, li uniscono. Gli eroi della storia sono generalmente leader o fondatori dell'organizzazione e la storia comunica i valori del personaggio principale che è diventato un modello simbolico e idealizzato. Una tipica storia descrive le situazioni difficili che l'azienda ha dovuto affrontare alla sua nascita, l'enorme lotta per mantenere in vita l'organizzazione, i sacrifici personali che sono stati fatti dai leader dell'organizzazione e il raggiungimento di un successo inaspettato.

Lo storytelling fa parte della comunicazione umana. Quando viene utilizzato da un'organizzazione per costruire una connessione con dipendenti e clienti, emozioni e sentimenti possono essere evocati nel pubblico di destinazione, il che facilita anche la trasmissione di messaggi complicati. Allo stesso modo, lo storytelling del marchio viene sempre più utilizzato dai professionisti del marketing per trasmettere la storia del marchio per suscitare una risposta emotiva nel pubblico di destinazione dell'organizzazione e per creare comprensione reciproca. Nell'era dei nuovi media, i consumatori hanno un maggiore accesso a innumerevoli media e le organizzazioni devono quindi affrontare la sfida di raggiungerli a causa del sovraccarico di informazioni e della forte concorrenza. Il marketing tradizionale, sebbene ancora popolare, ora pone anche delle sfide a causa della tecnologia disponibile per bloccare gli annunci pubblicitari. La condivisione di storie di Brand avvincenti attraverso vari nuovi media consente alle organizzazioni di uscire dalla confusione e catturare l'attenzione del giusto

---

<sup>143</sup> O'Neill, J.W., 2002. The Role of Storytelling in Affecting Organizational Reality in the Strategic Management Process. *Journal of Behavioral and Applied Management*. 4(1) pp. 4-18.

<sup>144</sup> Kopp, D.M., Nikolovska, I., Desiderio, K.P. and Guterman, J.T., 2011. "Relaax, I remember the recession in the early 1980s...": Organizational Storytelling as a Crisis Management Tool. *Human Resource Development Quarterly*. 22(3) pp. 373-385.

pubblico di destinazione. I social media, in particolare, hanno il potenziale per condividere le storie del marchio in modo virale attraverso il passaparola elettronico<sup>145</sup>.

Tutti i marchi hanno una storia da raccontare e gli operatori di marketing utilizzano sempre più questa tecnica di branding per interagire con i consumatori e consentire loro di entrare in contatto con il marchio. Lo storytelling del marchio, noto anche come branding narrativo, è ora diventato anche parte dell'ambiente digitale dove ci sono ancora più opportunità per i marchi di connettersi con il pubblico di destinazione. Lo storytelling del marchio è una tecnica di branding in evoluzione che coinvolge narrazioni continue sul marchio. Le narrazioni descrivono gli eventi attraverso una trama; quindi, in modo strutturato. Lo storytelling del marchio utilizza in genere la persuasione per trasmettere credenze al pubblico di destinazione su cui possono basare le proprie identità. Il branding crea quindi consapevolezza sull'organizzazione e su ciò che rappresenta utilizzando diverse tecniche di branding. Esistono vari termini di branding, ad esempio "marchio emotivo", "marchio esperienziale", "marchio di relazione" o "valore del marchio", che implicano tutti una relazione tra il marchio e il consumatore. Le tecniche di branding sono solitamente finalizzate a costruire relazioni e toccare le emozioni dei consumatori. L'immagine del marchio rappresenta un progresso nel branding in quanto i consumatori che hanno bisogno di fare scelte quotidiane su quali marchi scegliere, sono ora guidati dalla loro percezione del marchio. Attraverso varie tecniche di branding, le organizzazioni promuovono il valore, l'immagine, il prestigio e lo stile di vita dei loro marchi. Si sostiene che tutti i marchi abbiano una storia potenziale da raccontare, ma che alcuni marchi siano più concreti sul modo in cui scelgono di raccontare la storia. La storia del marchio viene solitamente raccontata dal prodotto o servizio, dal cliente (passaparola) o anche da una terza parte convincente. A questo proposito, ci si riferisce alla "narrazione incentrata sulla persona", il che significa che la storia del marchio di solito inizia con la forma parlata del carattere o della personalità di un marchio. Tutti gli elementi della storia del marchio dovrebbero quindi concentrarsi su questa personalità per collegare la storia del marchio nel suo insieme, rendendo così il marchio più riconoscibile invece di raccontare storie di marca incoerenti. Gli elementi della storia del marchio di solito includono un tema, personaggi, una trama e un'ambientazione<sup>146</sup>.

Lo storytelling, in conclusione, assolve a tre funzioni specifiche:

- Funzione di narrazione pubblica

---

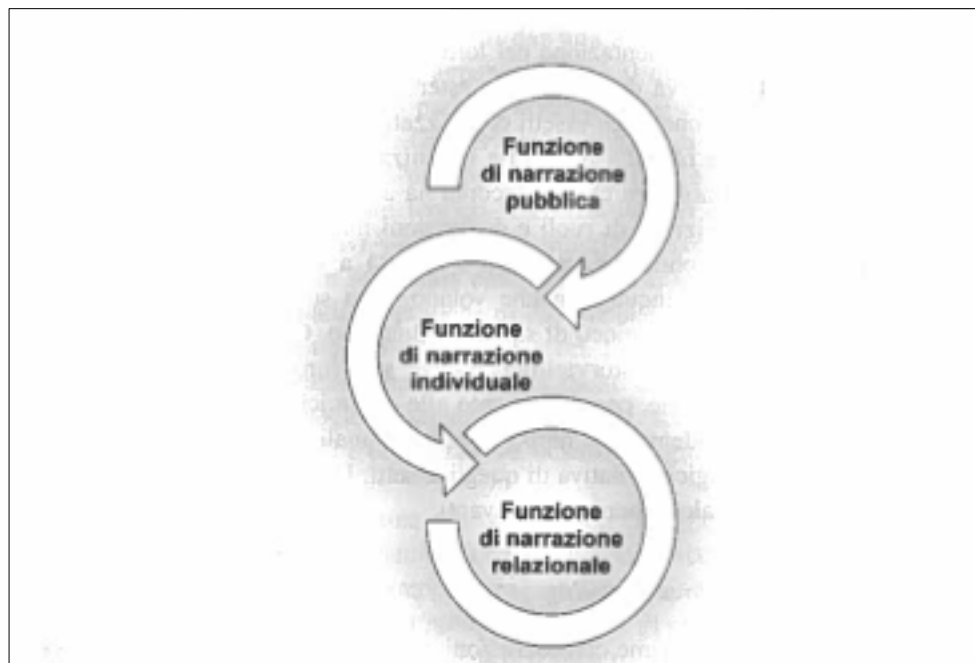
<sup>145</sup> Plessis, C. d. (2015). Brand Storytelling: the case of Coca Cola's journey corporate website.

<sup>146</sup> Ibid.



- Funzione di narrazione individuale
- Funzione di narrazione relazionale<sup>147</sup>.

“ La comunicazione attraverso le storie è un modo per collocare il Brand all’interno della sfera pubblica mediata con una identità chiara e trasparente attraverso l’attivazione di processi riconoscibili e la produzione di contenuti autentici ed evocativi. La funzione di narrazione individuale si verifica, invece, quando si ricorre al racconto di sé e per sé, più che al racconto per gli altri. Infine, c’è la funzione relazionale, con la quale la narrazione assolve al compito di artefice continuo delle relazioni interpersonali, di acceleratore dei meccanismi di legittimazione reciproca, accreditamento, socializzazione, implementazione della qualità dello scambio di esperienze<sup>148</sup>”.



**Figura 15:** le diverse funzioni dello storytelling<sup>149</sup>

<sup>147</sup> Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Milano: Egea. P. 113.

<sup>148</sup> Ibid. pp. 113-114.

<sup>149</sup> Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Milano: Egea. P. 114.

### ***2.3 Lo storytelling nella comunicazione delle crisi***

Una crisi può essere definita come qualcosa che è dannoso per l'azienda, accade in modo imprevisto ea cui l'azienda deve reagire rapidamente, al fine di evitare ulteriori danni e cercare di riprendersi. Le crisi possono variare in gravità, tuttavia, tutte le crisi devono essere curate e gestite con attenzione. Rispondere a una crisi si chiama gestione della crisi ed è qualcosa in cui tutte le aziende dovranno impegnarsi, dal momento che tutte le aziende a un certo punto della loro esistenza dovranno confrontarsi con le crisi<sup>150</sup>.

Una crisi è definita come una situazione mal strutturata in cui qualcosa che minaccia il sistema di un'azienda accade in modo imprevisto e l'azienda deve rispondere rapidamente. Come detto in precedenza, esistono due tipi di crisi: quelle causate con intenzione e quelle incontrollabili e causate dalla natura. Alcuni esempi che suggeriscono come crisi intenzionali che colpiscono le organizzazioni sono il sabotaggio, una cattiva gestione del rischio e una leadership non etica. Per le crisi non intenzionali forniscono esempi tra cui disastri naturali, interazioni tecniche imprevedibili e guasti del prodotto. Inoltre, una crisi può essere suddivisa in tre fasi: pre-crisi, crisi e post-crisi. Durante il periodo pre-crisi un'azienda dovrebbe prepararsi e cercare di prevenire una crisi futura. Nella fase post-crisi, un'azienda torna alla normalità cercando di evitare che una crisi simile si verifichi in futuro. Imparare da una crisi aiuta a prevenire crisi future ea migliorare le risposte future. Pertanto, nella fase di crisi le conoscenze raccolte dalle crisi passate potrebbero aiutare l'azienda a diminuire i danni della crisi attuale. Le crisi non sono solo minacce per l'organizzazione, ma sono anche opportunità poiché le crisi creano circostanze che normalmente non sono disponibili e queste possono portare a opportunità di crescita e sviluppo<sup>151</sup>.

La gestione delle crisi è definita come un processo che cerca di diminuire gli effetti negativi su un'organizzazione prima, durante e dopo una crisi. Inoltre, l'obiettivo della gestione delle crisi è che l'organizzazione torni alla normalità, poiché lo stato anormale che si manifesta durante una crisi può causare perdite finanziarie e di reputazione per l'azienda. Inoltre, un'azienda deve raccogliere informazioni sufficienti per prendere decisioni su come procedere con la gestione della crisi. La reazione che queste decisioni creano si chiama risposta alla crisi. Una risposta alla crisi è costituita

---

<sup>150</sup> Andersson, S., & Eklund, J. (2017). Negative Storytelling as a Crisis Management Tool. Linköping University.

<sup>151</sup> Ibid.

dalle azioni intraprese e dai metodi di comunicazione utilizzati da un'azienda per ritrovare la normalità. In generale, le aziende dovrebbero rispondere rapidamente, in modo accurato e coerente a una crisi. Una misura da prendere prima e durante una situazione di crisi è coltivare relazioni a lungo termine tra i clienti e l'azienda (*Brand loyalty*). Inoltre, anche la reputazione dovrebbe essere coltivata. Se la reputazione non viene nutrita, una crisi può portare alla perdita di reputazione, che a sua volta può danneggiare e diminuire la competitività dell'azienda, nonché la fiducia e la lealtà dei clienti. Sia lo storytelling che la comunicazione di crisi “[...] cercano di ispirare fiducia riducendo i rischi e la complessità nelle condizioni interne e nell'ambiente esterno dell'organizzazione interessata<sup>152</sup>” (Langer e Thorup, 2006, p. 374). Un'azienda può imparare molto dalle storie di crisi passate. Ogni azienda ha eventi nel suo passato, chiamati pietre miliari, che sono stati importanti per quell'azienda. Le pietre miliari possono essere eventi positivi o negativi che possono essere trasformati in storie e queste storie possono a loro volta essere utilizzate per imparare dal passato. Quando si ha a che fare con la gestione delle crisi, è necessario prendere in considerazione il modo in cui la gravità di una crisi e il modo in cui la qualità di una risposta alla crisi può influenzare il modo in cui i clienti reagiscono a una situazione di crisi.<sup>153</sup>

La risposta data da un'organizzazione una volta che la crisi si verifica ha un effetto significativo sul successo complessivo della gestione della crisi. Una funzione chiave della comunicazione in caso di crisi è rimuovere le paure inutili e ridurre l'incertezza che circonda la situazione comunicando tempestivamente e accuratamente la crisi. La *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) offre informazioni su quali variabili devono essere considerate nella creazione della strategia di risposta alle crisi più appropriata per proteggere la reputazione di un'organizzazione. Secondo Coombs e Holladay (2007)<sup>154</sup>, tre fattori chiave influenzano la formazione di una risposta alla crisi: (a) responsabilità iniziale della crisi, (b) cronologia della crisi e (c) reputazione relazionale precedente. Questi fattori sono determinati dal livello di minaccia che la crisi può infliggere alla reputazione dell'organizzazione e la comprensione accurata delle caratteristiche della crisi consentirà ai responsabili della comunicazione di elaborare risposte pertinenti.

La responsabilità della crisi iniziale si riferisce a quanto le parti interessate ritengono che le azioni dell'organizzazione abbiano causato la crisi. Un'organizzazione deve identificare il luogo di controllo

---

<sup>152</sup> Langer, R. and Thorup, S., 2006. Building trust in times of crisis: Storytelling and change communication in an airline company. *Corporate Communications*. 11(4) pp. 371-390.

<sup>153</sup> Andersson, S., & Eklund, J. (2017). Negative Storytelling as a Crisis Management Tool. Linköping University.

<sup>154</sup> Coombs, W., & Holladay, S. (2006). Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, 10(2), p. 123-147.

per una determinata crisi (ad esempio, chi è responsabile della crisi), poiché ciò determina se l'organizzazione può permettersi una posizione più difensiva rispetto a una posizione accomodante. Uno degli obiettivi principali della comunicazione di crisi è controllare le attribuzioni di responsabilità che gli stakeholder iniziano a attribuire all'organizzazione mentre la crisi si svolge e le storie sulla crisi iniziano a svilupparsi. In particolare, l'organizzazione deve rispondere prima che il pubblico inizi a dare la colpa per cercare di prevenire attribuzioni dannose. Questo perché le percezioni di responsabilità sono strettamente legate al danno reputazionale che una crisi infliggerà all'organizzazione. In generale, maggiore è la responsabilità attribuita all'organizzazione, più negativo sarà l'impatto sulla reputazione dell'organizzazione. Identificando il tipo di crisi, l'organizzazione può anticipare approssimativamente quanta responsabilità gli stakeholder attribuiranno all'organizzazione e determinare la strategia di risposta più efficace.

A tal fine sono stati identificati tre diversi cluster di tipi di crisi: cluster vittima, cluster accidentale e cluster prevenibile. Il pubblico vede le organizzazioni che hanno crisi nel gruppo delle vittime come una delle vittime della crisi. Tali crisi includono tipicamente disastri naturali, voci e problemi derivanti dalla manomissione del prodotto da parte di un agente esterno. Le crisi nel cluster accidentale sono causate da azioni non intenzionali, come errori tecnici o danni al prodotto / prodotti difettosi causati da errori tecnici. Entrambi i tipi comportano attribuzioni minime di responsabilità in caso di crisi e quindi una moderata minaccia reputazionale. Tuttavia, le crisi nel cluster prevenibile creano forti attribuzioni di responsabilità di crisi e di conseguenza producono gravi minacce alla reputazione. Si tratta di crisi in cui il pubblico ritiene che l'organizzazione abbia consapevolmente messo a rischio le persone, intrapreso azioni inappropriate, violato una legge / regolamento, commesso errori relativi ai dipendenti o qualche combinazione. La gravità della crisi si riferisce alla quantità di danni finanziari, ambientali, fisici o emotivi che una crisi può infliggere al pubblico. La percezione della gravità della crisi può avere un impatto sostanziale sulla percezione della responsabilità della crisi e quindi causare una minaccia più o meno reputazionale per l'organizzazione<sup>155</sup>.

A tal fine, mitigare le percezioni di gravità è un obiettivo importante per una gestione efficace delle crisi. Studi empirici hanno generalmente reso operative situazioni di crisi molto gravi come aventi cause di crisi interne o altamente intenzionali che causano lesioni gravi o vittime umane. Lo storytelling può offrire soluzioni convincenti per i professionisti che cercano di trasmettere

---

<sup>155</sup> Coombs, W.T., 2007. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*. 10(3) pp. 163-176.

informazioni sulla crisi facili da capire e ridurre le valutazioni negative della crisi. L'esperienza immersiva con lo storytelling può aumentare la persuasività del messaggio poiché il pubblico si identifica con la situazione come se fosse la propria, il che porta a una maggiore probabilità di adottare il messaggio come previsto. La trama diventa familiare agli individui mentre la sperimentano indirettamente, e i pensieri del personaggio diventano sinceri man mano che entrano in empatia con le emozioni del personaggio. Tale familiarità può aiutare a ridurre l'incertezza, che può aiutare a ridurre le percezioni di gravità. Poiché le percezioni di gravità sono altamente correlate con le percezioni di responsabilità in caso di crisi, lo storytelling può anche aiutare a ridurre le percezioni di responsabilità organizzativa.

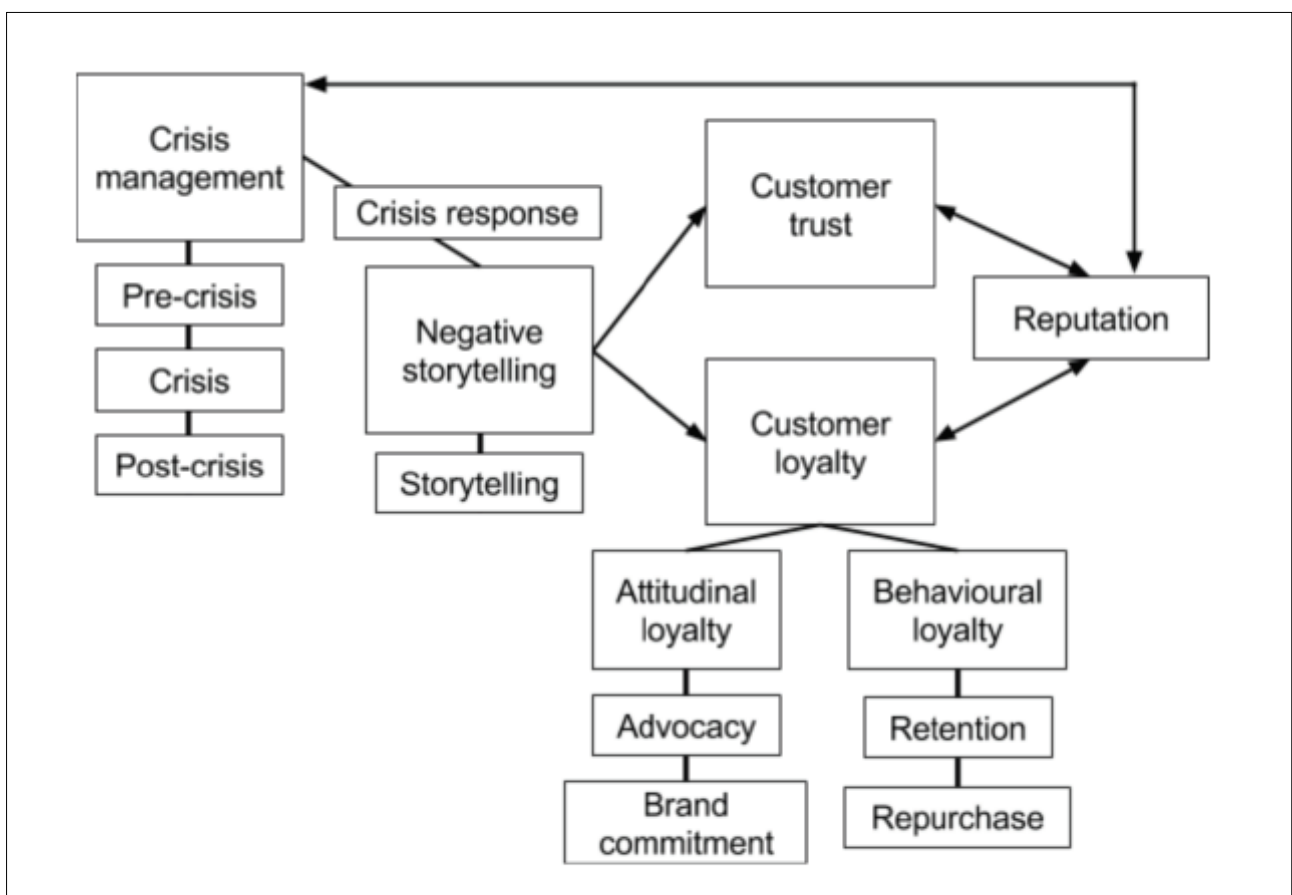


Figura 16: *framework* teorico<sup>156</sup>

Lo storytelling, più comunemente noto come persuasione narrativa, è uno strumento potente per coinvolgere il pubblico. Studiosi e professionisti delle pubbliche relazioni concordano sul fatto che la narrazione autentica è una strategia efficace per creare fiducia e ottenere supporto per le relazioni

<sup>156</sup> Andersson, S., & Eklund, J. (2017). Negative Storytelling as a Crisis Management Tool. Linköping University.

pubbliche.

Le organizzazioni vogliono assicurarsi che la loro comunicazione in caso di crisi aiuti a ridurre la negatività e offra loro l'opportunità di metterle nelle condizioni di proteggere l'organizzazione da ulteriori danni reputazionali. In altre parole, una gestione efficace delle crisi può fornire opportunità per le organizzazioni ricostruire e facilitare la fiducia organizzativa con i pubblici chiave. Lo storytelling può aiutare a raggiungere questi obiettivi perché fa appello all'intuizione, è facilmente elaborabile, e sono considerati più sinceri e autentici di altre tattiche. Questi risultati rendono più facile per il pubblico comprendere le informazioni sulla crisi e si sentono meno incerti sulla crisi, poiché forniscono informazioni didattiche su come proteggersi dalla crisi è uno degli scopi primari della comunicazione di crisi.

C'è stato un interesse costante tra i professionisti delle pubbliche relazioni nell'esplorare la narrazione come tattica persuasiva. L'interesse per lo storytelling per le pubbliche relazioni è cresciuto soprattutto con l'uso dei social media, poiché le aziende cercano di costruire le loro storie di marca con messaggi multimediali. Nei regni della comunicazione di crisi, lo storytelling potrebbe facilitare il modo in cui le persone danno un senso alla crisi e come possono adattarsi alle conseguenze della crisi. Gli studiosi definiscono lo storytelling come un messaggio che contiene il racconto del narratore di un evento o una sequenza di eventi che portano a una transizione da uno stato iniziale a uno stato o risultato successivo<sup>157</sup>.

Lo storytelling ha anche suscitato risposte, credenze, atteggiamenti e intenzioni più affettive simili alla posizione presentata nel messaggio persuasivo. La teoria del coinvolgimento narrativo spiega l'efficacia dello storytelling perché quando le persone elaborano cognitivamente le informazioni presentate in un formato di storia, è probabile che siano incluse nella trama (indicata come "trasporto"), e indirettamente sentono e sperimentano le emozioni dei personaggi della storia (denominato "empatia"). Questa esperienza di trasporto ed empatia aumenta la persuasività del messaggio poiché gli individui si identificano con la situazione come se fosse la loro, il che porta ad una maggiore probabilità di adottare il messaggio come previsto. Questi processi possono spiegare come l'utilizzo di storie in vari contesti di comunicazione si traduca in risultati persuasivi positivi. Ad esempio, l'elaborazione empatica degli annunci narrativi riduce le risposte cognitive negative e produce risposte cognitive più positive. Come ha spiegato Heath (2000), "Le persone si identificano

---

<sup>157</sup> Bennett, A., & Royle, N. (2004). *Introduction to Literature, Criticism and Theory*. Pearson.

con coloro di cui si fidano. Si fidano di coloro con cui si identificano. Hanno anche fiducia in coloro che mettono in atto e sostengono le narrazioni che accettano e mettono in atto <sup>158</sup>». In altre parole, se usato bene nelle pubbliche relazioni, lo storytelling può incoraggiare l'empatia emotiva e l'identificazione con l'organizzazione.

Nella letteratura sulle pubbliche relazioni, la fiducia è definita come il livello di fiducia di una parte e la volontà di aprirsi all'altra parte<sup>159</sup>. Questa definizione di fiducia si basa su tre dimensioni: integrità (l'organizzazione tratta le persone in modo equo e giusto), affidabilità (l'organizzazione mantiene le promesse) e competenza (l'organizzazione ha la capacità di fare ciò che dice che farà). Un dominio importante del risultato organizzativo-pubbliche relazioni, la fiducia è il fattore essenziale che influenza la credibilità e la reputazione dell'organizzazione. Mantenere la fiducia durante le crisi può offrire a un'organizzazione numerosi vantaggi concreti. Una crisi è anormale e incerta per definizione e la fiducia può aiutare l'organizzazione a controllare e gestire la crisi perché la volontà di correre un rischio nella fiducia dell'affidabilità, dell'onestà e dell'integrità della controparte è un risultato comune della fiducia. La fiducia è anche uno degli aspetti più importanti della reputazione organizzativa; studi empirici mostrano il ruolo positivo della fiducia sulle intenzioni di comportamento di supporto verso un'organizzazione. L'uso dello storytelling nella comunicazione di crisi può aiutare ad aumentare o almeno a mantenere il livello di fiducia del pubblico nei confronti dell'organizzazione a causa della verosimiglianza. Comunicando tali informazioni attraverso lo storytelling, le organizzazioni possono essere percepite come allineate più strettamente alle aspettative del pubblico nei confronti delle organizzazioni durante le crisi.

Lo storytelling nella comunicazione di crisi dovrebbe essere aperto e onesto in termini di responsabilità per la crisi, che avrà anche il vantaggio di trasmettere un senso di autenticità che può aiutare a mantenere la fiducia con il pubblico chiave. La tecnica non dovrebbe essere utilizzata per diminuire la percezione della gravità della crisi tra le persone interessate o per mascherare la portata della crisi. Poiché lo storytelling enfatizza le connessioni emotive, è probabile che il ruolo moderatore del tipo di crisi sull'effetto storytelling nella comunicazione di crisi cambi in base alla strategia di risposta alla crisi scelta dalle organizzazioni. Poiché questo studio ha controllato la strategia di risposta alla crisi utilizzando solo l'accomodazione, è possibile che il ruolo dell'effetto moderatore

---

<sup>158</sup> Heath, R. L. (2000). A rhetorical perspective on the values of public relations: Crossroads and pathways toward concurrence. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 69–91

<sup>159</sup> Lee, H., & Jahng, M. R. (2020). The Role of Storytelling in Crisis Communication: A Test of Crisis Severity, Crisis Responsibility, and Organizational Trust. *Journalism & Mass Communication Quarterly*.

dello storytelling possa dipendere dalla corrispondenza tra risposta alla crisi e tipo di crisi. I professionisti delle pubbliche relazioni possono creare facilmente storie di crisi avvincenti e personalizzabili incorporando i leader e le loro esperienze personali rilevanti nella missione organizzativa e nelle dichiarazioni di visione. Ciò consente all'organizzazione di spiegare meglio le crisi, ma rappresenta anche un'opportunità per enfatizzare i suoi valori fondamentali al pubblico. Lo storytelling può essere efficace per placare la percezione della responsabilità in caso di crisi. Attenuando efficacemente le percezioni dell'attribuzione, importanti informazioni sulla crisi possono essere trasmesse in modo più comprensibile e persuasivo. Tuttavia, è importante ricordare che questo dovrebbe essere praticato in modo etico: l'attributo di responsabilità dovrebbe essere dolorosamente chiaro nella narrazione e non dovrebbe essere minimizzato nel messaggio. Qualsiasi risposta alla narrazione durante le situazioni di crisi dovrebbe includere prima tutte le informazioni necessarie per adeguare e istruire, utilizzando l'elemento narrativo come strategia aggiuntiva, non per sostituire le informazioni chiave relative alla crisi.

Nella letteratura sulla comunicazione, gli studi sullo storytelling aumentano gradualmente e ci sono studi che si concentrano su come lo storytelling facilita i membri dell'organizzazione a comprendere la crisi e ad adattarsi ai cambiamenti organizzativi dopo la crisi. Lo storytelling deve essere una parte del programma di comunicazione di crisi organizzativa. Hanno detto che lo storytelling può diminuire lo stress e i sentimenti negativi durante la crisi. È stato scritto molto sull'effetto dello storytelling organizzativo sull'impegno organizzativo, sulla condivisione delle conoscenze, sullo sviluppo della gestione, sul cambiamento organizzativo, ecc.; tuttavia, la letteratura sull'uso delle storie organizzative durante le crisi è ancora in fase di sviluppo. La crisi organizzativa è dichiarata come un evento prevedibile e descritta come una narrativa intrinseca, quindi "il potere dello storytelling organizzativo risiede nel suo processo narrativo, che può assorbire la discordanza quando si costruisce una trama intorno un evento dirompente. E lo storytelling organizzativo è particolarmente adatto come strumento di gestione delle crisi, in particolare a causa della sua prescrizione sensata di soluzione di interruzione-trasformazione <sup>160</sup>".

In ogni azienda ci sono sempre eventi di particolare importanza che hanno un ruolo importante nel plasmare l'azienda e nel determinarne il futuro. Esaminando questi eventi, i comunicatori possono

---

<sup>160</sup> Kopp, D.M., Nikolovska, I., Desiderio, K.P. and Guterman, J.T., 2011. "Relaax, I remember the recession in the early 1980s...": Organizational Storytelling as a Crisis Management Tool. *Human Resource Development Quarterly*. 22(3) pp. 373-385.



scoprire storie ricche di contenuti di valore. Soprattutto quando le cose vanno male e le aziende sono in profonda crisi, scoprire le storie diventa così importante<sup>161</sup>:

- Intervistare dipendenti senior o dipendenti che sono in azienda da molti anni e che conoscono la sua storia a fondo.
- Chiedere i tempi in cui l'azienda ha vissuto la sua più grande crisi. Come è stata superata la crisi e cosa dice questo sui valori dell'azienda?
- Analizzare eventuali cambiamenti di rotta. Cosa ha portato al cambiamento?
- Identificare i maggiori successi dell'azienda. Cosa che è successo?

Le storie operano per integrare la natura complessa delle pratiche e delle azioni dell'organizzazione e, attraverso l'uso del simbolismo, operano per risolvere dinamiche emotive contrastanti e creare un'interpretazione unica della realtà. Le organizzazioni affermano di comprendere i problemi dei loro clienti, ma dirlo non porta a nulla. Attraverso una storia, le organizzazioni applicano le loro affermazioni al mondo reale. Lo storytelling eccellente non solo mostra allo spettatore/lettore che l'organizzazione comprende il problema ma anche come i suoi prodotti lo risolvono. Ci sono alcuni principi essenziali per coinvolgere il pubblico<sup>162</sup>:

- Racconta storie personali. Rendi più facile per il tuo pubblico relazionarsi con la tua missione concentrando l'attenzione sulle persone su cui stai influenzando.
- L'ascolto è metà della battaglia (e spesso di più). Soprattutto in tempi di crisi e dibattito, ascoltare i componenti e mostrare empatia sono ponti per la comprensione.
- Raggiungi le persone dove si trovano. I media digitali e i social ci consentono di comunicare attraverso una miriade di canali in cui si trova il nostro pubblico. Vai da loro e assicurati di coinvolgere le persone su piattaforme native per loro<sup>163</sup>.

Melissa Agnes (2014)<sup>164</sup>, una *strategist* nella gestione delle crisi, ha discusso il potere dello storytelling durante una *crisis communication* con Greg Power, presidente di Weber Shandwick Canada. Insieme hanno convenuto che una storia potente raccontata da un'organizzazione può salvare l'organizzazione da una crisi altrimenti irreparabile. Le organizzazioni devono sviluppare empatia con il pubblico che conta per loro e assumere il controllo delle narrazioni in situazioni di crisi. Power

---

<sup>161</sup> Eray, T. E. (2018, aprile 2). Storytelling in Crisis Communication. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 8(2).

<sup>162</sup> Ibid.

<sup>163</sup> Ibid.

<sup>164</sup> Agnes, M. (2014). *The power of Story Telling in Crisis Communications with Greg Power*. Tratto da <https://melissaagnes.com/tcip-008-the-power-of-story-telling-in-crisis-communications-with-greg-power/>

ha consigliato alle organizzazioni durante una crisi di non organizzare conferenze stampa, rispondere a domande e fornire informazioni di cui le persone possono fare una storia. Dovrebbero trasformare la situazione in una narrazione drammatica perché è il formato migliore per le organizzazioni per condividere quella storia. Le organizzazioni dovrebbero fornire una storia se vogliono essere comprese nei loro termini. Durante le crisi, le cose importanti sono: come le organizzazioni gestiscono la situazione di crisi, se fanno la cosa giusta quando una crisi le colpisce e se capiscono che si preoccupano delle persone che sono state ferite da quella crisi. Le organizzazioni devono essere trasparenti e raccontare le loro storie al pubblico, e devono anche comprendere a fondo il pubblico per riuscire a raggiungerli. “La maggior parte delle aziende e dei dirigenti spazza la biancheria sporca, le difficoltà, gli antagonisti e la lotta sotto il tappeto. Preferiscono presentare al mondo un'immagine rosea e noiosa. Ma come narratore, vuoi mettere i problemi in primo piano e poi mostrare come li hai superati. Quando racconti la storia delle tue lotte contro i veri antagonisti, il tuo pubblico ti vede come una persona eccitante e dinamica<sup>165</sup>”.

Il Crisis communication riguarda anche la protezione della reputazione aziendale. Pertanto, le storie dovrebbero considerare la reputazione aziendale quando vengono utilizzate per affrontare le crisi. La creazione di una reputazione aziendale positiva richiede troppi anni mentre viene distrutta in meno di due minuti, soprattutto nei social media. Le funzioni delle storie possono essere riscritte dal punto di vista della gestione della reputazione aziendale. Queste funzioni possono essere prese in considerazione anche in termini di gestione della comunicazione di crisi. Le organizzazioni desiderano attirare l'attenzione del pubblico attraverso lo storytelling e, così facendo, desiderano dirigere la loro attenzione sull'azienda, sul prodotto o sull'eroe. Il pensiero complesso sull'azienda viene semplificato attraverso lo storytelling e quindi le esigenze del pubblico vengono risolte nella piattaforma fittizia. Alla fine, la narrazione è la somma di valori, simboli, eroi e rituali. Tutte queste caratteristiche significano valori condivisi per il pubblico e li attirano alla struttura organizzativa. Ancora più importante, tutti i tentativi di reputazione aziendale possono essere dimenticati, mentre le storie restano nella mente del pubblico più del materiale scritto<sup>166</sup>.

---

<sup>165</sup> Mckee, R., & Fryer, B. (2016). *Storytelling That Moves People*. Tratto da <https://hbr.org/2003/06/storytelling-that-moves-people>

<sup>166</sup> Lee, H., & Jahng, M. R. (2020). The Role of Storytelling in Crisis Communication: A Test of Crisis Severity, Crisis Responsibility, and Organizational Trust. *Journalism & Mass Communication Quarterly*.

## 2.4 I tipi di storie nella comunicazione di crisi

Esistono tre tipi di storie raccontate dalle organizzazioni: la storia dell'azienda stessa, le storie dei prodotti o dei servizi dell'azienda e le storie dei clienti e il loro rapporto con l'azienda<sup>167</sup>. Le organizzazioni possono utilizzare tutti i tipi nella crisis communication. Ad esempio, la storia dell'azienda stessa è stata utilizzata da Johnson & Johnson durante la crisi di Tylenol. La storia di Johnson & Johnson era stata raccontata e ripetuta e il Tylenol era diventato l'analgescico più popolare negli Stati Uniti. In Turchia, Inoksan, azienda nel settore della cucina, ha avuto la sua crisi più significativa che si è diffusa attraverso le voci. Nel 2012 hanno avuto una crisi finanziaria e non hanno potuto pagare i dividendi ai loro stakeholder. Finora avevano effettuato tutti i pagamenti in tempo, il che ha amplificato l'entità della crisi. Vehbi Varlık, fondatore di Inoksan, ha spiegato come hanno superato questa crisi. Hanno visitato i loro clienti uno per uno ed hanno effettuato i pagamenti dopo queste visite. “La cosa più importante che abbiamo fatto - ha detto - è stata comunicare faccia a faccia<sup>168</sup>”. Si può affermare che Inoksan ha raccontato la storia dell'azienda ai propri stakeholder per un anno e, così facendo, hanno superato la crisi. Se non avessero affrontato personalmente questa situazione e non avessero comunicato direttamente ai loro stakeholder, questa crisi sarebbe rimasta irrisolta.

La fiducia è possibile solo perché c'è una certa incertezza nella relazione tra il fiduciario e il fiduciario. Continuano dicendo che se non c'è incertezza non c'è fiducia, poiché la fiducia si basa, tra le altre cose, sulla valutazione della reputazione, dell'esperienza e delle condizioni di fiducia. Un fattore che influenza l'incertezza è che è impossibile sapere tutto e, quindi, è difficile misurare l'incertezza e la fiducia. Tuttavia, le persone scelgono di fidarsi per diversi motivi e le esperienze precedenti così come la conoscenza influenzano tale decisione. L'apertura è una delle quattro dimensioni della fiducia. Se un'azienda è aperta ai propri clienti e alla società, il livello di incertezza per la fiducia dovrebbe presumibilmente diminuire. Tuttavia, l'apertura dell'azienda deve essere onesta e tale onestà viene valutata anche dai clienti stessi quando scelgono se fidarsi o meno di un'azienda. Alcuni

---

<sup>167</sup> Denning, S. (2011). *The Leaders's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*. San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>168</sup> Capital. (2016). *Unutulmaz kriz yönetimi*. Tratto da Capital: <http://www.capital.com.tr/yonetim/basari-oykuleri/unutulmaz-kriz-yonetimi-haberdetay-22056?sayfa=3>.

ricercatori suggeriscono che la fiducia è un fattore che può portare alla lealtà. La lealtà può essere suddivisa in due diversi tipi: lealtà attitudinale e comportamentale. La lealtà comportamentale si riferisce alle azioni che il cliente fedele intraprende, come le decisioni di acquisto, e la lealtà attitudinale si riferisce all'atteggiamento dei clienti, come condividere la loro esperienza con gli altri e le aziende di riferimento. Se un'azienda perde clienti fedeli, perde anche redditività futura e vantaggi del passaparola. È quindi essenziale per le aziende coltivare relazioni a lungo termine con i clienti al fine di mantenerli fedeli<sup>169</sup>.

Il secondo tipo è stato utilizzato da Mey İçki, un'azienda turca di bevande alcoliche, durante la crisi del falso raki nel 2005. Questo tipo di storia utilizza l'invenzione o la produzione di un prodotto come fonte di contenuto. Se il prodotto ha una lunga storia, le organizzazioni hanno la possibilità di aggiungere valore dal passato al prodotto nel presente<sup>170</sup>. Mey İçki ha raccontato ai giornalisti le differenze tra il vero e il falso raki. L'azienda ha ritirato tutti i prodotti dagli scaffali di tutto il paese e ha deciso di riprogettare le bottiglie. Quindi ha sostituito le vecchie bottiglie con quelle di nuova concezione. Dopo queste mosse strategiche, la società ha raccontato storie sull'importanza del raki per i turchi e queste storie hanno trovato un posto nei social media. Mey İçki è ancora uno dei principali attori nel mercato delle bevande alcoliche in Turchia e il loro marchio di raki è il raki numero uno nel paese<sup>171</sup>.

Il terzo tipo di storie sono raccontate dai clienti. Ad esempio, nella pubblicità di Varyap, i clienti giocano un ruolo. Un avvocato, un consulente finanziario e un giocatore di pallavolo nazionale hanno raccontato le loro storie sui motivi per cui hanno acquistato questo progetto. Oggigiorno, le storie raccontate dai clienti, dai dipendenti sono più importanti, affidabili e realistiche delle storie che vengono raccontate dalle aziende stesse. Un esempio delle storie raccontate dai dipendenti è il film commerciale di Akbank (Campagna Türkiye 2016)<sup>172</sup>. I dipendenti reali giocano un ruolo importante nella pubblicità sulla responsabilità sociale d'impresa di Akbank. I dipendenti di Akbank si impegnano volontariamente in diverse attività come scuole di pittura, visite a rifugi, ecc. Lo spot racconta le storie di queste attività che vengono svolte con l'aiuto dei dipendenti di Akbank. Inoltre,

---

<sup>169</sup> Andersson, S., & Eklund, J. (2017). Negative Storytelling as a Crisis Management Tool. Linköping University.

<sup>170</sup> Fog, K., Budtz, C., Munch, P., & Blanchette, S. (2010). *Storytelling Branding in Practice*. Denmark: Springer.

<sup>171</sup> Andersson, S., & Eklund, J. (2017). Negative Storytelling as a Crisis Management Tool. Linköping University.

<sup>172</sup> Campaign Türkiye. (2016). *TBWA/İstanbul'dan duygusal Akbank reklamı*. Tratto da Campaign Türkiye:

<http://www.campaigntr.com/2016/04/11/133381/tbwaistanbuldan-duygusal-akbank-reklamı/>

questo tipo di storie richiede il dialogo con i clienti dell'organizzazione. Se le organizzazioni non hanno un tale dialogo, devono considerare i modi per ottenere un feedback diretto dai clienti<sup>173</sup>.

Oggi il dialogo tra le organizzazioni e il suo pubblico è diventato un obbligo a causa dei social media. Le organizzazioni devono disporre di un account nei siti di social media per mantenere la propria esistenza e devono comunicare al pubblico tramite questi account, soprattutto in situazioni di crisi. È un dato di fatto che i clienti leggano i commenti degli altri clienti prima di acquistare prodotti o utilizzare servizi. Inoltre, è necessario considerare che quando un cliente si arrabbia può causare un'enorme crisi utilizzando i social media. In questo senso, non va dimenticato che oggi le storie dei clienti sono le storie più comuni a causa di Internet. Lo sviluppo delle tecnologie di comunicazione ha cambiato la qualità della comunicazione tra le organizzazioni e il suo pubblico. La *Harvard Business Review* ha sottolineato nella sua citazione di copertina che i clienti sanno tutto delle aziende, quindi questo ha cambiato per sempre le regole del business.

Le storie stanno diventando così importanti, soprattutto nei social media, per raccontare al pubblico chi è l'organizzazione<sup>174</sup>. Inoltre, è importante che i clienti condividano la loro esperienza. È stato empiricamente osservato che, quando condividono una certa esperienza su un prodotto o servizio, le persone normalmente comunicano sotto forma di una storia<sup>175</sup>. La memoria per i fatti della storia e l'essenza della storia influenzano l'atteggiamento dell'ascoltatore nei confronti del target della storia. Pertanto, si può affermare che le storie che l'organizzazione racconta sulla crisi stanno diventando meno importanti delle storie raccontate dal pubblico.

Ad esempio, nel 2008 Howard Schultz, CEO di Starbucks, si è svegliato una mattina e ha trovato un centinaio di e-mail nella sua casella di posta. Queste e-mail erano il risultato di una storia sensazionale sul Sun, un quotidiano londinese, su un problema che Schultz non aveva sentito. Un giornalista ha chiamato e gli ha chiesto di commentare, Schultz ha detto che non aveva idea di cosa fosse. Il giornalista gli consigliò di scoprirlo velocemente. Sebbene la questione del mondo reale nella storia fosse diventata insignificante, era diventata un'istantanea crisi delle pubbliche relazioni. Schultz ricorda: “La lezione è stata che il mondo era cambiato. Qualcosa che è successo a Londra ha creato una storia mondiale che ha posizionato Starbucks con veleno e mancanza di rispetto<sup>176</sup>”.

---

<sup>173</sup> Fog, K., Budtz, C., Munch, P., & Blanchette, S. (2010). *Storytelling Branding in Practice*. Denmark: Springer.

<sup>174</sup> Denning, S. (2011). *The Leaders's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*. San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>175</sup> Delgadillo, Y., & Escalas, J. E. (2004). Narrative word of mouth communication: Exploring memory and attitude effects of consumer storytelling. *Advances in Consumer Research*, p. 186–192.

<sup>176</sup> Andersson, S., & Eklund, J. (2017). *Negative Storytelling as a Crisis Management Tool*. Linköping University.

Le storie raccontate dai clienti possono superare istantaneamente le storie raccontate dall'organizzazione stessa. La portata e la rapidità della crisi delle pubbliche relazioni sono sorprendenti<sup>177</sup>. Come possiamo vedere dai numerosi esempi trattati, lo storytelling diventa uno degli strumenti di comunicazione più importanti per le strategie di gestione delle crisi e le organizzazioni dovrebbero raccontare le proprie storie per evitare che la crisi diventi più grave e irreparabile<sup>178</sup>.

---

<sup>177</sup> Denning, S. (2011). *The Leaders's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*. San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>178</sup> Andersson, S., & Eklund, J. (2017). Negative Storytelling as a Crisis Management Tool. Linköping University.

## Capitolo 3: Storytelling oppure no?

### 3.1 Presentazione della ricerca

L'avvento del digitale ha modificato le nostre necessità, ci ha reso più attenti ai dettagli e ci ha dato la facoltà di accedere a miliardi di informazioni in pochissimo tempo.

Nei capitoli precedenti abbiamo visto come le crisi di reputazione si siano sviluppate nel corso degli anni, abbiamo visto perché le aziende, secondo un processo di antropomorfizzazione, posseggono una reputazione da difendere e che crea loro valore.

In questo senso abbiamo visto come lo storytelling sia in realtà uno strumento adatto alla risoluzione di crisi di questo tipo e di come il suo effetto sia fortemente positivo.

Durante questo capitolo vedremo insieme alcuni casi di crisi di reputazione, citati brevemente, per analizzare la risposta che viene data dalle aziende ad eventi che generano crisi.

Vedremo come nomi molti illustri abbiano sbagliato la loro strategia ed abbiano utilizzato strumenti errati per risolvere la situazione.

Quello che però mi ha portato a svolgere la mia ricerca è stato il gap in cui le aziende incorrono quando ricevono le numerose risposte dalla community di utenti. Qui si è evidenziato il gap che mi ha spinto a svolgere la mia ricerca, ovvero il fatto che le aziende utilizzino degli strumenti più statici come statement e tweet mentre ricevono indietro delle risposte di tipo audio-visivo.

Da qui è nato il mio desiderio di verificare le seguenti cose:

- È lo storytelling uno strumento adatto alla risoluzione di crisi di reputazione?
- È lo storytelling uno strumento preferibile rispetto a quelli tradizionali in termini di efficacia ed efficienza?

Per rispondere ai seguenti quesiti ho sviluppato due tipologie di analisi, una qualitativa che analizza la struttura di uno storytelling utilizzato da Fedex per risolvere una crisi di reputazione in cui è incappato. Ed una di tipo quantitativo in cui, tramite la creazione di uno scenario ideale che simuli la realtà, si verifica l'efficacia dello storytelling e la sua preferibilità rispetto agli strumenti tradizionali.

Dati questi presupposti seguirà la parte di analisi dei casi che poi ci porterà alla fase di ricerca qualitativa e quantitativa.

Il primo caso premo in esame è quello molto noto capitato in Cina a Dolce e Gabbana, causato indovinate un po?! Da uno storytelling errato e mal studiato in termini di impatto culturale e psicografico.

### 3.2 *Dolce e Gabbana*

Novembre 2018 passerà alla storia di Dolce & Gabbana per l'incubo del marketing cinese che si è manifestato negli ultimi giorni. La casa di moda italiana, fondata nel 1985 dai designer Domenico Dolce e Stefano Gabbana, sta ora affrontando l'indignazione e il contraccolpo dei consumatori sui social media cinesi. I siti di e-commerce cinesi hanno rimosso i prodotti Dolce & Gabbana e i netizen cinesi stanno postando foto di negozi D&G vuoti. Ecco cosa è successo:



Domenica 18 novembre, Dolce & Gabbana ha pubblicato tre video sui social media in una serie intitolata "Eating With Chopsticks" alla luce della sua "DG Loves China", che promuove la sua prossima grande sfilata di moda a Shanghai che si terrà mercoledì 21 novembre. Il marchio stava andando abbastanza bene in Cina nel mese precedente. Il sito web di Digital Crew ha scritto in ottobre che D&G aveva "centrato il chiodo nel punto giusto" con la loro recente mossa di lanciare la celebrità cinese Dilraba Dilmurat e lo stilista cinese Han Huohuo alla passerella della sfilata di moda di Milano, ricevendo elogi dai netizen cinesi. La sua nuova campagna video, tuttavia, non è stata accolta con elogi. I video mostrano un modello dall'aspetto cinese vestito con abiti D&G che usa le bacchette per mangiare piatti italiani come pizza, cannoli e spaghetti. Non riuscendo a provare maldestramente questi piatti, una voce fuori campo maschile cinese nel video suggerisce poi cose come che i cannoli potrebbero essere "troppo grandi" per la signora, e che lei potrebbe provare scavando e mangiando pezzi più piccoli con lei bacchette.





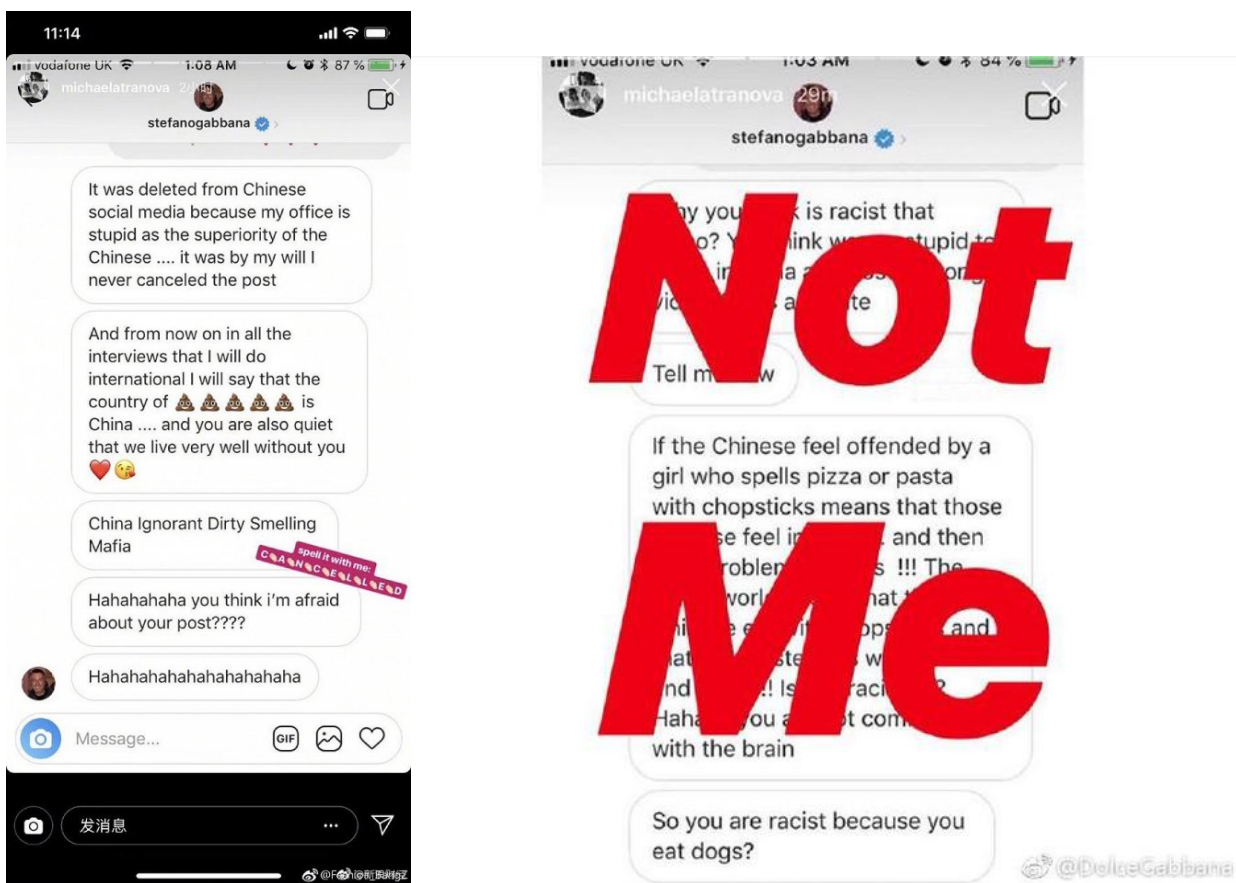
Le clip non sono state molto apprezzate per vari motivi. Alcuni netizen cinesi pensavano che la campagna stesse prendendo in giro le bacchette cinesi, altri pensavano che il commento sul pane italiano "troppo grande" per la modella cinese avesse un sottotono sessista.



Nel frattempo, i media in lingua inglese hanno scritto che l'ultima campagna di Dolce & Gabbana è stata chiamata "razzismo" dai cinesi. Sebbene l'annuncio sia stato effettivamente definito razzista da

alcuni cinesi su Weibo, la maggior parte dei commentatori era principalmente arrabbiata per la rappresentazione delle bacchette nella serie. L'hashtag "D&G Ad" (#DG 广告 #) ha ricevuto 170 milioni di visualizzazioni.

La tempesta sui social media è sfuggita al controllo dopo che gli screenshot dei commenti attribuiti allo stilista Stefano Gabbana sono diventati virali mercoledì, ripubblicati anche dai principali account dei media statali cinesi come Global Times. Vari screenshot di Instagram hanno mostrato come, dal racconto di Stefano Gabbana, siano state fatte dichiarazioni sulla Cina come un “paese di merda” e altre osservazioni dispregiative.



Gli screenshot sono stati pubblicati dall'utente di Instagram Michaela Phuong Thanh Tranova (@michaelatranova), una studentessa di business della moda, anche se non è ancora chiaro il motivo per cui questo utente di Instagram avrebbe una conversazione privata su Instagram con Stefano Gabbana e se ne fosse a conoscenza o meno. Le dichiarazioni sono diventate virali sui social media cinesi, dove hanno portato a ondate di critiche e rabbia, con persone che difendono la Cina e chiedono il boicottaggio di D&G.

Tra le accuse, il designer mercoledì ha detto che il suo account Instagram era stato violato e ha pubblicato un'immagine con le parole "NON IO" scritte su uno degli screenshot di Tranova. Allo stesso modo, la società ha affermato di essere stata violata in una dichiarazione pubblicata sulla sua pagina Instagram ufficiale. "Non abbiamo altro che rispetto per la Cina e il popolo cinese", si legge nella dichiarazione.

Più tardi, mercoledì, il numero di D&G è entrato nelle liste dei trend degli argomenti su Weibo, quando è stato annunciato che la grande sfilata di Shanghai era stata annullata. Secondo Jing Daily, è stato il Dipartimento della Cultura e del Turismo cinese a ordinare a Dolce & Gabbana di annullare l'evento, solo poche ore prima che si svolgesse e tra i rapporti secondo cui le celebrità cinesi avrebbero annullato la loro partecipazione allo spettacolo per il fatto il marchio "insultava la Cina" (辱华).

L'account ufficiale di D&G non menzionava il motivo della cancellazione, né chi l'aveva ordinata, ma si limitava a scrivere su Weibo: "La sfilata che era prevista il 21 novembre alle 20.00 è stata riprogrammata per circostanze, ci rammarichiamo profondamente per i disagi causati. " Ormai, la rabbia online per D&G che insultava la Cina attraverso il suo annuncio e le dichiarazioni di Gabbana era diventata così grande, che la maggior parte delle persone desiderava semplicemente che la casa di moda italiana "si perdesse".

Venerdì pomeriggio, ora della Cina, Dolce e Gabbana hanno pubblicato un video di scuse sul suo account Weibo ufficiale. Il video mostra Domenico Dolce e Stefano Gabbana seduti a un tavolo con espressioni gravi sul viso.



I due parlano in italiano dicendo che "si sentono molto addolorati" per ciò che le loro "dichiarazioni e azioni" hanno portato "al popolo cinese e al loro paese" negli ultimi giorni, e che sperano di poter essere perdonati per la loro "Incomprensione della cultura [cinese]."

Terminano il video chiedendosi scusa in cinese, dicendo "duibuqi". Prima di mezzanotte, il video aveva ricevuto più di 166.000 commenti e più di mezzo milione di condivisioni. Oltre 100.000 persone hanno "apprezzato" il post. Tra i commenti più popolari, c'era chi si chiedeva se Instagram di Gabbana fosse stato violato o meno, visto che il video non ne parla. "Sei stato violato o no, perché se non lo fossi, non accetterò le tue scuse", ha detto uno dei commenti più popolari.

Nel frattempo, uno screenshot di una conversazione WeChat tra un cliente che cerca un rimborso e un rappresentante di Dolce & Gabbana Hangzhou è diventato virale anche sui social media cinesi, finendo nella top ten delle classifiche della giornata. Gli screenshot mostrano che la donna chiede indietro un deposito che ha pagato a D&G di 2400 yuan (\$ 346), dicendo che non vuole più indossare il marchio per paura che le persone le "lanciano merda". D&G Hangzhou ha quindi risposto al problema, dicendo che non avrebbe rimborsato denaro a causa di questa "crisi temporanea". "Una tempesta temporanea può anche trasformarsi in una tempesta permanente", hanno detto alcuni commentatori. Se questa tempesta "temporanea" si trasformerà o meno in una grave crisi del marketing cinese a lungo termine per D&G è ancora da vedere. In passato, Daimler China si è trovata anche al centro di una tempesta sui social media in Cina dopo aver usato una citazione del Dalai Lama nella sua pubblicità nel marzo di quest'anno (ascolta questo frammento di notizie della BBC qui), che apparentemente ha avuto poche conseguenze per il marchio, in quanto è ancora in espansione in Cina. Anche il gruppo Lotte ha dovuto affrontare gravi contraccolpi in Cina alla luce della crisi THAAD. Il boicottaggio di Lotte del 2017 alla fine si è rivelato fondamentale per la presenza del marchio in Cina, con il gruppo che ha perso 46 milioni di dollari ogni trimestre a causa della situazione in Cina.

### 3.3 Ryanair

Difficile trovare una compagnia con biglietti aerei più economici in circolazione. E il protagonista della vicenda ha forse capito il perchè.

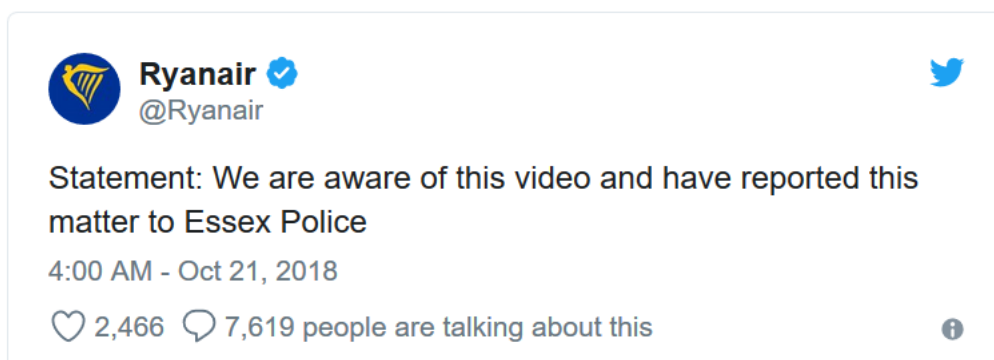
Su un apparente normale volo da Barcellona diretto in Inghilterra, un'anziana donna di colore di origini jamaicane è stata aggredata verbalmente da un passeggero inglese, puntando tutto sul razzismo, dal colore della pelle all'accento straniero.

Si può però pensare "Il gesto è sbagliato, ma la colpa non è di Ryanair". E di certo non si può incolpare la società per aver venduto il biglietto a questo personaggio, ma certe responsabilità restano.

La compagnia ha infatti mostrato evidente negligenza:

- l'uomo non è stato rimosso dal proprio sedile;
- la donna è stata invece invitata a cambiare posto;
- l'intero equipaggio ha mostrato poco controllo della situazione;
- l'uomo non ha riportato alcuna conseguenza, mentre la vittima ha ammesso di avvertire tristezza e depressione.

Le due linee di scuse su Twitter dall'account Ryanair sono risultate senz'altro davvero poco convincenti per mostrare un sincero interesse. La conseguenza è stata il lancio dell'hashtag #ryanairracist, diventato virale sul social.





### 3.4 Kit Kat

Nel 2010 Greenpeace ha diffuso un video che denunciava il modo in cui Nestlé produceva il suo Kit Kat. Questa organizzazione denunciava il fatto che l'azienda fabbricasse un prodotto con olio d palma indonesiano, cosa che comportava la deforestazione in un'area in cui viveva una specie protetta do orangutan.

La notizia si è diffusa rapidamente sui social e le reazioni sono state immediate. Il brand non solo non ha dato spiegazioni ma ha **eliminato tutti i commenti negativi presenti sui suoi canali social, censurando i suoi fans su Facebook proibendo loro di utilizzare immagini modificate del brand in versione “killer”**.

La reazione non si è fatta attendere. E hanno cominciato a comparire critiche e commenti sui canali social del brand. Ma anche in altri spazi su cui Nestlé non aveva il controllo.



Il brand non ha saputo gestire bene la situazione e il problema non smetteva di crescere. Si tratta di uno degli esempi più chiari di crisi mal gestita sui social.

**Una reazione tardiva.** Alla fine, Nestlé, rendendosi conto che la cattiva gestione sui social pregiudicava il valore del brand, si è scusata per il suo comportamento. E ha cercato di risolvere il problema mettendolo nel dimenticatoio. Ma nonostante ciò l'immagine corporate di Kit Kat è rimasta danneggiata dalla situazione.

Tuttora restano aperte diverse conversazioni su blogs e pagine Facebook riguardo alla questione o

riguardo al trattamento ricevuto dagli utenti. Inoltre, su Twitter, ci sono ancora commenti che ricordano la situazione.

### 3.5 Air Europe

Tutto è cominciato quando a Mara Zabala, una passeggera in sedia a rotelle, è stato negato l'imbarco senza accompagnatore. La mal capitata ha pubblicato il tweet che riportiamo sul suo account Twitter.

Il tweet ha ovviamente scatenato un'autentica crisi di reputazione on line per la compagnia. Mentre altre compagnie permettevano l'accesso in sedia a rotelle sugli aeromobili, Air Europa ha negato l'accesso a questa passeggera. I tweet di Mara Zabala hanno generato milioni di critiche e rifiuti verso il brand.

Il problema è peggiorato quando alcuni influencers si sono coalizzati appoggiando Mara attraverso i loro account. La critica è diventata quindi virale grazie agli utenti che seguivano questi influencers. Il silenzio come risposta. Air Europa ha scelto il silenzio. Ha ignorato l'enorme quantità di critiche giunte attraverso i social senza agire. La sua immagine è stata gravemente danneggiata. Inoltre ha trasmesso ai propri utenti la sensazione di menefreghismo.



### **3.6 Barilla**

Galeotta fu la frase “Non faremo pubblicità con omosessuali, perchè a noi piacciono le famiglie tradizionali” pronunciata da Guido Barilla nel corso di un’intervista radiofonica nel 2013. Queste parole hanno scatenato immediatamente un WOM massiccio su tutti i social network, con l’hashtag #boicottabarilla che è divenuto virale in poche ore. Come ha gestito la crisi Barilla? Non nella maniera migliore, anzi: per il primo giorno, infatti, il brand ha preferito tacere sui suoi profili social ufficiali. Risultato: la protesta ha superato i confini italiani ed i fan sono letteralmente impazziti, un vero invito a nozze per i competitor diretti del marchio italiano, pronti ad annunciarsi gay-friendly in men che non si dica. Il comunicato stampa ufficiale di Barilla è poi arrivato ad oltre 24 ore di distanza dalle dichiarazioni incriminate, una tempistica discutibile e che ha solo favorito una gigantesca mole di insulti e sfottò. Crisis management sbagliato o strategia studiata a pennello? Non è dato sapersi, mentre sappiamo per certo che qualcuno non compra più pasta Barilla

### **3.7 Elon Musk**

Il vincitore della più grande crisi autoinflitta dell'anno deve essere sicuramente Elon Musk.

Il capo di Tesla è riuscito a cancellare 2 miliardi di dollari dalle azioni della sua azienda dopo aver lanciato uno sfogo su Twitter terribilmente fuorviante contro un subacqueo che ha preso parte al salvataggio della grotta thailandese all'inizio di quest'anno.

Il signor Musk si è offeso dopo che uno dei sommozzatori, Vern Unsworth, aveva descritto il suo tentativo di essere coinvolto nel salvataggio in Thailandia come una "trovata pubblicitaria" e gli aveva detto di attaccare il mini-sottomarino che aveva progettato "dove fa male".

Mostrando una pelle incredibilmente sottile e mancanza di giudizio, il signor Musk sembrava etichettare il subacqueo come un 'paedo' apparentemente sulla base del fatto che vive in Thailandia e, quando sfidato, ha raddoppiato il commento dicendo ai suoi 22 milioni di seguaci: "Scommetto un dollaro che è vero. "

Non solo le sue azioni sono costate caro ai suoi azionisti, ma i post offensivi hanno anche creato un'enorme quantità di media negativi e copertura dei social media.

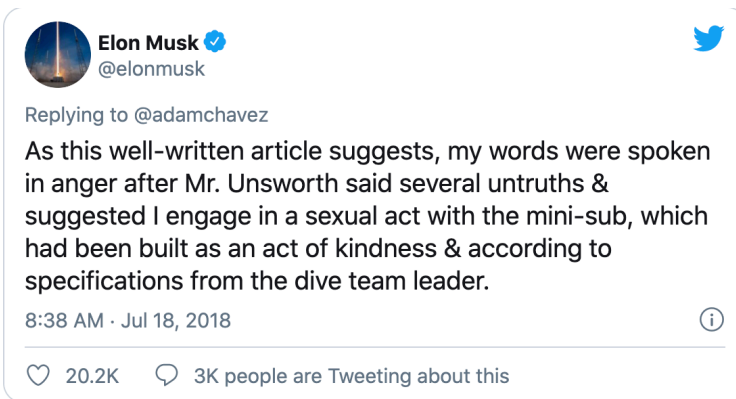


Quando alla fine sono arrivate le scuse, hanno preso la forma di un tweet a qualcuno che aveva condiviso un articolo sostenendo di fornire la "storia completa" dietro il coinvolgimento del signor Musk nel salvataggio della grotta.

E anche allora ha tentato ancora di incolpare il signor Unsworth di "diverse falsità".

Secondo quanto riferito, il signor Unsworth ha in seguito intentato una causa per diffamazione contro il magnate della tecnologia.

Il controverso comportamento di Musk sui social media è continuato fino a quando, a novembre, alla fine ha pubblicato "l'allontanamento da Twitter per alcuni giorni", una mossa che avrebbe sicuramente dovuto fare molto prima.



### 3.8 Oxfam

Quando pensiamo alle crisi reputazionali, tendiamo naturalmente a pensare alle grandi organizzazioni aziendali.

Ma come Oxfam ha scoperto all'inizio dell'anno, nessuna organizzazione è immune da una crisi.

E sfortunatamente per l'ente di beneficenza la sua risposta è stata un po' confusa.

Quando il Times ha raccontato per la prima volta la notizia di gravi accuse riguardanti la condotta di anziani operatori umanitari ad Haiti durante i soccorsi, la risposta iniziale dell'ente di beneficenza è stata mista. Ha parlato a lungo dell'azione che aveva intrapreso, ma c'era poco in termini di empatia o compassione. In effetti, in una dichiarazione di 289 parole, non c'era alcuna menzione delle vittime.

Ma le cose sono andate molto peggio quando il CEO Mark Goldring ha rilasciato una disastrosa intervista in cui sembrava tentare di ritrarre la carità come la vittima.

Ha detto al Guardian che non dormiva da sei notti, dicendo: "Gli ultimi sei giorni sono stati i più intensi e impegnativi della mia vita".

Poi ha proseguito dicendo: "L'intensità e la ferocia dell'attacco ti fa chiedere, cosa abbiamo fatto?"

"Abbiamo ucciso bambini nelle loro culle? Certamente, la portata e l'intensità degli attacchi sembrano sproporzionate rispetto al livello di colpevolezza.

"Faccio fatica a capirlo. Pensi: "Mio Dio, sta succedendo qualcosa lì." "

Un'intervista con i media durante una crisi non è il luogo in cui esprimere dolore per te o per la tua organizzazione.

Quando un'organizzazione si trova in una crisi, i suoi leader devono dimostrare di comprendere e apprezzare la gravità dell'incidente e di qualsiasi illecito e di essere in grado di dimostrare compassione, autorità e onestà.



**Mark Hastings**  
@MrMarkHastings



#oxfam CEO Mark Goldring needs to rapidly start showing the mindset and approach required for effective crisis management



**Mirror Politics** @MirrorPolitics

It's not like we murdered babies, says boss of scandal-hit Oxfam  
[mirror.co.uk/news/world-new...](http://mirror.co.uk/news/world-new...)



11:47 AM · Feb 17, 2018



1 See Mark Hastings's other Tweets



**Jacqui Smith**  
@Jacqui\_Smith1



Dear Mark Goldring. You're not the victim here.



**Mirror Politics** @MirrorPolitics

'It's not like we murdered babies': Oxfam chief hits out at 'unfair' backlash over sex scandal  
[mirror.co.uk/news/world-new...](http://mirror.co.uk/news/world-new...)



**(((Dan Hodges)))**  
@DPJHodges



Oxfam CEO Mark Goldring: "The intensity and the ferocity of the attack makes you wonder, what did we do? We murdered babies in their cots? Certainly, the scale and the intensity of the attacks feels out of proportion to the level of culpability".  
Genuine quote.

10:07 AM · Feb 17, 2018



338 417 people are Tweeting about this

### 3.9 Analisi qualitativa dello storytelling

Nell'analisi dei dati narrativi, l'approccio della teoria fondata è stato tradizionalmente il metodo di scelta dei sociologi. Questo approccio caratteristicamente comporta ciò che Somers (1994)<sup>179</sup> chiama una denarrativizzazione delle esperienze narrate - un processo di estrazione dai dati narrativi un insieme di categorie sociologiche atemporalmente che vengono poi ritratte come riflettenti la struttura discorsiva dei testi. Gli analisti di questo stile ricorrono solitamente a categorie sociologiche o psicologiche esterne ai testi analizzati per una spiegazione causale finale. Un secondo stile di analisi, la rinarrativizzazione, implica la collocazione delle narrazioni in un contesto storico. Invece di "dare un senso" alle narrazioni all'interno di un meta-discorso, i sociologi che adottano questo stile applicano procedure operative per "rivelare fatti" che si presume siano incorporati nei testi.

L'analisi qualitativa seguirà la struttura del modello attanziale di A. J. Greimas<sup>180</sup> e cercherà di spiegare la sequenza narrativa del caso scelto. Ciò che distingue l'approccio di Greimas dalla denarrativizzazione e rinarrativizzazione è il suo radicamento in un quadro strutturale sufficientemente generico da consentire a ciascuna narrativa di "guidare" non solo le relazioni tra gli attori al suo interno, ma anche le posizioni attanziali che i suoi personaggi possono assumere da un momento all'altro.

I linguisti hanno sviluppato due tipi di modelli per analizzare i dati narrativi: il sintagmatico e il paradigmatico. I modelli sintagmatici sono di natura sequenziale. Ad esempio, nella sua analisi classica dei racconti popolari russi, Propp<sup>181</sup> ha proposto una grammatica narrativa composta da trentuno funzioni narrative che sono svolte da persone in sette ruoli. La sua grammatica della storia indica come queste funzioni possano essere giustapposte in sequenza in un racconto popolare. Ogni narrazione può quindi essere ricostruita in un modo analogo a una frase con le funzioni della grammatica della storia come sue componenti sintattiche. Le

---

<sup>179</sup> Somers, M. (1994). The narrative constitution of identity: A relational and network approach. *Theory and Society*, 23, 605-649.

<sup>180</sup> A. J. Greimas, *Del senso*, Milano, Bompiani, 1974

<sup>181</sup> Propp, V. (1968 [1928]). *Morphology of the folktale*. (L. Scott, Trans.). Austin, TX: University of Texas Press.

applicazioni di tali modelli comunemente consentono di trarre conclusioni sulla sequenza di elementi semantici che definiscono le forme delle narrazioni oggetto di studio (ad esempio, il racconto popolare russo). Eppure è proprio questa "natura essenzialista" che rende questi modelli di limitato valore sociologico, dato che i sociologi sono generalmente meno interessati ad apprendere quale sia la sequenza essenziale di un particolare genere, piuttosto che a spiegare perché le sequenze possono differire all'interno e tra i generi.

I modelli paradigmatici utilizzano un approccio contestuale in cui si presume che le sequenze di eventi riflettano una struttura sottostante stabile. Strutturalisti come Levi-Strauss<sup>182</sup> e Greimas sostengono che le strutture sintagmatiche di superficie sono generate da paradigmatiche "strutture profonde". Pur riconoscendo valore nel lavoro di formalisti come Propp, sostengono che è ingenuo e soggettivistico presumere che le forme sintattiche superficiali producano significato. Al contrario, l'analisi narrativa dovrebbe iniziare a livello semantico, il livello in cui una singola unità semiotica raggiunge il suo significato. Inoltre (ed è qui che Greimas si è allontanato da Lévi-Strauss), la costruzione di un modello paradigmatico può servire come base per l'analisi piuttosto che come obiettivo. Greimas ha sviluppato il suo modello paradigmatico come modello con il potenziale per generare e mappare un'ampia varietà di manifestazioni sintattiche. Greimas ha definito il suo approccio analitico "analisi attanziale". Al centro del suo modello attanziale delle narrazioni c'è quella che ha chiamato "la struttura elementare della significazione", nota anche come il quadrato semiotico. Come illustrato nella figura 1, ogni unità semiotica acquista significato all'interno di questa struttura elementare in relazione ai suoi opposti. Più concretamente, un segno ha senso solo in relazione alla sua contraddizione, contrarietà e complemento.

---

<sup>182</sup> Levi-Strauss, C. (1984 [1963]). *Structure and form: Reflections on a work by Vladimir Propp*. (M. Layton, Trans.). (Ed.), Anatoly Liberman. In V. Propp, *Theory and history of folklore* (pp. 167–89). Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.

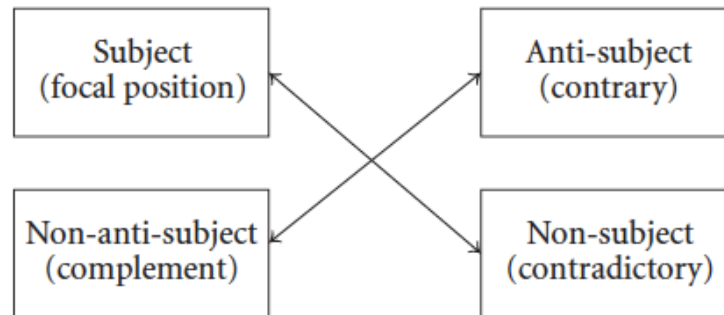


Figure 1. Greimas's elementary structure of signification

Figura<sup>183</sup>

Facendo riferimento alla Figura 1, se la cella in alto a sinistra nella figura corrisponde a un "soggetto" all'interno di una narrazione, allora tre relazioni logicamente possibili generano tre concetti alternativi che sono significativi: l'anti soggetto, il non soggetto e il non anti soggetto, che si riferiscono rispettivamente alle posizioni contrarie, contraddittorie e complementari del soggetto. Questa struttura semiotica stabilisce un insieme di relazioni astratte per l'analisi della struttura narrativa.

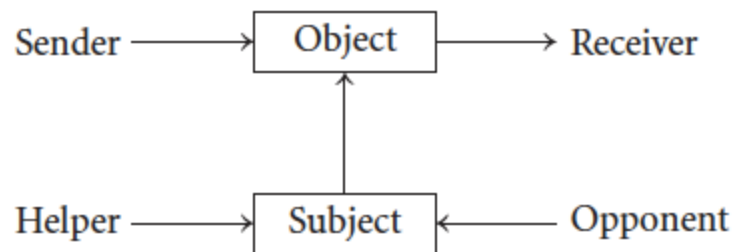
Ciascuna posizione rappresenta quindi un attante (o ruolo attanziale) e l'insieme delle relazioni nel quadrato semiotico fornisce mezzi per rappresentare i personaggi delle narrazioni all'interno di un'unità organizzata. Attanti e personaggi non devono necessariamente avere relazioni uno a uno. "Greimas individua i seguenti attanti: il destinante, il soggetto, l'oggetto di valore, l'aiutante e l'opponente. Il destinante è colui che dà vita alla sequenza narrativa, è l'impulso di questo processo. Il soggetto è colui al quale viene affidato un compito preciso, colui che agisce sulla base di una competenza specifica e di un mandato specifico. L'oggetto di valore è la meta da raggiungere, l'obiettivo da conquistare. L'aiutante è chi o cosa aiuta il soggetto in questa impresa, mentre l'oppositore è chi si frappone fra il soggetto e l'oggetto di valore<sup>184</sup>".

All'interno di una narrazione più di un personaggio può realizzare un singolo attante e un personaggio può assumere più di una posizione attanziale. Ad esempio, a livello discorsivo un

<sup>183</sup> Actantial analysis Greimas's structural approach to the analysis of self-narratives. Yong Wang; Carl W. Roberts;

<sup>184</sup> Giorgino brand telling p. 106

eroe può avere più avversari come un cattivo ed elementi naturali sfavorevoli - entrambi assumono la posizione contraria, rappresentando un singolo attante (cioè l'avversario). Greimas ha integrato la struttura nella Figura 1 con altri due attanti, mittente e ricevente, per completare i tre assi del suo modello attanziale (come mostrato nella Figura 2). L'asse di ricerca (cioè l'asse verticale da soggetto a oggetto) corrisponde a eventi narrativi relativo allo stato del collegamento (o giunzione) tra soggetto e valore-oggetto. La metà superiore della Figura 2 mostra l'asse di comunicazione. Gli eventi relativi alle relazioni di transfert del mittente e del destinatario con l'oggetto valore avvengono lungo questo asse. La metà inferiore della figura raffigura l'asse del conflitto, lungo il quale le attività dell'aiutante, del soggetto e dell'avversario danno origine a eventi che possono facilitare o impedire la comunicazione o la ricerca.



**Figure 2. Greimas's actantial model (Greimas, 1966 [1983], p. 207)**

Figura: <sup>185</sup>

L'unità narrativa elementare, o enunciato narrativo, è di due tipi: un enunciato dell'essere (uno stato) o un enunciato del fare (un'azione). Un'espressione dell'essere raffigura una congiunzione o una disgiunzione tra un soggetto e un oggetto di valore; un'espressione del fare raffigura azioni che influenzano la giunzione (sia una congiunzione che una disgiunzione) tra soggetto e oggetto. Ad esempio, se il soggetto di un enunciato possiede un oggetto di valore, ciò comprenderebbe una congiunzione tra soggetto e oggetto; se il soggetto avesse perso l'oggetto, ci sarebbe invece una disgiunzione soggetto-oggetto.<sup>186</sup>

Greimas afferma che la percezione delle opposizioni è alla base di ciò che definisce la struttura elementare della significazione su cui poggiano le sue teorie semantiche. Hawkes sottolinea così:

<sup>185</sup> Actantial analysis Greimas's structural approach to the analysis of self-narratives. Yong Wang; Carl W. Roberts;

<sup>186</sup> Ibid.



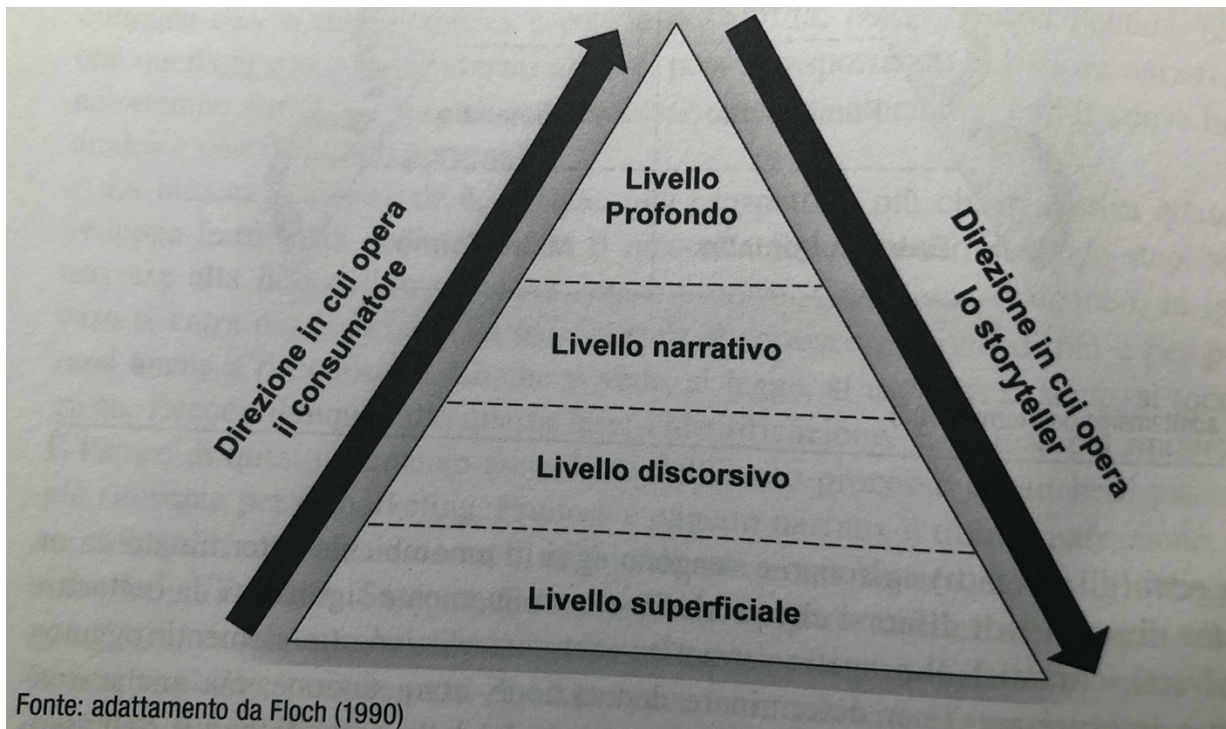
*The differences we discern between these basic sexes involve, at an elementary level, four terms, seen as two opposed pairs, which our "structuring" perception requires us to recognize in the following form: A is opposed to B as  $\sim A$  to  $\sim B$ . In short, the elementary structure involves recognition and distinction of two aspects of an entity: its opposite and its negation. We see B as the opposite of A and  $\sim B$  as the opposite of  $\sim A$ , but we also see  $\sim A$  as the negation of A and  $\sim B$  as the negation of B.<sup>187</sup>*

Queste strutture si dimostrano in effetti così profonde e formative da plasmare alla fine gli elementi del linguaggio, la sua sintassi e le esperienze, che queste articolano sotto forma di narrativa. Un fatto notevole di questo modello è che in esso le opposizioni binarie formano la base di una narrazione, cioè tutte le storie individuali vengono trasformate dal modello attanziale profondo alla struttura superficiale. La struttura superficiale si riferisce all'aspetto esteriore, superficiale esterno o esteriore, mentre per struttura profonda si intende una grande profondità, estensione verso l'interno dalla superficie o bordo, o che scende molto dalla superficie dell'opera d'arte drammatica. Le categorie possono essere applicate all'analisi di strutture molto più grandi nei testi. A tal fine viene proposto prima un inventario degli attanti, quindi tre categorie attanziali, ovvero tre insiemi di opposizioni binarie in cui possono essere inseriti tutti gli attanti e che genereranno tutti gli attori di qualsiasi storia<sup>188</sup>.

---

<sup>187</sup> Hawkes, T. 1977. *Structuralism and semiotics*. London: Methuen and Co. Ltd.

<sup>188</sup> S. G. Moto (2001) The actantial model, *South African Journal of African Languages*, 21:1, 75-79



Fiugra.<sup>189</sup>

La struttura superficiale si riferisce all'aspetto esteriore. Nella struttura superficiale si presenta in modo integrato il dualismo che scaturisce dalla struttura profonda. In questo modo viene creata un'immagine per il lettore del modo semplice ma allo stesso tempo complicato in cui le relazioni tra i personaggi si manifestano a questo livello. “Occorre tutavi approfondire il livello narrativo, prendendo ad esame il ruolo dei principali protagonisti della comunicazione, ovvero gli attanti: un termine la cui capienza semantica consente di far riferimento sia alle persone, sia gli oggetti. A differenza degli attori che si collocano nel piano discorsivo, gli attanti non sono visibili nella parte superficiale”<sup>190</sup>.

“Parlando di livello narrativo è inevitabile il riferimento al quadrato semiotico di Greimas, costituito dai seguenti elementi: manipolazione, competenza, performance e sanzione. Con la manipolazione il destinante convince il soggetto a compiere qualcosa, mentre con la competenza il soggetto si procura i mezzi idonei a perseguire questo obiettivo e, quindi, a riuscire nell'impresa. La performance, invece è la prova principale che il soggetto deve compiere per conquistare l'oggetto di valore, mentre la sanzione ci consente di comprendere se il compito assegnato al soggetto dal destinante, a anche a vantaggio di un altro

<sup>189</sup> Giorgino brand telling

<sup>190</sup> Ibid.

destinatario, sia andato a buon fine o meno<sup>191</sup>”.

Sulla base della teoria presa in esame è stato analizzato il caso scelto. Lo stimolo scelto, la risposta di fedex alla crisi di reputazione subita, è stato oggetto di un'analisi di duplice tipo: qualitativo e quantitativo.

L'analisi qualitativa seguirà la struttura del modello attanziale di Greimas e cercherà di spiegare la sequenza narrativa del caso scelto. Dobbiamo tutta via fare un passo indietro per cercare di capire quali sono le ragioni che hanno spinto FedEx ad utilizzare un racconto per risolvere la crisi?



La verità è che lo storyteller entra in campo quando si ha il bisogno di:

- Leggere la realtà, in questo senso da al fruitore le lenti interpretative che gli consentano di interpretare i fatti avvenuti nella maniera più ottimale
- Lavorare sull'identità di gruppo ed individuale. In questo caso è facilmente intuibile il perché Fedex abbia deciso di utilizzare proprio il racconto. Il loro obiettivo è quello di modificare l'identità che in quel momento era attribuita al brand
- Guidare i consumi, più che guidare i consumi in questo caso si può parlare di

---

<sup>191</sup> Giorgino brand telling pp.106-107

retention, trattenere i consumi, al fine di evitare una diminuzione incrementale della clientela e degli utenti

- Fare valore e capitale narrativo, anche in questo caso possiamo dire che l'obiettivo non è quello di generare valore ma di evitare un'eccessiva perdita di valore al fine di mantenere stabile l'impatto sulla brand image
- Espandere il valore, il vero obiettivo è quello di diminuire l'effetto di restrizione del valore

Il modello attanziale, ci permette di notare come questo video di scuse si classifichi come un vero e proprio storytelling, nello specifico possiamo evidenziare che:

1. Il soggetto, colui che compie l'azione, è l'azienda stessa (la Fedex)
2. L'oggetto, colui che si vuole raggiungere, in questo caso è identificabile con la risoluzione della crisi. L'obiettivo dell'azienda è quello di recuperare un gap reputazionale e di ristabilire la propria reputazione sia nel task che nel general environment
3. L'aiutante, colui che aiuta il soggetto, può essere identificato come il dirigente di Fedex che si incarica di comunicare il messaggio per la customer base
4. Opponente, colui che si oppone al soggetto, è identificabile nel comportamento scorretto compiuto dal dipendente Fedex che getta il pacco invece di consegnarlo in maniera usuale
5. Destinante, ovvero colui che affida la missione, in questo caso è l'azienda stessa, la Fedex, che ritiene, al fine di risolvere la crisi, affidare la missione a sé stessa utilizzando come portavoce un membro della loro dirigenza
6. Destinatario del messaggio è il consumatore finale o meglio il consumatore che in questo momento ha un atteggiamento negativo nei confronti dell'azienda

L'analisi della sequenza narrativa fa emergere quelle che sono alcune peculiarità o se vogliamo delle singolarità del caso preso in esame.

La particolarità emerge subito dalle prime battute poiché il video comincia in "Medias Res" ovvero quando una parte degli eventi è già accaduto e siamo già al punto della prova decisiva e poi della così detta prova glorificante.

In questo caso infatti, gli eventi narrati partono da una situazione in cui il soggetto, ha già ricevuto in carica da se stesso il compito di riparare il danno reputazionale subito, ha già sostenuto la prova qualificante ed ha in questo senso individuato il suo aiutante magico (il dirigente che si erge come portavoce del brand).

La fase della manipolazione viene collocata ad un tempo precedente rispetto a quello della narrazione e soprattutto non ci viene mostrato. Questo vuol dire che il video è diretto non a tutti gli utenti ma solo a chi è a conoscenza dei fatti antecedenti o meglio del fatto che ha causato l'intervento dell'azienda. Questa caratteristica è molto peculiare e di conseguenza ci aiuta a classificare questo storytelling in un livello cognitivo differente rispetto a quello usuale.

### ***3.10 Analisi quantitativa dello storytelling***

L'analisi, anche se non molto dettagliata, dei casi citati in precedenza ha fatto emergere come le crisi reputazionali gestite tramite tweet, statement o comunicati stampa non portano a risultati efficaci nei confronti della community digitale e di clienti.

Questo accade poiché risposte di questo tipo hanno principalmente due limiti: primo i tweet sono vittima di molte risposte da parte della community e vengono spesso usati contro le aziende. In questo senso, un solo messaggio diventa vittima di numerose interpretazioni che molto spesso vanno in direzioni diverse rispetto a quelle immaginate. Si pensi ad esempio al caso di Rayanir che dopo il suo tweet è stata presa di mira dalla community ed è stata etichettata come un'azienda razzista.

Invece gli statement sui siti delle aziende stesse e i comunicati stampa vengono visti solamente dagli addetti ai lavori o da poche altre persone. Questa tipologia di risposta ha dei grossi limiti, uno è la scarsa visibilità al pubblico che si traduce poi in un basso livello di reach, se si hanno le risposte giuste è fondamentale che gli altri lo sappiano. Secondo limite da non sottovalutare è la scarsa creazione di engagement nei confronti della community di riferimento, un testo nero su bianco non creerà mai una relazione emozionale con chi lo legge a meno che non sia redatto da un letterato di alto livello. Solitamente chi redige un testo di questo tipo lo fa seguendo uno schema altamente standardizzato pensato per situazioni ad hoc, in questo modo si velocizzano i tempi ma si rischia di essere percepiti come poco empatici e non realmente interessati alla causa.

Se si analizza il comportamento della community in risposta a statement o tweet di scuse da parte delle aziende ci si rende conto che la situazione è molto più grave. La gravità si esplica nel fatto che a messaggi di tipo visivo statico gli utenti rispondono con strumenti più dinamici, canzonatori ed empatici, solitamente i seguenti:

- Gif
- Meme
- Video parodie o caricature

Data la natura delle risposte la situazione di difficoltà in cui si trovano le aziende è aggravata non solo dalla maggiore numerosità delle risposte che riceve ma anche dalla tipologia di format utilizzato. In questo senso il gap per le aziende non farà nient'altro che aumentare esponendole, nella maggior parte dei casi, a crisi di cui non hanno alcun controllo e che potrebbero avere un impatto negativo sul valore della brand image e della brand identity.

A causa dei risultati di questa doppia analisi secondaria, lato aziende e lato consumer, ho sentito il bisogno di ricercare uno strumento che possa garantire alle aziende un risultato in termini di risoluzione della crisi e che riesca a porle sullo stesso livello cognitivo degli interlocutori con cui si interfaccia.

Per fare questo ho voluto ricreare uno scenario reale, il caso Fedex del 2011, al fine di dare risposta alla mia domanda di ricerca:

**“È lo storytelling uno strumento che può essere utilizzato per la risoluzione di una crisi reputazionale? È realmente, date le circostanze sopra discusse, preferibile in termini di performance ad uno statement classico?”**

In questa fase di ricerca, quella quantitativa, abbiamo testato l'efficacia del video nel raggiungimento del suo obiettivo, quello di risolvere la crisi di reputazione dell'azienda.

La risoluzione della crisi si esplica nel fatto di verificare che ci sia un cambiamento di percezione da parte degli utenti dopo la visualizzazione del video di scuse, nello specifico: l'obiettivo è quello di migliorare la reputazione dell'azienda dopo l'avvenimento di un bad behavior da parte di un dipendente.

Il presente lavoro analizza l'efficacia dello storytelling preso in esame confrontandolo con uno statement rilasciato dall'azienda Fedex. In questo caso entrambi gli stimoli, storytelling e statement, presentano lo stesso messaggio a livello di contenuto e sono entrambi stati utilizzati in risposta alla crisi di reputazione dell'azienda.

Di conseguenza all'interno dello studio il contenuto del messaggio utilizzato è lo stesso per entrambi gli stimoli che cambia è il modo in cui il messaggio viene trasmesso, nel primo caso tramite statement e nel secondo tramite storytelling.

Più formalmente possiamo dire che la prima ipotesi è la seguente:

**H1: Lo storytelling è uno strumento che può risolvere una crisi reputazionale che colpisce un'azienda**

Se la prima ipotesi viene verificata ed i risultati sono statisticamente significativi allora è possibile procedere con la fase due delle analisi, per questa fase l'ipotesi è la seguente:

**H2: Lo storytelling è uno strumento preferibile ad uno statement/tweet per la risoluzione di una crisi di reputazione**

Sulla base dei findings ottenuti dalla review della letteratura è stato possibile dedurre che lo storytelling è uno strumento adatto alla risoluzione della crisi e che può essere usato in diversi format scegliendo quello più adatto al tipo di crisi da fronteggiare.

In questo caso, secondo il modello di Tuğçe Ertem Eray 2018, è stato utilizzato uno storytelling incentrato sul prodotto e sul servizio fornito dall'azienda alla customer base. Se vogliamo essere più precisi nell'analisi verticale possiamo affermare che la categoria di appartenenza può essere identificata anche con quella incentrata sul consumatore. In questo senso, data l'unicità del caso, possiamo parlare di un ibrido di narrazione che parte da un (dis)servizio, passa al consumatore ed infine torna all'azienda sotto forma di comunicazione.

### ***3.10.1 Metodologia***

Lo scopo di questo studio è quello di verificare l'efficacia dello storytelling nella risoluzione di una crisi reputazionale e della sua preferibilità ad uno statement come strumento da utilizzare.

Il design della ricerca è di tipo causale, le ipotesi sopracitate verranno testate attraverso un esperimento realizzato tramite survey online. La survey è stata realizzata in lingua inglese con l'obiettivo di essere fruibile per un utente che ha un profilo più internazionale possibile.

La variabile indipendente in questo caso è la tipologia di strumento utilizzato per risolvere la crisi tenendo invariato il testo del messaggio. In questo caso la manipolazione è avvenuta, mantenendo lo stesso messaggio e andando a cambiare il tramite attraverso cui il messaggio è comunicato al pubblico.

### ***3.10.2 Stimoli***

Per quanto riguarda il settaggio dell'environment si è cercato di ricreare una condizione di realtà in cui il soggetto era sottoposto allo stimolo numero 1, nello specifico lo scenario è stato impostato tramite l'utilizzo del seguente stimolo:





Insieme allo stimolo audio visivo sopra presentato è stata allocata una descrizione dell'environment con l'obiettivo di creare alcune condizioni della realtà:

“Imagine that while you are browsing the web you find a video in which a delivery company (Fedex), of which you are a customer, has carried out the delivery of the order as shown in the following video.

Look carefully at the content and answer the related questions.”

Lo stimolo è stato scelto sulla base del fatto che garantiva a tutti la possibilità di immedesimarsi nella persona poiché non conteneva nessun riferimento al brand preso in esame. Questo perché si è voluto evitare che chi usasse altri servizi di consegna diversi da Fedex potesse valutare in maniera biased il comportamento sopra mostrato.

Inoltre in un contesto reale, il fruitore del questionario, non vede chi e in che modo gli viene consegnato il pacco ma lo trova nel suo appartamento a fine consegna, in questo modo il “ragazzo/a delle consegna” può essere chiunque, con questo si è voluto evitare, per quanto possibile, l'intromissione dei pregiudizi.

Nella seconda fase della ricerca i rispondenti sono stati sottoposti a due stimoli diversi, in questo caso un gruppo ha visionato il seguente stimolo:





Il video di scuse utilizzato da Fedex è stato accompagnato dal seguente messaggio testuale di presentazione:

“The company answers to what happened with the video down below”

La scelta di questo video è data dal fatto che l’obiettivo era quello di ricreare le condizioni reali che Fedex ha dovuto fronteggiare durante la crisi. Inoltre il secondo criterio di scelta è che aveva lo stesso messaggio rispetto allo statement e questo mi ha dato l’opportunità di eseguire la manipolazione.

Al secondo gruppo di rispondenti è stato sottoposto invece un messaggio di scuse che l’azienda ha pubblicato sul suo sito, eccolo di seguito anche questp è stato accompagnato dal seguente messaggio:

“The company answers to what happened with the video down below”

## FedEx Response to Customer Video

December 21, 2011

December 21, 2011 — FedEx team members work very hard every day all around the world delivering millions of items on time and in perfect condition. The one delivery shown on the video is completely at odds with our training and policies. We have apologized to the customer and secured a replacement delivery. We're pleased to have resolved the situation and the customer is satisfied.



As a result of this absolutely, positively unacceptable delivery, we are redoubling our efforts to keep things like this from happening in the future. In this specific case, we are following our established disciplinary process, which is intended to protect the privacy of team members. We can say that the employee is not interacting with customers during this process. Additionally, we look at this as a great learning opportunity. We have already used the video internally to remind all of our team members that every single package is the most important one.

We take pride in having a low damage claims rate and are very upset by this incident, which is so at odds with our Purple Promise to make every FedEx experience outstanding.

Anche in questo caso la scelta è giustificata dalla presenza dello stesso brand e dall'utilizzo, a livello di contenuto, dello stesso messaggio.

### 3.10.3 Procedure e misure

Il campione di convenienza utilizzato per questo esperimento è composto da 204 individui, i rispondenti su cui sono state fatte le analisi sono 198 (Metà=28,75; Donne 48,75%), questo perché le altre 6 erano incomplete oppure non registrate correttamente.

I partecipanti sono stati divisi, in maniera randomica, a due scenari differenti: il gruppo A, composto da 99 individui, ha visionato lo scenario con lo storytelling. Il gruppo B invece, composto da altri 99 individui, ha visionato lo scenario con lo statement.

Per valutare come lo storytelling impattasse sulla percezione reputazionale dell'azienda i rispondenti hanno seguito il seguente percorso:

1. È stato mostrato loro il primo stimolo, quello in cui il fattorino nel momento della consegna lancia il pacco invece di consegnarlo correttamente
2. Dopo la visione dello stimolo 0, è stato somministrato loro un questionario che valutasse la loro percezione dell'azienda (Fedex) secondo quattro indicatori:
  - i. **Customer orientation**, fattore composto da 4 items che vanno a valutare tramite una scala likert da 1 a 5 qual'è l'orientamento del cliente nei confronti del brand. In questo caso, per la conduzione delle analisi i 4 item che compongono il fattore Customer orientation sono stati unificati nella creazione della variabile CO\_1,

variabile che presenta un Cronbach Alpha maggiore di 0,6, 0,9 circa nel caso specifico. Questo ha garantito l'affidabilità della scala.

- ii. **Trust**, fattore composto da 4 item che serve a misurare, tramite una scala likert da 1 a 5, la fiducia che il consumatore ripone nel brand. Anche qui per le analisi i 4 item sono stati unificati nella creazione della variabile T\_1, il cronbach Alpha di questa variabile è superiore allo 0,6 e si aggira attorno allo 0,9. Questo ha garantito l'affidabilità della scala.
  - iii. **Loyalty**, fattore composto da 3 item che serve a misurare, tramite una scala likert, da 1 a 5, la fedeltà del cliente nei confronti dell'azienda. I 3 item originali per la composizione del fattore sono stati scomposti portando all'eliminazione di uno dei tre. Tutto ciò è stato fatto al fine di garantire alla nuova scala, L\_1, un cronbach Alpha accettabile, difatti in questo modo si è raggiunto un livello di 0,632 ovvero un livello di affidabilità accettabile
  - iv. **Word of mouth**, fattore composto da 2 item che serve a misurare, tramite scala likert da 1 a 5, qual è l'opinione che hanno i consumatori del brand e serve a spiegare quali sia il livello, positivo o negativo, del passaparola che l'azienda ha creato intorno a sé. Per le analisi gli item sono stati unificati dando origine alla nuova variabile WOM\_1, in questo caso il Cronbach Alpha si aggira intorno ad un valore di 0.86 garantendo, anche in questo caso, l'affidabilità della scala.
3. In questa fase è avvenuta la randomizzazione dell'esperimento, 99 individui hanno visto lo stimolo video (storytelling di scuse) mentre invece altri 99 individui hanno visionato lo stimolo statico (immagine con lo statement rilasciato dall'azienda sul suo sito)
  4. Dopo la visualizzazione del nuovo stimolo, statement o Storytelling, tutti e 198 i rispondenti hanno risposto allo stesso questionario somministrato durante la fase 2 in modo tale da poter registrare un cambiamento della percezione dallo scenario 0 allo scenario 1
  5. In un'ultima fase i rispondenti hanno inserito i loro dati anagrafici demografici e terminato il questionario

Una volta raccolte le 198 risposte alla survey ho esportato i dati da Qualtrics su SPSS tramite una funzione che mi ha concesso di rilevare la differenza di scenari e di identificare che avesse visto lo storytelling e chi lo statement.

Dopo la fase di ricodifica delle variabili sullo scenario 0, somministrazione del primo stimolo, ho proceduto con la ricodifica delle stesse variabili (C0, L, T, WOM) nella loro versione 2, ovvero ho potuto raccogliere i dati del secondo scenario e quindi di chi aveva visto il secondo stimolo. Sono quindi nate le variabili

A questo punto ho avuto bisogno, per procedere con le analisi dei risultati, di estrapolare i due scenari, chi ha visto lo storytelling e chi ha visto lo statement.

In questo caso ho dovuto moltiplicare le variabili 2 (CO, L, T, WOM) con lo stimolo storytelling prima e con lo stimolo statement poi. In questo modo ho potuto creare le seguenti variabili:

- CO\_2\_ST – CO\_2\_VT
- L\_2\_ST – L\_2\_VT
- T\_2\_ST – L\_2\_VT
- WOM\_2\_ST – L\_2\_VT

Una volta aver chiarito gli scenari 0 e 1, aver capito chi fossero i 99 rispondenti che hanno visionato lo storytelling con quelli che hanno visionato lo statement ho potuto eseguire le analisi.

Trattandosi di un confronto tra medie, ho eseguito un T-Test a campioni indipendenti per verificare se la media delle 4 nuove variabili del gruppo 1\_ST (coloro che nella fase due vedranno lo Storytelling) differiva in maniera significativa dal gruppo 2\_ST.

### 3.10.4 Risultati

In questo caso la ricerca ha dato esito positivo poiché tutte e quattro le variabili CO\_2\_ST, T\_2\_ST, L\_2\_ST E WOM\_2\_ST hanno evidenziato un miglioramento rispetto alle situazioni dello scenario 1 (CO\_1\_ST, T\_1\_ST...etc.), nello specifico:

#### Statistiche campione singolo

	N	Media	Deviazione std.	Media errore standard
CO_1_ST	99	1,1288	,28429	,02857
CO_2_ST	99	4,4419	,71324	,07168

#### Test a campione singolo

Valore di test = 0						
	t	gl	Sign. (a due code)	Differenza della media	Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
					Inferiore	Superiore
CO_1_ST	39,506	98	,000	1,12879	1,0721	1,1855
CO_2_ST	61,966	98	,000	4,44192	4,2997	4,5842

L'effetto dello storytelling sulla Customer orientation risulta essere significativo in termini di miglioramento della percezione di Fedex da parte dei consumatori. Come si può notare dall'output di SPSS i 99 rispondenti hanno avuto un cambiamento di percezione dallo scenario 0 (M= 1,1288; t(39)=,506; p= 0,00; SD= 0,28429) allo scenario 1 (M= 4,4419; p= 0,00; t(61)=,966; SD= 0,71324).

## Test t

### Statistiche campione singolo

	N	Media	Deviazione std.	Media errore standard
CO_2_ST	99	4,4419	,71324	,07168
CO_2_VT	99	3,1313	,50171	,05042

Test a campione singolo						
Valore di test = 0						
	t	gl	Sign. (a due code)	Differenza della media	Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
					Inferiore	Superiore
CO_2_ST	61,966	98	,000	4,44192	4,2997	4,5842
CO_2_VT	62,100	98	,000	3,13131	3,0312	3,2314

Il confronto tra Storytelling e statement conferma l'H2, ovvero che lo storytelling è preferibile rispetto ad un comunicato stampa/tweet. L'output ci dice che, nello scenario 1, coloro che hanno visto lo storytelling (M=4,4419; t(61)=,966; p=0,00; SD=0,71324) hanno una percezione migliore rispetto agli altri 99 rispondenti (M=3,1313; t(62)=,100; p=0,00; SD=0,50171).

## Test t

### Statistiche campione singolo

	N	Media	Deviazione std.	Media errore standard
T_1_ST	99	1,3207	,53457	,05373
T_2_ST	99	4,4369	,69100	,06945

Test a campione singolo						
Valore di test = 0						
	t	gl	Sign. (a due code)	Differenza della media	Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
					Inferiore	Superiore
T_1_ST	24,582	98	,000	1,32071	1,2141	1,4273
T_2_ST	63,888	98	,000	4,43687	4,2991	4,5747

L'effetto sulla Trust risulta essere significativo in termini della fiducia che viene riposta nei confronti di Fedex da parte dei rispondenti. L'output ci dice che i 99 rispondenti, soggetti allo storytelling hanno avuto un cambiamento di percezione dallo scenario 0 (M= 1,3207; t(24)=,582; p= 0,00; SD= 0,53457) allo scenario 1 (M= 4,4369; p= 0,00; t(63)=,888; SD= 0,69100).

## Test t

### Statistiche campione singolo

	N	Media	Deviazione std.	Media errore standard
T_2_ST	99	4,4369	,69100	,06945
T_2_VT	99	3,1692	,52468	,05273

Test a campione singolo						
Valore di test = 0						
	t	gl	Sign. (a due code)	Differenza della media	Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
					Inferiore	Superiore
T_2_ST	63,888	98	,000	4,43687	4,2991	4,5747
T_2_VT	60,099	98	,000	3,16919	3,0645	3,2738

Il confronto tra Storytelling e statement conferma l'H2, ovvero che lo storytelling è preferibile rispetto ad un comunicato stampa/tweet. L'output ci dice che, nello scenario 1, coloro che hanno visto lo storytelling (M= 4,4369; p= 0,00; t(63)=,888; SD= 0,69100) hanno una percezione migliore rispetto agli altri 99 rispondenti (M=3,1613; t(60)=,099; p=0,00; SD=0,52468).

## Test t

### Statistiche campione singolo

	N	Media	Deviazione std.	Media errore standard
L_1_ST	99	2,7273	1,41651	,14236
L_2_ST	99	3,2172	1,21042	,12165

### Test a campione singolo

Valore di test = 0						
	t	gl	Sign. (a due code)	Differenza della media	Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
					Inferiore	Superiore
L_1_ST	19,157	98	,000	2,72727	2,4448	3,0098
L_2_ST	26,446	98	,000	3,21717	2,9758	3,4586

L'effetto sulla Loyalty risulta essere significativo in termini della fedeltà che viene riposta nei confronti di Fedex da parte dei rispondenti. Nonostante ci sia una differenza statisticamente

significativa, la tipologia di mercato non ci consente di poter dire che l'effetto sulla fedeltà sia pienamente riuscito, in questo senso il livello di fedeltà, nonostante sia superiore allo scenario 0 si afferma comunque su livelli non soddisfacenti come avvenuto per gli altri casi.

L'output ci dice che i 99 rispondenti, soggetti allo storytelling hanno avuto un cambiamento di percezione dallo scenario 0 (M= 2,7273; t(19)=,157; p= 0,00; SD= 1,41651) allo scenario 1 (M= 3,2172; p= 0,00; t(26)=,446; SD= 1,21042).

### Test t

#### Statistiche campione singolo

	N	Media	Deviazione std.	Media errore standard
L_2_ST	99	3,2172	1,21042	,12165
L_2_VT	99	2,8687	,58286	,05858

#### Test a campione singolo

Valore di test = 0

	t	gl	Sign. (a due code)	Differenza della media	Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
					Inferiore	Superiore
L_2_ST	26,446	98	,000	3,21717	2,9758	3,4586
L_2_VT	48,971	98	,000	2,86869	2,7524	2,9849

Il confronto tra Storytelling e statement conferma l'H2, ovvero che lo storytelling è preferibile rispetto ad un comunicato stampa/tweet. L'output ci dice che, nello scenario 1, coloro che hanno visto lo storytelling (M= 3,2172; p= 0,00; t(26)=,446; SD= 1,21042) hanno una percezione migliore rispetto agli altri 99 rispondenti (M=2,8687; t(48)=,971; p=0,00; SD=0,58286).

	N	Media	Deviazione std.	Media errore standard
WOM_1_ST	99	1,2727	,38646	,03884
WOM_2_ST	99	4,3333	,75930	,07631

#### Test a campione singolo

Valore di test = 0

	t	gl	Sign. (a due code)	Differenza della media	Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
					Inferiore	Superiore
WOM_1_ST	32,768	98	,000	1,27273	1,1956	1,3498
WOM_2_ST	56,784	98	,000	4,33333	4,1819	4,4848

L'effetto sul WOM risulta essere significativo, in questo senso il passaparola generato dai consumatori dopo lo storytelling è migliore rispetto a prima. L'output ci dice che i 99 rispondenti, soggetti allo storytelling hanno avuto un cambiamento di percezione dallo scenario 0 (M=1,2727;

$t(32)=,768$ ;  $p= 0,00$ ;  $SD= 0, 38646$ ) allo scenario 1 ( $M= 4,3333$ ;  $p= 0,00$ ;  $t(56)=,784$ ;  $SD= 0,75930$ ).

## Test t

### Statistiche campione singolo

	N	Media	Deviazione std.	Media errore standard
WOM_2_ST	99	4,3333	,75930	,07631
WOM_2_VT	99	3,0152	,50231	,05048

### Test a campione singolo

Valore di test = 0						
	t	gl	Sign. (a due code)	Differenza della media	Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
					Inferiore	Superiore
WOM_2_ST	56,784	98	,000	4,33333	4,1819	4,4848
WOM_2_VT	59,724	98	,000	3,01515	2,9150	3,1153

Il confronto tra Storytelling e statement conferma l'H2, ovvero che lo storytelling è preferibile rispetto ad un comunicato stampa/tweet. L'output ci dice che, nello scenario 1, coloro che hanno visto lo storytelling ( $M= 4,3333$ ;  $p= 0,00$ ;  $t(56)=,784$ ;  $SD= 0,75930$ ) hanno una percezione migliore rispetto agli altri 99 rispondenti ( $M=3,0152$ ;  $t(59)=,724$ ;  $p=0,00$ ;  $SD=0,50231$ ).

### 3.10.5 Considerazioni

I risultati ottenuti ci danno la possibilità di confermare entrambe le ipotesi, H1: Lo storytelling è uno strumento che può risolvere una crisi reputazionale che colpisce un'azienda e H2: Lo storytelling è uno strumento preferibile ad uno statement/tweet per la risoluzione di una crisi. In questo senso lo storytelling non solo si è dimostrato uno strumento adatto alla risoluzione della crisi di reputazione in cui l'azienda era incappata ma si è anche dimostrato più performante, sulla base delle 4 variabili prese in esame, rispetto ad uno statement classico.

### 3.10.6 Implicazioni manageriali

Questi risultati possono portare le aziende a scegliere una direzione piuttosto che un'altra, ciò significa che, alla luce dei risultati, lo storytelling è garanzia di efficacia ed è più efficiente



rispetto a messaggi di tipo più tradizionali anche se portati su strumenti social di tendenza e di ultima generazione.

Sulla base di questa ricerca inoltre le aziende possono capire che il contenuto del messaggio è di fondamentale importanza e solo con un messaggio ben formulato, unito allo strumento giusto hanno una possibilità di risolvere la crisi limitando o riducendo a 0 i danni.

L'obiettivo delle aziende, sempre sulla base di questa ricerca, dovrebbe essere quello di intraprendere una narrazione con il proprio cliente invece che nascondersi dietro a dichiarazioni rilasciate senza comunicare commitment e care. In questo senso, metterci la faccia significa assumersi le proprie responsabilità e dimostrare che si hanno le capacità di riparare all'errore, migliorare le proprie capabilities ed imparare al fine di evitare che ciò riaccada in futuro.

### ***3.10.7 Limiti e gap per la ricerca futura***

I limiti della ricerca sono molteplici, nello specifico sono i seguenti:

- Il ruolo o la job position di chi sta parlando e lanciando il messaggio di scuse
- Il genere, l'etnia ed i connotati dell'interlocutore principale
- Il tone of voice con cui viene spiegato il messaggio e con cui si imposta la conversazione
- Il tempo di risposta delle aziende a crisi di questo tipo non è così tempestiva come quella creata nello scenario ideale

Sulla base dei seguenti limiti e dei findings ottenuti posso affermare che, una volta dimostrata la preferibilità, in contesti simili, dello storytelling rispetto ad uno statement/tweet la ricerca futura possa andare ad indagare su quelle che sono le caratteristiche dello storytelling.

In questo senso si potrebbe andare ad indagare quale sia la conformazione ottimale di uno storytelling reputazionale andando a definire quale sia l'effetto di percezione del fruitore a seconda della posizione occupata dal main speaker e di come la job title incida sulla valutazione di credibilità.

In secondovluogo potrebbe essere molto importante definire un modello che non riguardi solo la posizione ricoperta ma anche quali siano le caratteristiche fisiche che rendono più friendly e credibile il messaggio di scuse. Questa tipologia di ricerca potrebbe portare a risultati diversi a seconda dell'emisfero terrestre in cui si opera, in Cina sarà diverso rispetto agli USA.

Il quarto punto però è quello rappresenta uno spunto più interessante e che potrebbe essere sviluppato dopo aver definito il reputational storytelling ideale. Oltre ad avere il messaggio giusto è necessario avere un timing ottimale per avere l'effetto migliore in termini di risultato sperato vs ottenuto.

È quindi fondamentale, e su questo c'è già una base anche se non scientifica, andare a definire qual è il miglior tempo di risposta alla creazione della crisi e soprattutto capire cosa succede se risponde dopo 15 minuti, dopo 6 ore oppure dopo 24.

La base di partenza sta nel mondo digitale ovvero nel fatto che le tempistiche si sono fortemente ristrette e che quindi si verso una risposta non in tempo reale ma quasi. Si stima, anche se non in maniera scientifica, che il tempo migliore in cui rispondere al verificarsi di una crisi sia di 15 minuti, sarebbe interessante capire perché, e se vale per tutti i contesti, rispondere in pochi minuti sia garanzia di successo.

### **Conclusioni**

Il percorso e la ricerca svolta hanno mostrato come sempre di più le aziende siano soggette a dinamiche tipiche dell'essere umano. Dinamiche a cui è soggetta a causa della sua natura sempre più antropomorfizzata e che quindi ha la necessità di porsi sugli stessi livelli cognitivi e di comunicazione del suo interlocutore più importante, il cliente.

Il journey è nato dal desiderio di porre l'azienda su piano simile a quello dell'utente in modo tale da far percepire il messaggio come detto da una persona familiare che ha i tuoi stessi interessi e valori. È di fondamentale importanza avere uno strumento o degli strumenti che siano sinonimo di garanzia quando si è in preda ad una crisi. Crisi che ci pone in una situazione in cui si ha a disposizione una quantità più bassa di:

- Tempo
- Calma
- Margine di errore
- Lucidità

Mentre invece in situazioni di crisi le dinamiche che si accentuano sono le seguenti:

- Pressione
- Ansia
- Frettolosità

Proprio per questo il mio studio si presenta come un indicatore di quale strumento utilizzare per raggiungere l'obiettivo sperato. A livello di process il vantaggio rispetto al passato è considerevole, ciò si esplica nel fatto che gran parte del decision making è deciso a priori e questo consente di allocare le risorse cognitive a disposizione nelle attività che più lo necessitano.

Una volta deciso lo strumento sarà più semplice farlo performare al meglio, inoltre se consideriamo che la qualità delle decisioni che prendiamo durante il giorno peggiora in maniera significativa dopo ogni decisione che prendiamo, ridurre il nostro decision making non farà nient'altro che aumentarne la qualità ottimizzando le risorse a nostra disposizione. Migliorare la nostra capacità di prendere decisioni sotto pressione ci darà la possibilità di risolvere gli snodi cruciali della nostra vita, lavorativa e professionale, nella direzione giusta.

## Riassunto

Lo storytelling è pervasivo nella vita. Molte informazioni vengono archiviate, indicizzate e recuperate sotto forma di storie. Esse incitano all'azione e sono strumenti di comunicazione efficaci per risvegliare le emozioni delle persone. Le persone si relazionano tra loro in termini di storie e prodotti e marchi spesso svolgono un ruolo centrale e periferico in esse. I consumatori usano i marchi come oggetti di scena o attori antropomorfi nelle storie che raccontano su sé stessi e sugli altri. Tali rappresentazioni teatrali consentono a questi narratori di sperimentare potenti miti che riflettono archetipi psicologici<sup>192</sup>.

Una tale tendenza sembra essere così diffuso che recentemente ha attirato l'attenzione degli studiosi di marketing che hanno indagato l'antropomorfismo rispetto ai Brand e ai prodotti di marca. Il concetto di umanizzazione del Brand è qui definito come la misura in cui un prodotto di marca è percepito come un essere umano reale. La ricerca accademica sull'umanizzazione dei Brand è diventata prevalente per la prima volta con la struttura della personalità del Brand, che si occupa dell'inferenza dei tratti della personalità umana sui Brand. Da allora, c'è stato un lavoro in corso sul *Brand anthropomorphism*, tra cui ulteriori studi sulla *Brand personality* e concetti interconnessi come *consumer-brand-relationships* e *Brand love*<sup>193</sup>. È stato empiricamente dimostrato, inoltre, che i “Brand antropomorfizzati hanno ottenuto atteggiamenti più favorevoli da parte dei consumatori e una fedeltà più elevata, grazie ai rapporti orizzontali e non verticali, inclusivi e non esclusivi<sup>194</sup>”.

Le storie e la narrazione, sono divenute essenziali anche per la comunicazione in ambito delle Corporate, delle aziende e dei Brand. Esse, infatti, sono parti centrali della vita organizzativa, plasmano la cultura aziendale e influenzano il comportamento di un'azienda. Aiutano a facilitare la condivisione delle conoscenze, a risolvere problemi e prendere decisioni. Possono avere un effetto sull'opinione pubblica sulle organizzazioni. Le storie hanno molte funzioni nelle organizzazioni come meccanismo di comunicazione e una di queste è quella di affrontare le crisi.

Sulla base della teoria presa in esame è stato analizzato il caso scelto. Lo stimolo scelto, la risposta di fedex alla crisi di reputazione subita, è stato oggetto di un'analisi di duplice tipo:

---

<sup>192</sup> Eray, T. E. (2018, aprile 2). Storytelling in Crisis Communication. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 8(2).

<sup>193</sup> Portal, S., Abratt, R., & Bendixen, M. (2018). Building a human brand: Brand anthropomorphism unravelled. *Business Horizon*, p. 367—374. Tratto da Business Horizon: <https://www.sciencedirect.com/journal/business-horizons>

<sup>194</sup> Ibid. p. 101.

qualitativo e quantitativo.

L'analisi qualitativa seguirà la struttura del modello attanziale di Greimas e cercherà di spiegare la sequenza narrativa del caso scelto. Dobbiamo tutta via fare un passo indietro per cercare di capire quali sono le ragioni che hanno spinto Fedex ad utilizzare un racconto per risolvere la crisi?



La verità è che lo storyteller entra in campo quando si ha il bisogno di:

- Leggere la realtà, in questo senso da al fruitore le lenti interpretative che gli consentano di interpretare i fatti avvenuti nella maniera più ottimale
- Lavorare sull'identità di gruppo ed individuale. In questo caso è facilmente intuibile il perché Fedex abbia deciso di utilizzare proprio il racconto. Il loro obiettivo è quello di modificare l'identità che in quel momento era attribuita al brand
- Guidare i consumi, più che guidare i consumi in questo caso si può parlare di retention, trattenere i consumi, al fine di evitare una diminuzione incrementale della clientela e degli utenti
- Fare valore e capitale narrativo, anche in questo caso possiamo dire che l'obiettivo non è quello di generare valore ma di evitare un'eccessiva perdita di valore al fine di mantenere stabile l'impatto sulla brand image

- Espandere il valore, il vero obiettivo è quello di diminuire l'effetto di restrizione del valore

Il modello attanziale, ci permette di notare come questo video di scuse si classifichi come un vero e proprio storytelling, nello specifico possiamo evidenziare che:

7. Il soggetto, colui che compie l'azione, è l'azienda stessa (la Fedex)
8. L'oggetto, colui che si vuole raggiungere, in questo caso è identificabile con la risoluzione della crisi. L'obiettivo dell'azienda è quello di recuperare un gap reputazionale e di ristabilire la propria reputazione sia nel task che nel general environment
9. L'aiutante, colui che aiuta il soggetto, può essere identificato come il dirigente di Fedex che si incarica di comunicare il messaggio per la customer base
10. Opponente, colui che si oppone al soggetto, è identificabile nel comportamento scorretto compiuto dal dipendente Fedex che getta il pacco invece di consegnarlo in maniera usuale
11. Destinante, ovvero colui che affida la missione, in questo caso è l'azienda stessa, la Fedex, che ritiene, al fine di risolvere la crisi, affidare la missione a sé stessa utilizzando come portavoce un membro della loro dirigenza
12. Destinatario del messaggio è il consumatore finale o meglio il consumatore che in questo momento ha un atteggiamento negativo nei confronti dell'azienda

L'analisi della sequenza narrativa fa emergere quelle che sono alcune peculiarità o se vogliamo delle singolarità del caso preso in esame.

La particolarità emerge subito dalle prime battute poiché il video comincia in "Medias Res" ovvero quando una parte degli eventi è già accaduto e siamo già al punto della prova decisiva e poi della così detta prova glorificante.

In questo caso infatti, gli eventi narrati partono da una situazione in cui il soggetto, ha già ricevuto in carica da se stesso il compito di riparare il danno reputazionale subito, ha già sostenuto la prova qualificante ed ha in questo senso individuato il suo aiutante magico (il dirigente che si erge come portavoce del brand).

La fase della manipolazione viene collocata ad un tempo precedente rispetto a quello della narrazione e soprattutto non ci viene mostrato. Questo vuol dire che il video è diretto non a tutti gli utenti ma solo a chi è a conoscenza dei fatti antecedenti o meglio del fatto che ha causato l'intervento dell'azienda. Questa caratteristica è molto peculiare e di conseguenza ci aiuta a classificare questo storytelling in un livello cognitivo differente rispetto a quello

usuale.

L'analisi, anche se non molto dettagliata, dei casi citati in precedenza ha fatto emergere come le crisi reputazionali gestite tramite tweet, statement o comunicati stampa non portano a risultati efficaci nei confronti della community digitale e di clienti.

Questo accade poiché risposte di questo tipo hanno principalmente due limiti: primo i tweet sono vittima di molte risposte da parte della community e vengono spesso usati contro le aziende. In questo senso, un solo messaggio diventa vittima di numerose interpretazioni che molto spesso vanno in direzioni diverse rispetto a quelle immaginate. Si pensi ad esempio al caso di Rayanir che dopo il suo tweet è stata presa di mira dalla community ed è stata etichettata come un'azeinda razzista.

Invece gli statement sui siti delle aziende stesse e i comunicati stampa vengono visti solamente dagli addetti ai lavori o da poche altre persone. Questa tipologia di risposta ha dei grossi limiti, uno è la scarsa visibilità al pubblico che si traduce poi in un basso livello di reach, se si hanno le risposte giuste è fondamentale che gli altri lo sappiano. Secondo limite da non sottovalutare è la scarsa creazione di engagement nei confronti della community di riferimento, un testo nero su bianco non creerà mai una relazione emozionale con chi lo legge a meno che non sia redatto da un letterato di alto livello. Solitamente chi redige un testo di questo tipo lo fa seguendo uno schema altamente standardizzato pensato per situazioni ad hoc, in questo modo si velocizzano i tempi ma si rischia di essere percepiti come poco empatici e non realmente interessati alla causa.

Se si analizza il comportamento della community in risposta a statement o tweet di scuse da parte delle aziende ci si rende conto che la situazione è molto più grave. La gravità si esplica nel fatto che a messaggi di tipo visivo statico gli utenti rispondono con strumenti più dinamici, canzonatori ed empatici, solitamente i seguenti:

- Gif
- Meme
- Video parodie o caricature

Data la natura delle risposte la situazione di difficoltà in cui si trovano le aziende è aggravata non solo dalla maggiore numerosità delle risposte che riceve ma anche dalla tipologia di format utilizzato. In questo senso il gap per le aziende non farà nient'altro che aumentare esponendole, nella maggior parte dei casi, a crisi di cui non hanno alcun controllo e che potrebbero avere un impatto negativo sul valore della brand image e della brand identity.

A causa dei risultati di questa doppia analisi secondaria, lato aziende e lato consumer, ho sentito il bisogno di ricercare uno strumento che possa garantire alle aziende un risultato in termini

risoluzione della crisi e che riesca a porle sullo stesso livello cognitivo degli interlocutori con cui si interfaccia.

Per fare questo ho voluto ricreare uno scenario reale, il caso Fedex del 2011, al fine di dare risposta alla mia domanda di ricerca:

**“È lo storytelling uno strumento che può essere utilizzato per la risoluzione di una crisi reputazionale? È realmente, date le circostanze sopra discusse, preferibile in termini di performance ad uno statement classico?”**

In questa fase di ricerca, quella quantitativa, abbiamo testato l'efficacia del video nel raggiungimento del suo obiettivo, quello di risolvere la crisi di reputazione dell'azienda. La risoluzione della crisi si esplica nel fatto di verificare che ci sia un cambiamento di percezione da parte degli utenti dopo la visualizzazione del video di scuse, nello specifico: l'obiettivo è quello di migliorare la reputazione dell'azienda dopo l'avvenimento di un bad behavior da parte di un dipendente.

Il presente lavoro analizza l'efficacia dello storytelling preso in esame confrontandolo con uno statement rilasciato dall'azienda Fedex. In questo caso entrambi gli stimoli, storytelling e statement, presentano lo stesso messaggio a livello di contenuto e sono entrambi stati utilizzati in risposta alla crisi di reputazione dell'azienda.

Di conseguenza all'interno dello studio il contenuto del messaggio utilizzato è lo stesso per entrambi gli stimoli che cambia è il modo in cui il messaggio viene trasmesso, nel primo caso tramite statement e nel secondo tramite storytelling.

Più formalmente possiamo dire che la prima ipotesi è la seguente:

**H1: Lo storytelling è uno strumento che può risolvere una crisi reputazionale che colpisce un'azienda**

Se la prima ipotesi viene verificata ed i risultati sono statisticamente significativi allora è possibile procedere con la fase due delle analisi, per questa fase l'ipotesi è la seguente:

**H2: Lo storytelling è uno strumento preferibile ad uno statement/tweet per la risoluzione di una crisi di reputazione**

Sulla base dei findings ottenuti dalla review della letteratura è stato possibile dedurre che lo storytelling è uno strumento adatto alla risoluzione della crisi e che può essere usato in diversi format scegliendo quello più adatto al tipo di crisi da fronteggiare.

In questo caso, secondo il modello di Tuğçe Ertem Eray 2018, è stato utilizzato uno storytelling incentrato sul prodotto e sul servizio fornito dall'azienda alla customer base. Se vogliamo essere più precisi nell'analisi verticale possiamo affermare che la categoria di appartenenza può essere identificata anche con quella incentrata sul consumatore. In questo senso, data l'unicità del caso,



possiamo parlare di un ibrido di narrazione che parte da un (dis)servizio, passa al consumatore ed infine torna all'azienda sotto forma di comunicazione.

Lo scopo di questo studio è quello di verificare l'efficacia dello storytelling nella risoluzione di una crisi reputazionale e della sua preferibilità ad uno statement come strumento da utilizzare.

Il design della ricerca è di tipo causale, le ipotesi sopracitate verranno testate attraverso un esperimento realizzato tramite survey online. La survey è stata realizzata in lingua inglese con l'obiettivo di essere fruibile per un utente che ha un profilo più internazionale possibile.

La variabile indipendente in questo caso è la tipologia di strumento utilizzato per risolvere la crisi tenendo invariato il testo del messaggio. In questo caso la manipolazione è avvenuta, mantenendo lo stesso messaggio e andando a cambiare il tramite attraverso cui il messaggio è comunicato al pubblico.

Per quanto riguarda il settaggio dell'enviroment si è cercato di ricreare una condizione di realtà in cui il soggetto era sottoposto allo stimolo numero 1, nello specifico lo scenario è stato impostato tramite l'utilizzo del seguente stimolo:



Insieme allo stimolo audio visivo sopra presentato è stata allocata una descrizione dell'enviroment con l'obiettivo di creare alcune condizioni della realtà:

“Imagine that while you are browsing the web you find a video in which a delivery company (Fedex),of which you are a customer, has carried out the delivery of the order as shown in the following video.

Look carefully at the content and answer the related questions.”

Lo stimolo è stato scelto sulla base del fatto che garantiva a tutti la possibilità di immedesimarsi nella persona poiché non conteneva nessun riferimento al brand preso in esame. Questo perché si è voluto evitare che chi usasse altri servizi di consegna diversi da Fedex potesse valutare in maniera biased il comportamento sopra mostrato.

Inoltre in un contesto reale, il fruitore del questionario, non vede chi e in che modo gli viene consegnato il pacco ma lo trova nel suo appartamento a fine consegna, in questo modo il “ragazzo/a delle consegna” può essere chiunque, con questo si è voluto evitare, per quanto possibile, l’intrusione dei pregiudizi.

Nella seconda fase della ricerca i rispondenti sono stati sottoposti a due stimoli diversi, in questo caso un gruppo ha visionato il seguente stimolo:



Il video di scuse utilizzato da Fedex è stato accompagnato dal seguente messaggio testuale di presentazione:

“The company answers to what happened with the video down below”

La scelta di questo video è data dal fatto che l’obiettivo era quello di ricreare le condizioni reali che Fedex ha dovuto fronteggiare durante la crisi. Inoltre il secondo criterio di scelta è che aveva lo

stesso messaggio rispetto allo statement e questo mi ha dato l'opportunità di eseguire la manipolazione.

Al secondo gruppo di rispondenti è stato sottoposto invece un messaggio di scuse che l'azienda ha pubblicato sul suo sito, eccolo di seguito anche questp è stato accompagnato dal seguente messaggio:

“The company answers to what happened with the video down below”

## FedEx Response to Customer Video

**December 21, 2011**

December 21, 2011 — FedEx team members work very hard every day all around the world delivering millions of items on time and in perfect condition. The one delivery shown on the video is completely at odds with our training and policies. We have apologized to the customer and secured a replacement delivery. We're pleased to have resolved the situation and the customer is satisfied.

As a result of this absolutely, positively unacceptable delivery, we are redoubling our efforts to keep things like this from happening in the future. In this specific case, we are following our established disciplinary process, which is intended to protect the privacy of team members. We can say that the employee is not interacting with customers during this process. Additionally, we look at this as a great learning opportunity. We have already used the video internally to remind all of our team members that every single package is the most important one.

We take pride in having a low damage claims rate and are very upset by this incident, which is so at odds with our Purple Promise to make every FedEx experience outstanding.



Anche in questo caso la scelta è giustificata dalla presenza dello stesso brand e dall'utilizzo, a livello di contenuto, dello stesso messaggio.

Il campione di convenienza utilizzato per questo esperimento è composto da 204 individui, i rispondenti su cui sono state fatte le analisi sono 198 (Metà=28,75; Donne 48,75%), questo perché le altre 6 erano incomplete oppure non registrate correttamente.

I partecipanti sono stati divisi, in maniera randomica, a due scenari differenti: il gruppo A, composto da 99 individui, ha visionato lo scenario con lo storytelling. Il gruppo B invece, composto da altri 99 individui, ha visionato lo scenario con lo statement.

Per valutare come lo storytelling impattasse sulla percezione reputazionale dell'azienda i rispondenti hanno seguito il seguente percorso:

1. È stato mostrato loro il primo stimolo, quello in cui il fattorino nel momento della consegna lancia il pacco invece di consegnarlo correttamente
2. Dopo la visione dello stimolo 0, è stato somministrato loro un questionario che valutasse la loro percezione dell'azienda (Fedex) secondo quattro indicatori:
  - a. **Customer orientation**, fattore composto da 4 items che vanno a valutare tramite una scala likert da 1 a 5 qual'è l'orientamento del cliente nei confronti del brand. In questo caso, per la conduzione delle analisi i 4 item che compongono il fattore Customer orientation sono stati unificati nella creazione della variabile CO\_1, variabile che presenta un Cronbach Alpha maggiore di 0,6, 0,9 circa nel caso specifico. Questo ha garantito l'affidabilità della scala.
  - b. **Trust**, fattore composto da 4 item che serve a misurare, tramite una scala likert da 1 a 5, la fiducia che il consumatore ripone nel brand. Anche qui per le analisi i 4 item sono stati unificati nella creazione della variabile T\_1, il cronbach Alpha di questa variabile è superiore allo 0,6 e si aggira attorno allo 0,9. Questo ha garantito l'affidabilità della scala.
  - c. **Loyalty**, fattore composto da 3 item che serve a misurare, tramite una scala likert, da 1 a 5, la fedeltà del cliente nei confronti dell'azienda. I 3 item originali per la composizione del fattore sono stati scomposti portando all'eliminazione di uno dei tre. Tutto ciò è stato fatto al fine di garantire alla nuova scala, L\_1, un cronbach Alpha accettabile, infatti in questo modo si è raggiunto un livello di 0,632 ovvero un livello di affidabilità accettabile
  - d. **Word of mouth**, fattore composto da 2 item che serve a misurare, tramite scala likert da 1 a 5, qual è l'opinione che hanno i consumatori del brand e serve a spiegare quali sia il livello, positivo o negativo, del passaparola che l'azienda ha creato intorno a sé. Per le analisi gli item sono stati unificati dando origine alla nuova variabile WOM\_1, in questo caso il Cronbach Alpha si aggira intorno ad un valore di 0.86 garantendo, anche in questo caso, l'affidabilità della scala.

3. In questa fase è avvenuta la randomizzazione dell'esperimento, 99 individui hanno visto lo stimolo video (storytelling di scuse) mentre invece altri 99 individui hanno visionato lo stimolo statico (immagine con lo statement rilasciato dall'azienda sul suo sito)
4. Dopo la visualizzazione del nuovo stimolo, statement o Storytelling, tutti e 198 i rispondenti hanno risposto allo stesso questionario somministrato durante la fase 2 in modo tale da poter registrare un cambiamento della percezione dallo scenario 0 allo scenario 1
5. In un'ultima fase i rispondenti hanno inserito i loro dati anagrafici demografici e terminato il questionario

Una volta raccolte le 198 risposte alla survey ho esportato i dati da Qualtrics su SPSS tramite una funzione che mi ha concesso di rilevare la differenza di scenari e di identificare che avesse visto lo storytelling e chi lo statement.

Dopo la fase di ricodifica delle variabili sullo scenario 0, somministrazione del primo stimolo, ho proceduto con la ricodifica delle stesse variabili (CO, L, T, WOM) nella loro versione 2, ovvero ho potuto raccogliere i dati del secondo scenario e quindi di chi aveva visto il secondo stimolo. Sono quindi nate le variabili

A questo punto ho avuto bisogno, per procedere con le analisi dei risultati, di estrapolare i due scenari, chi ha visto lo storytelling e chi ha visto lo statement.

In questo caso ho dovuto moltiplicare le variabili 2 (CO, L, T, WOM) con lo stimolo storytelling prima e con lo stimolo statement poi. In questo modo ho potuto creare le seguenti variabili:

- CO\_2\_ST – CO\_2\_VT
- L\_2\_ST – L\_2\_VT
- T\_2\_ST – L\_2\_VT
- WOM\_2\_ST – L\_2\_VT

Una volta aver chiarito gli scenari 0 e 1, aver capito chi fossero i 99 rispondenti che hanno visionato lo storytelling con quelli che hanno visionato lo statement ho potuto eseguire le analisi.

Trattandosi di un confronto tra medie, ho eseguito un T-Test a campioni indipendenti per verificare se la media delle 4 nuove variabili del gruppo 1\_ST (coloro che nella fase due vedranno lo Storytelling) differiva in maniera significativa dal gruppo 2\_ST.

In questo caso la ricerca ha dato esito positivo poiché tutte e quattro le variabili CO\_2\_ST, T\_2\_ST, L\_2\_ST E WOM\_2\_ST hanno evidenziato un miglioramento rispetto alle situazioni dello scenario 1 (CO\_1\_ST, T\_1\_ST...etc.), nello specifico:



### Statistiche campione singolo

	N	Media	Deviazione std.	Media errore standard
CO_1_ST	99	1,1288	,28429	,02857
CO_2_ST	99	4,4419	,71324	,07168

### Test a campione singolo

Valore di test = 0						
	t	gl	Sign. (a due code)	Differenza della media	Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
					Inferiore	Superiore
CO_1_ST	39,506	98	,000	1,12879	1,0721	1,1855
CO_2_ST	61,966	98	,000	4,44192	4,2997	4,5842

L'effetto dello storytelling sulla Customer orientation risulta essere significativo in termini di miglioramento della percezione di Fedex da parte dei consumatori. Come si può notare dall'output di SPSS i 99 rispondenti hanno avuto un cambiamento di percezione dallo scenario 0 (M= 1,1288;  $t(39)=,506$ ;  $p= 0,00$ ;  $SD= 0,28429$ ) allo scenario 1 (M= 4,4419;  $p= 0,00$ ;  $t(61)=,966$ ;  $SD= 0,71324$ ).

## Test t

### Statistiche campione singolo

	N	Media	Deviazione std.	Media errore standard
CO_2_ST	99	4,4419	,71324	,07168
CO_2_VT	99	3,1313	,50171	,05042

### Test a campione singolo

Valore di test = 0						
	t	gl	Sign. (a due code)	Differenza della media	Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
					Inferiore	Superiore
CO_2_ST	61,966	98	,000	4,44192	4,2997	4,5842
CO_2_VT	62,100	98	,000	3,13131	3,0312	3,2314

Il confronto tra Storytelling e statement conferma l'H2, ovvero che lo storytelling è preferibile rispetto ad un comunicato stampa/tweet. L'output ci dice che, nello scenario 1, coloro che hanno visto lo storytelling (M=4,4419;  $t(61)=,966$ ;  $p=0,00$ ;  $SD=0,71324$ ) hanno una percezione migliore rispetto agli altri 99 rispondenti (M=3,1313;  $t(62)=,100$ ;  $p=0,00$ ;  $SD=0,50171$ ).

## Test t

### Statistiche campione singolo

	N	Media	Deviazione std.	Media errore standard
T_1_ST	99	1,3207	,53457	,05373
T_2_ST	99	4,4369	,69100	,06945

Test a campione singolo						
Valore di test = 0						
	t	gl	Sign. (a due code)	Differenza della media	Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
					Inferiore	Superiore
T_1_ST	24,582	98	,000	1,32071	1,2141	1,4273
T_2_ST	63,888	98	,000	4,43687	4,2991	4,5747

L'effetto sulla Trust risulta essere significativo in termini della fiducia che viene riposta nei confronti di Fedex da parte dei rispondenti. L'output ci dice che i 99 rispondenti, soggetti allo storytelling hanno avuto un cambiamento di percezione dallo scenario 0 (M= 1,3207;  $t(24)=,582$ ;  $p= 0,00$ ; SD= 0,53457) allo scenario 1 (M= 4,4369;  $p= 0,00$ ;  $t(63)=,888$ ; SD= 0,69100).

## Test t

### Statistiche campione singolo

	N	Media	Deviazione std.	Media errore standard
T_2_ST	99	4,4369	,69100	,06945
T_2_VT	99	3,1692	,52468	,05273

Test a campione singolo						
Valore di test = 0						
	t	gl	Sign. (a due code)	Differenza della media	Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
					Inferiore	Superiore
T_2_ST	63,888	98	,000	4,43687	4,2991	4,5747
T_2_VT	60,099	98	,000	3,16919	3,0645	3,2738

Il confronto tra Storytelling e statement conferma l'H2, ovvero che lo storytelling è preferibile rispetto ad un comunicato stampa/tweet. L'output ci dice che, nello scenario 1, coloro che hanno

visto lo storytelling (M= 4,4369; p= 0,00; t(63)=,888; SD= 0,69100) hanno una percezione migliore rispetto agli altri 99 rispondenti (M=3,1613; t(60)=,099; p=0,00; SD=0,52468).

### Test t

#### Statistiche campione singolo

	N	Media	Deviazione std.	Media errore standard
L_1_ST	99	2,7273	1,41651	,14236
L_2_ST	99	3,2172	1,21042	,12165

#### Test a campione singolo

Valore di test = 0

	t	gl	Sign. (a due code)	Differenza della media	Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
					Inferiore	Superiore
L_1_ST	19,157	98	,000	2,72727	2,4448	3,0098
L_2_ST	26,446	98	,000	3,21717	2,9758	3,4586

L'effetto sulla Loyalty risulta essere significativo in termini della fedeltà che viene riposta nei confronti di Fedex da parte dei rispondenti. Nonostante ci sia una differenza statisticamente significativa, la tipologia di mercato non ci consente di poter dire che l'effetto sulla fedeltà sia pienamente riuscito, in questo senso il livello di fedeltà, nonostante sia superiore allo scenario 0 si afferma comunque su livelli non soddisfacenti come avvenuto per gli altri casi.

L'output ci dice che i 99 rispondenti, soggetti allo storytelling hanno avuto un cambiamento di percezione dallo scenario 0 (M= 2,7273; t(19)=,157; p= 0,00; SD= 1,41651) allo scenario 1 (M= 3,2172; p= 0,00; t(26)=,446; SD= 1,21042).

### Test t

#### Statistiche campione singolo

	N	Media	Deviazione std.	Media errore standard
L_2_ST	99	3,2172	1,21042	,12165
L_2_VT	99	2,8687	,58286	,05858

#### Test a campione singolo

Valore di test = 0

	t	gl	Sign. (a due code)	Differenza della media	Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
					Inferiore	Superiore
L_2_ST	26,446	98	,000	3,21717	2,9758	3,4586
L_2_VT	48,971	98	,000	2,86869	2,7524	2,9849

Il confronto tra Storytelling e statement conferma l'H2, ovvero che lo storytelling è preferibile rispetto ad un comunicato stampa/tweet. L'output ci dice che, nello scenario 1, coloro che hanno



visto lo storytelling (M= 3,2172; p= 0,00; t(26)=,446; SD= 1,21042) hanno una percezione migliore rispetto agli altri 99 rispondenti (M=2,8687; t(48)=,971; p=0,00; SD=0,58286).

	N	Media	Deviazione std.	Media errore standard
WOM_1_ST	99	1,2727	,38646	,03884
WOM_2_ST	99	4,3333	,75930	,07631

### Test a campione singolo

Valore di test = 0

	t	gl	Sign. (a due code)	Differenza della media	Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
					Inferiore	Superiore
WOM_1_ST	32,768	98	,000	1,27273	1,1956	1,3498
WOM_2_ST	56,784	98	,000	4,33333	4,1819	4,4848

L'effetto sul WOM risulta essere significativo, in questo senso il passaparola generato dai consumatori dopo lo storytelling è migliore rispetto a prima. L'output ci dice che i 99 rispondenti, soggetti allo storytelling hanno avuto un cambiamento di percezione dallo scenario 0 (M=1,2727; t(32)=,768; p= 0,00; SD= 0,38646) allo scenario 1 (M= 4,3333; p= 0,00; t(56)=,784; SD= 0,75930).

## Test t

### Statistiche campione singolo

	N	Media	Deviazione std.	Media errore standard
WOM_2_ST	99	4,3333	,75930	,07631
WOM_2_VT	99	3,0152	,50231	,05048

### Test a campione singolo

Valore di test = 0

	t	gl	Sign. (a due code)	Differenza della media	Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
					Inferiore	Superiore
WOM_2_ST	56,784	98	,000	4,33333	4,1819	4,4848
WOM_2_VT	59,724	98	,000	3,01515	2,9150	3,1153

Il confronto tra Storytelling e statement conferma l'H2, ovvero che lo storytelling è preferibile rispetto ad un comunicato stampa/tweet. L'output ci dice che, nello scenario 1, coloro che hanno

visto lo storytelling (M= 4,3333; p= 0,00; t(56)=,784; SD= 0,75930) hanno una percezione migliore rispetto agli altri 99 rispondenti (M=3,0152; t(59)=,724; p=0,00; SD=0,50231).

I risultati ottenuti ci danno la possibilità di confermare entrambe le ipotesi, H1: Lo storytelling è uno strumento che può risolvere una crisi reputazionale che colpisce un'azienda e H2: Lo storytelling è uno strumento preferibile ad uno statement/tweet per la risoluzione di una crisi. In questo senso lo storytelling non solo si è dimostrato uno strumento adatto alla risoluzione della crisi di reputazione in cui l'azienda era incappata ma si è anche dimostrato più performante, sulla base delle 4 variabili prese in esame, rispetto ad uno statement classico. Questi risultati possono portare le aziende a scegliere una direzione piuttosto che un'altra, ciò significa che, alla luce dei risultati, lo storytelling è garanzia di efficacia ed è più efficiente rispetto a messaggi di tipo più tradizionali anche se portati su strumenti social di tendenza e di ultima generazione.

Sulla base di questa ricerca inoltre le aziende possono capire che il contenuto del messaggio è di fondamentale importanza e solo con un messaggio ben formulato, unito allo strumento giusto hanno una possibilità di risolvere la crisi limitando o riducendo a 0 i danni.

L'obiettivo delle aziende, sempre sulla base di questa ricerca, dovrebbe essere quello di intraprendere una narrazione con il proprio cliente invece che nascondersi dietro a dichiarazioni rilasciate senza comunicare commitment e care. In questo senso, metterci la faccia significa assumersi le proprie responsabilità e dimostrare che si hanno le capacità di riparare all'errore, migliorare le proprie capabilities ed imparare al fine di evitare che ciò riaccada in futuro.

I limiti della ricerca sono molteplici, nello specifico sono i seguenti:

- Il ruolo o la job position di chi sta parlando e lanciando il messaggio di scuse
- Il genere, l'etnia ed i connotati dell'interlocutore principale
- Il tone of voice con cui viene spiegato il messaggio e con cui si imposta la conversazione
- Il tempo di risposta delle aziende a crisi di questo tipo non è così tempestiva come quella creata nello scenario ideale

Sulla base dei seguenti limiti e dei findings ottenuti posso affermare che, una volta dimostrata la preferibilità, in contesti simili, dello Storytelling rispetto ad uno statement/tweet la ricerca futura possa andare ad indagare su quelle che sono le caratteristiche dello storytelling.

In questo senso si potrebbe andare ad indagare quale sia la conformazione ottimale di uno storytelling reputazionale andando a definire quale sia l'effetto di percezione del fruitore a

seconda della posizione occupata dal main speaker e di come la job title incida sulla valutazione di credibilità.

In secondo luogo potrebbe essere molto importante definire un modello che non riguardi solo la posizione ricoperta ma anche quali siano le caratteristiche fisiche che rendono più friendly e credibile il messaggio di scuse. Questa tipologia di ricerca potrebbe portare a risultati diversi a seconda dell'emisfero terrestre in cui si opera, in Cina sarà diverso rispetto agli USA.

Il quarto punto però è quello rappresenta uno spunto più interessante e che potrebbe essere sviluppato dopo aver definito il reputational storytelling ideale. Oltre ad avere il messaggio giusto è necessario avere un timing ottimale per avere l'effetto migliore in termini di risultato sperato vs ottenuto.

È quindi fondamentale, e su questo c'è già una base anche se non scientifica, andare a definire qual è il miglior tempo di risposta alla creazione della crisi e soprattutto capire cosa succede se risponde dopo 15 minuti, dopo 6 ore oppure dopo 24.

## Bibliografia

- Aaker, J. L. (1997, Agosto). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, p. 347–356.
- Aggarwal, P., & McGill, A. L. (2012). When Brands Seem Human, Do Humans Act Like Brands? Automatic Behavioral Priming Effects of Brand Anthropomorphism. *Journal of Consumer Research*.
- Agnes, M. (2014). *he power of Story Telling in Crisis Communications with Greg Power*. Tratto da <https://melissaagnes.com/tcip-008-the-power-of-story-telling-in-crisis-communications-with-greg-power/>
- Andersson, S., & Eklund, J. (2017). Negative Storytelling as a Crisis Management Tool. Linköping University.
- Atkins, D., Bates, I., & Drennan, L. (2006). *Reputational Risk. A Question of Trust*. Londra: Les50ns Professional Publishing.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, p. 26-38.
- Bartneck, C., Kulic, D., Croft, E., & Zoghbi, S. (2009). Measurement Instruments for the Anthropomorphism, Animacy, Likeability, Perceived Intelligence, and Perceived Safety of Robots. *Int J Soc Robot*, p. 71-81.
- Bennett, A., & Royle, N. (2004). *Introduction to Literature, Criticism and Theory*. Pearson.
- Berens, G., van Riel, C. B., & van Rekom, J. (2007). The CSR–quality trade-off: When can corporate social responsibility and corporate ability compensate each other? *Journal of Business Ethics*, p. 233–252.
- Booth, S. A. (2000). How can organisations prepare for reputational crises? *Journal of Contingencies & Crisis Management*, p. 197–207.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, p. 68–84.
- Campaign Türkiye. (2016). *TBWA/İstanbul'dan duygusal Akbank reklamı*. Tratto da Campaign Türkiye: <http://www.campaigntr.com/2016/04/11/133381/tbwaistanbuldan-duygusal-akbank-reklamı/>
- Capital. (2016). *Unutulmaz kriz yönetimi*. Tratto da Capital: <http://www.capital.com.tr/yonetim/basari-oykuleri/unutulmaz-kriz-yonetimi-haberdetay-22056?sayfa=3>.
- Caruana, A. (1997). Corporate reputation: concept and measurement. *Journal of Product and Brand Management*, p. 109-118.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, p. 91-109.
- Comin, G. (2019). *Comunicazione integrata e Reputation Management*. Tratto da Confcommercio: <https://www.confcommercio.it/documents/20126/2637659/Comunicazione+integrata+e+reputation+management.pdf/32c72ce6-860f-a5e7-5bc2-729b24c15e5c?t=1576594258030>
- Coombs, W. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), p. pp. 163-176.
- Coombs, W., & Holladay, S. (2006). Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, 10(2), p. 123-147.
- Cuddy, A. J., Fiske, S. T., & Glick, P. (s.d.). Warmth and Competence as universal dimensions of social perception. *Advances in Experimental Social Psychology*, p. 61-149.
- Dalton, J., & Croft, S. (2003). *Managing Corporate Reputation*. Londra: Thorogood.
- Davies, G. C. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. New York: Routledge.

- Delgadillo, Y., & Escalas, J. E. (2004). Narrative word of mouth communication: Exploring memory and attitude effects of consumer storytelling. *Advances in Consumer Research*, p. 186–192.
- Delgado-Ballester, E., Palazón, M., & Peláez, J. (2020). Anthropomorphized vs objectified brands: which brand version is more loved? *European Journal of Management and Business Economics*, p. 150-165.
- Denning, S. (2011). *The Leaders's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations. Identity, Image, and Performance*. UK: Oxford University Press.
- Dowling, G. (2006). Communicating Corporate Reputation through Stories. *California Management Review*, 49(1), p. 82-100.
- Epley, N., & Cacioppo, J. T. (2007). On Seeing Human: A Three-Factor Theory of Anthropomorphism. *Psychological Review*, 114(4), p. 864–886.
- Eray, T. E. (2018, aprile 2). Storytelling in Crisis Communication. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 8(2).
- Escalas, J. E. (1998). Advertising narratives: What are they and how do they work? In B. Stern, *Representing consumers: Voices, views, and visions* (p. 267–289). New York: Routledge Press.
- Fischer, E., & Reuber, R. (2007). The good, the bad, and the unfamiliar: The challenges of reputation formation facing new firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, p. 53–75.
- Fishman, D. A. (1999). ValuJet Flight 592: Crisis communication theory blended and extended. *Communication Quarterly*, p. 345–375.
- Fjeld, K., & Molesworth, M. (2006). PR practitioners' experiences of, and attitudes towards, the internet's contribution to external crisis communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(2), p. 391-405.
- Fog, K., Budtz, C., Munch, P., & Blanchette, S. (2010). *Storytelling Branding in Practice*. Denmark: Springer.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C., & Riel, C. B. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*.
- Fontana, A. (2016). *Manuale di Storytelling*. Milano: Etas Rizzoli.
- Fontana, A. (2016). *Storytelling d'impresa*. Milano: Hoepli.
- Fortune Magazine. (2015). *World's most admired companies 2015*. Tratto da Fortune Magazine: <https://fortune.com/worlds-most-%20admired-companies/>
- Freeman, R., Harrison, J., & Wicks, A. (2007). *Managing Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*. Londra: Yale University Press.
- Genasi, C. (2002). *Winning Reputations. How to Be Your Own Spin Doctor*. Gordonsville: Palgrave Macmillan.
- Giorgino, F. (2020). *Alto Volume. Politica, comunicazione e marketing*. Roma: Luiss University Press.
- Giorgino, F., & Mazzù, M. F. (2018). *BrandTelling*. Milano: Egea.
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, p. 695 -702.
- Greyser, S. A. (2009). Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*, p. 590-602.
- Guido, G., & Peluso, A. M. (2015). Brand anthropomorphism: Conceptualization, measurement, and impact on brand personality and loyalty. *Journal of Brand Management*, p. 1-19.
- Heath, R. L. (2000). A rhetorical perspective on the values of public relations: Crossroads and pathways toward concurrence. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), p. 69–91.
- Holt, D. B. (2003). What becomes an icon most? *Harvard Business Review*, p. 43-49.

- Huang, R., Zhou, X., Ye, W., & Guo, S. (2020). Think versus feel: two dimensions of brand anthropomorphism. *Journal of Product & Brand Management*.
- Jr, C. D., Rader, C. S., & III, A. R. (2013). Anthropomorphism, marketing relationships, and consumption worth in the Toy Story trilogy. *Journal of Marketing Management*, p. 26-47.
- Kervyn, N., Fiske, S. T., & Malone, C. (2012). Brands as Intentional Agents Framework: How Perceived Intentions and Ability Can Map Brand Perception. *Journal of Consumer Psychology*, 22(2), p. 166-176.
- Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2004). Removing the shadow of suspicion: The effects of apology versus denial for repairing competence- versus integrity-based trust violations. *Journal of Applied Psychology*, p. 104–118.
- Kim, S., & McGill, A. L. (2011). Gaming with Mr. Slot or Gaming the Slot Machine? Power, Anthropomorphism, and Risk Perception. *Journal of Consumer Research*.
- Kopp, D., Nikolovska, I., Desiderio, K., & Guterman, J. (2011). Relaaax, I remember the recession in the early 1980s...”: Organizational Storytelling as a Crisis Management Tool. *Human Resource Development Quarterly*, 22(3), p. 373-385.
- Kreps, G. A. (1984). Sociological inquiry and disaster research. *Annual Review of Sociology*, p. 309–330.
- Langer, R., & Thorup, S. (2006). Building trust in times of crisis: Storytelling and change communication in an airline company. *Corporate Communications*, 11(4), p. 371-390.
- Lee, H., & Jahng, M. R. (2020). The Role of Storytelling in Crisis Communication: A Test of Crisis Severity, Crisis Responsibility, and Organizational Trust. *Journalism & Mass Communication Quarterly*.
- Mark, M., & Pearson, C. S. (2001). *The hero and the outlaw: Building extraordinary brands through the power of archetypes*. New York: McGraw-Hill.
- McKee, R. (2003). Storytelling that moves people: A conversation with screenwriting coach, Robert McKee. *Harvard Business Review*, p. 51–55.
- Mckee, R., & Fryer, B. (2016). *Storytelling That Moves People*. Tratto da <https://hbr.org/2003/06/storytelling-that-moves-people>
- Moisio, R., & Arnould, E. J. (2005). Extending the dramaturgical framework in marketing: Drama structure, drama interaction and drama content in shopping experiences. *Journal of Consumer Behaviour*, p. 1–11.
- Nicholas Epley, & Waytz, A. (s.d.).
- O’Neill, J. (2002). The Role of Storytelling in Affecting Organizational Reality in the Strategic Management Process. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 4(1), p. 4-18.
- Plessis, C. d. (2015). Brand Storytelling: the case of Coca Cola's journey corporate website.
- Portal, S., Abratt, R., & Bendixen, M. (2018). Building a human brand: Brand anthropomorphism unravelled. *Business Horizon*, p. 367—374. Tratto da Business Horizon: <https://www.sciencedirect.com/journal/business-horizons>
- Postman, N. (1994). Learning by Story. In G. Boswell, & G. Hatch, *Dialogues and Conversations: A Reader for English 115* (p. 184). Needham Heights: Simon & Schuster.
- Pulizzi, J. (2012). *The Rise of Storytelling as the New Marketing*. Springer.
- Puzakova, M., & Aggarwal, P. (2018). Brands as Rivals: Consumer Pursuit of Distinctiveness and the Role of Brand Anthropomorphism. *Journal of Consumer Research*.
- Puzakova, M., & Kwak, H. (2017). Should Anthropomorphized Brands Engage Customers? The Impact of Social Crowding on Brand Preferences. *Journal of Marketing*, p. 99–115.
- Puzakova, M., Kwak, H., & Rocereto, J. (2009). Pushing the Envelope of Brand and Personality: Antecedents and Moderators of Anthropomorphized Brands. *Association for Consumer Research*, p. 413-420.
- Puzakova, M., Kwak, H., & Rocereto, J. F. (2013). When Humanizing Brands Goes Wrong: The Detrimental Effect of Brand Anthropomorphization Amid Product Wrongdoings. *Journal of Marketing*, p. 81-100.

- Puzakova, M., Kwak, H., & Trina Larsen Andras. (2011). Brand Anthropomorphization: a Homocentric Knowledge Activation Perspective. *Association for Consumer Research*.
- Quarantelli, E. L. (1998). Disaster crisis management: A summary of research findings. *Journal of Management Studies*, p. 373–385.
- Schank, R. C. (1990). *Tell me a story: A new look at real and artificial memory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Smaiziene, I., & Orzekauskas, P. (2004). Reputational Crisis: saving the most valuable a Company's asset. *Economia e Management*.
- Sohn, Y. J., & Lariscy, R. W. (2014). Understanding Reputational Crisis: Definition, Properties, and Consequences. *Journal of Public Relations Research*, p. 23-43.
- Wertime, K. (2002). *Building brands & believers: How to connect with consumers using archetypes*. Singapore: Wiley.
- Woodside, A. G., Sood, S., & Miller, K. E. (2008). When Consumers and Brands Talk: Storytelling Theory and Research in Psychology and Marketing. *Psychology & Marketing*, 25(2), p. 97–145.