



***Dipartimento di Impresa e Management***

***Cattedra Strategie di Comunicazione e tecniche di pubblicità***

***L'importanza della Web Corporate Reputation  
nell'era 3.0: il caso Eni.***

**RELATORE**

Prof. Gianluca Comin

**CANDIDATA**

Alessandra Bongiovanni

Matr. 666581

**CORRELATORE**

Prof. Massimo Ibarra

**ANNO ACCADEMICO 2015/2016**



# Indice

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introduzione .....</b>                                                            | <b>1</b>  |
| <b>1. Nascita ed evoluzione del web marketing .....</b>                              | <b>5</b>  |
| <b>1.1 La comunicazione e la sua evoluzione.....</b>                                 | <b>5</b>  |
| 1.1.1 Dalla comunicazione tradizionale alla <i>web communication</i> .....           | 5         |
| 1.1.2 La comunicazione d'impresa .....                                               | 7         |
| 1.1.3 La comunicazione (di marketing) digitale .....                                 | 9         |
| <b>1.2 Il Web Marketing .....</b>                                                    | <b>16</b> |
| 1.2.1 Il marketing mono-direzionale: Web Marketing 1.0.....                          | 16        |
| 1.2.2 Il marketing sociale e di relazione: Web Marketing 2.0 .....                   | 19        |
| 1.2.3 Il web della reputazione e consapevolezza del consumatore: Web Marketing 3.0.. | 30        |
| 1.2.4 Un confronto sintetico.....                                                    | 33        |
| <b>2. Marketing 3.0 .....</b>                                                        | <b>37</b> |
| <b>2.1 Corporate reputation .....</b>                                                | <b>37</b> |
| 2.1.1 Importanza della <i>corporate reputation</i> .....                             | 39        |
| 2.1.2 <i>Media reputation</i> .....                                                  | 41        |
| 2.1.3 <i>Web corporate reputation</i> (WCR) .....                                    | 42        |
| <b>2.2 Consumer empowerment .....</b>                                                | <b>50</b> |
| <b>2.3 Il Marketing 3.0 secondo Kotler .....</b>                                     | <b>54</b> |
| <b>2.4 Strategie e strumenti web.....</b>                                            | <b>60</b> |
| 2.4.1 Search Marketing.....                                                          | 60        |
| 2.4.2 Social Media Marketing.....                                                    | 62        |
| <b>3. Gestire la crisi nell'era dei Social Media .....</b>                           | <b>69</b> |
| <b>3.1 La crisi e l'impresa .....</b>                                                | <b>69</b> |

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1.1 Il concetto di crisi.....                               | 69  |
| 3.1.2 La crisi d'impresa .....                                | 69  |
| 3.1.3 Comunicazione di crisi e <i>Crisis Management</i> ..... | 78  |
| <b>3.2 La crisi e i Social Media</b> .....                    | 90  |
| <b>3.3 Real time marketing</b> .....                          | 97  |
| <b>4. Il Caso Eni</b> .....                                   | 101 |
| <b>4.1 Eni</b> .....                                          | 101 |
| 4.1.1 Breve storia della società .....                        | 102 |
| 4.1.2 Breve storia del marchio .....                          | 104 |
| 4.1.3 Il modello di business .....                            | 106 |
| 4.1.4 Relazioni con gli stakeholder .....                     | 109 |
| 4.1.5 La nuova architettura di comunicazione .....            | 112 |
| <b>4.2 Eni VS Report</b> .....                                | 117 |
| 4.2.1 L'accusa di Report .....                                | 117 |
| 4.2.3 La risposta di Eni .....                                | 118 |
| 4.2.3 Analisi delle conversazioni .....                       | 125 |
| 4.2.4 Applicazione della teoria al caso .....                 | 131 |
| <b>4.3 Il Caso <i>corporate</i> che farà storia</b> .....     | 134 |
| <b>Conclusione</b> .....                                      | 139 |
| <b>Bibliografia</b> .....                                     | 143 |
| <b>Sitografia</b> .....                                       | 147 |
| <b>Ringraziamenti</b> .....                                   | 153 |

# Introduzione

Nella realtà attuale il Web e in particolare i Social Network sono parte integrante della nostra vita: sono sempre di più le ore che trascorriamo davanti allo schermo del nostro computer, tablet o smartphone. Non avere una presenza sul Web tramite i profili social significa oggi essere isolati dal mondo, in quanto attraverso questi restiamo in contatto con amici vicini e lontani, ci manteniamo costantemente aggiornati, raccontiamo le nostre opinioni e ci confrontiamo con gli altri per costruircene di nuove.

Questo contesto non coinvolge solo il singolo individuo. Anche le imprese se vogliono “far parte del mondo”, e quindi essere riconosciute e apprezzate dagli stakeholder, devono prendere piena consapevolezza dello scenario attuale e agire di conseguenza.

Il mio lavoro si pone come principale obiettivo quello di dimostrare l’importanza e la necessità di un nuovo paradigma comunicativo aziendale.

In particolare vuole sottolineare come un nuovo tipo di comunicazione in linea con i cambiamenti dell’ambiente attuale sia fondamentale per creare, rafforzare, mantenere e difendere la reputazione aziendale, uno degli *asset* più importanti per l’impresa.

Pertanto questo tipo di comunicazione, oltre a dover essere attuata quotidianamente, assume particolare rilevanza nelle situazioni di crisi d’impresa.

Il primo capitolo è dedicato alla nascita e all’evoluzione del web marketing. Per meglio inquadrare l’argomento, verrà fatta una breve introduzione sulla comunicazione e come essa sia cambiata nel tempo in seguito all’evoluzione digitale. Verranno poi distinte e messe a confronto le tre fasi evolutive del web marketing:

1. Web Marketing 1.0: il marketing monodirezionale, che segue una logica transazionale il cui obiettivo principale è la vendita del prodotto attraverso le nuove tecnologie.
2. Web Marketing 2.0: il marketing sociale e di relazione, che modifica completamente le logiche comunicative utilizzando un approccio interattivo e partecipativo. L’utente smette di essere un ricevitore passivo e diventa un produttore attivo di contenuti.
3. Web marketing 3.0: il web della reputazione e della consapevolezza del consumatore, in cui l’utente oltre ad essere socialmente attivo e creativo è

allo stesso tempo insicuro e ansioso. Pertanto non ricerca più solamente un prodotto che soddisfi le sue esigenze e i suoi desideri bensì un'impresa che lo renda sicuro e di cui possa essere fiero, la quale quindi contribuisca alla crescita della società attraverso i propri valori, la propria missione e le proprie azioni. Nasce il *value-driven marketing*, il cui principale obiettivo consiste nel rendere il mondo un posto migliore.

Quest'ultimo stadio verrà approfondito nel secondo capitolo. In particolare si illustrerà l'importanza della *corporate reputation*, intesa come risorsa intangibile, rara e di valore, inimitabile e non facilmente sostituibile o trasferibile, in grado di condurre ad un vantaggio competitivo sostenibile. Lo spostamento dell'equilibrio del *power of voice* a favore degli stakeholder ha fatto sì che la reputazione non sia più definita esclusivamente sulla base di ciò che le imprese fanno e dicono, ma dipenda da come gli stakeholder percepiscono e rispondono a queste azioni e parole. Pertanto aumentano le opportunità da cogliere e le sfide da affrontare da parte dell'impresa per gestire la propria reputazione.

Verrà anche dedicato spazio al concetto di *consumer empowerment*, inteso come la possibilità data ai consumatori di prendere il controllo di variabili che generalmente sono pre-determinate dai *marketers*, e ai principi elaborati da Kotler in merito al Marketing 3.0.

Infine si parlerà delle strategie e degli strumenti web più utilizzati nel Marketing 3.0, i quali possono essere suddivisi in due macro-categorie: il *Search Marketing* e il *Social Media Marketing*.

Nel terzo capitolo verranno descritti i principi da seguire per gestire in maniera efficace una crisi nell'era dei Social Media.

Nel panorama attuale il rischio che si verifichi una crisi è cresciuto esponenzialmente, in quanto l'impresa non ha più il pieno controllo sulle comunicazioni che la riguardano. Pertanto per prevenire ed essere sempre pronti a gestire un'eventuale crisi è necessario svolgere un accurato processo di pianificazione strategica delle azioni da implementare e dei canali da utilizzare, tenendo in considerazione le caratteristiche del nuovo mondo digitale ed ogni possibile reazione da parte degli stakeholder.

Nell'ultimo capitolo verrà affrontato il caso Eni VS Report, analizzato sia praticamente, osservando su *Twitter* i bot e risposta dei due soggetti coinvolti e i

commenti degli utenti, sia teoricamente attraverso la ricerca online di materiali sul caso e la ricezione di dati e spiegazioni dai responsabili della comunicazione di Eni.

La strategia messa in atto da Eni rappresenta un eccezionale esempio di applicazione dei principi di *crisis management* illustrati nel terzo capitolo. Inoltre, l'azienda dimostra di aver pienamente compreso gli orizzonti della rivoluzione digitale, caratterizzata da una crescente importanza nella vita quotidiana del Web e dei Social Media, e la rilevanza della reputazione aziendale.

Dopo aver tracciato una breve storia della società, dalla sua nascita ai tempi moderni, e del suo marchio, il cane a sei zampe, verranno analizzati il modello di business e le strategie di relazione con gli stakeholder.

Ampio spazio sarà poi dedicato alla nuova architettura comunicativa che il recente direttore della comunicazione di Eni, Marco Bardazzi, ha sviluppato nella società.

L'ultima parte del capitolo verrà riservata al caso specifico: prima sarà illustrata l'accusa da parte di Report, poi verrà raccontata la risposta di Eni.

Nel descrivere la risposta verranno riportati i dati in merito alle conversazioni generate su *Twitter* la sera della trasmissione e inoltre verrà fatto un confronto con la teoria per far emergere considerazioni personali.

Infine si sottolineerà l'importanza di questo caso nel panorama della comunicazione italiana, dimostrando che è già diventato un esempio da seguire.





# 1. Nascita ed evoluzione del web marketing

## 1.1 La comunicazione e la sua evoluzione

La comunicazione è uno dei principali strumenti utilizzati dal marketing per governare le relazioni con il mercato. In particolare essa risulta sempre più fondamentale nell'ambito del web marketing, dove le relazioni che l'impresa riesce a creare e mantenere con gli utenti rappresentano l'elemento critico per il successo.

### 1.1.1 Dalla comunicazione tradizionale alla *web communication*

Per comprendere la natura ed il funzionamento della *web communication* è necessario partire dal più generale significato di comunicazione.

Il termine comunicazione ha origine dalla parola latina *communico* che letteralmente significa mettere in comune, condividere e ne sottolinea la caratteristica di bidirezionalità. Tale termine esprime reciprocità e va inteso come il trasferimento di informazioni codificate da un emittente a un ricevente attraverso un canale. La comunicazione è quindi un processo che prevede un'interazione tra due operatori e allo stesso tempo un atto di volontà, ovvero una trasmissione intenzionale.

Esistono diverse forme di comunicazione che generalmente vengono classificate in un'ottica evolutiva, sulla base dell'innovazione dei mezzi comunicativi. Nonostante la loro origine sia avvenuta seguendo un'evoluzione temporale, queste diverse forme di comunicazione possono essere, e tutt'oggi lo sono, utilizzate contemporaneamente. Individuiamo tre principali categorie<sup>1</sup>:

- Comunicazione “face to face”
- Comunicazione “dei mass media”
- Comunicazione “screen to face”

#### **Comunicazione “face to face”**

Questa comunicazione è caratterizzata dalla compresenza fisica e temporale dei soggetti interlocutori che devono pertanto trovarsi nello stesso luogo e comunicare

---

<sup>1</sup> Pastore Alberto e Vernuccio Maria, *Impresa e Comunicazione: principi e strumenti per il management*, Apogeo Education, 2008.

nello stesso momento. Essa avviene nella modalità *one-to-one* e può essere verbale, in questo caso si utilizza il linguaggio parlato, oppure non verbale, attraverso il linguaggio del corpo.

La comunicazione “face to face” è di tipo dialogico, ovvero caratterizzata da uno scambio reciproco di messaggi; tuttavia non è sempre simmetrica.

### **Comunicazione “dei mass media”**

Tale comunicazione di massa prevede la trasmissione di informazioni attraverso un modello *one-to-many*: un dato soggetto emittente produce un messaggio utilizzando un codice e lo veicola tramite un certo mezzo ad una massa indifferenziata di destinatari con la finalità di ottenere un qualche effetto. Si raggiungono masse molto ampie della popolazione attraverso la trasmissione di messaggi ad alta penetrazione.

Le principali caratteristiche di questo tipo di comunicazione sono:

- L'utilizzo di un mezzo tecnico per la trasmissione delle informazioni
- La presenza di una differenza spaziale, e a volte anche temporale, tra produzione e ricezione
- L'asimmetria e la scarsa interattività
- La pubblica circolazione dei messaggi nella forma di uno a molti

Tale comunicazione ha avuto origine con la nascita della stampa, il primo mezzo di comunicazione di massa, seguita poi dal cinema, la radio, la televisione e dai così detti *new media*. A quest'ultima classe appartengono i mezzi prodotti dallo sviluppo delle discipline informatiche e che utilizzano un linguaggio digitale. Questi mezzi però hanno sviluppato un nuovo tipo di comunicazione definita “screen to face”.

### **Comunicazione “screen to face”**

Con il termine “screen to face” facciamo riferimento alla comunicazione a distanza realizzata attraverso apparecchi basati su tecnologie informatiche che trasmettono i dati non più in modo analogico ma digitale. Questo ha consentito di inviare in uno spazio molto piccolo un numero maggiore di informazioni, aumentando di conseguenza l'opportunità di trasmissione. Sia l'emittente che il ricevente di questo tipo di comunicazione devono possedere uno schermo e una connessione per accedere alla rete.

Le logiche comunicative tipiche dell'era dei *mass media* vengono completamente rivoluzionate, passando da una logica unidirezionale del messaggio a una di interattività. Il ricevente infatti non è più un soggetto passivo che subisce il messaggio ma diventa un soggetto attivo in grado di rispondere. Inoltre si passa da una comunicazione *one-to-many* ad una *many-to-many*.

In tale comunicazione mancano gli elementi caratterizzanti la comunicazione "face to face" come la mimica facciale, la postura e l'intonazione della voce. Essi sono stati progressivamente rimpiazzati dalle *emoticon* che però non sono riuscite a sostituirli del tutto. I soggetti che partecipano alla comunicazione sono identificati da elementi non necessariamente rivelatori delle caratteristiche della persona, quali l'indirizzo di posta elettronica oppure il *nickname*. Un altro aspetto fondamentale riguarda la maggiore facilità con cui l'individuo può sottrarsi all'interazione, laddove invece risulta più difficile nella comunicazione "face to face". Inoltre la comunicazione "screen to face" risulta più lenta in quanto deve transitare attraverso la rete.

Per tutte queste peculiarità, tale nuovo tipo di comunicazione richiede l'adozione di una nuova e diversa grammatica comunicativa.

Figura 1: Forme di comunicazione

| Forme di comunicazione |                                 |                                   |                                   |
|------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
|                        | Comunicazione<br>«face to face» | Comunicazione<br>«dei mass media» | Comunicazione<br>«screen to face» |
| Modalità               | One-to-one                      | One-to-many                       | Many-to-many                      |
| Canale                 | /                               | Mezzo tecnico                     | Nuove tecnologie informatiche     |
| Interattività          | Elevata                         | Scarsa                            | Elevata se voluta                 |
| Trasmissione           | Dialogica                       | Analogica                         | Digitale                          |

Fonte: Immagine elaborata dall'autore.

### 1.1.2 La comunicazione d'impresa

Il web marketing fa parte del mondo ben più ampio della comunicazione d'impresa.

Possiamo definire la comunicazione d'impresa come

“l’insieme dei processi relazionali che l’azienda attiva per influenzare (rafforzandoli o modificandoli) gli atteggiamenti e i comportamenti dei propri interlocutori sociali e di mercato, nel perseguimento dei suoi obiettivi”<sup>2</sup>.

Tali processi comunicativi devono avere una natura dinamica e interattiva, cercando non solo di informare gli atteggiamenti e i comportamenti degli individui ma anche di dialogare con loro e raccogliere stimoli. Estremamente significativa risulta infatti l’attività di ascolto e di interpretazione dell’ambiente, sia interno che esterno, per elaborare le migliori strategie.

La comunicazione d’impresa è rivolta a molteplici destinatari e ha diversi obiettivi e contenuti. Possiamo pertanto classificarla in quattro macro-aree<sup>3</sup>:

- Comunicazione di marketing
- Comunicazione organizzativa
- Comunicazione economico-finanziaria
- Comunicazione istituzionale

Tra queste, quella significativa ai fini del mio lavoro di tesi risulta essere la prima: la comunicazione di marketing.

Tale comunicazione è il principale strumento che l’impresa utilizza per governare le relazioni con il mercato, rivolgendosi prevalentemente ai clienti (finali e intermedi) e agli *influencers*. Il suo obiettivo primario è di creare e diffondere valore e soddisfare in maniera sempre più efficace le esigenze del target selezionato. È il principale artefice di un network di relazioni di natura economica e sociale, ovvero del “tessuto connettivo” che collega l’offerta agli stakeholder.

Un altro aspetto costitutivo è rappresentato dal contenuto della comunicazione, strettamente connesso al network di relazioni attivate e alle proprie modalità di funzionamento. Infatti la sua finalità risulta quella di realizzare il *marketing concept*, concetto espresso per la prima volta da Peter Drucker in questo modo:

*“There is only one valid definition of business purpose: to create a satisfied customer”*<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Pastore Alberto e Vernuccio Maria, *op. cit.*

<sup>3</sup> Pencarelli Tonino e Cioppi Marco, *La comunicazione di marketing nelle piccole imprese: alcune evidenze empiriche*, Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”, 2009.

<sup>4</sup> Pastore Alberto e Vernuccio Maria, *op. cit.*

Con l'evoluzione delle condizioni ambientali, degli assetti organizzativi e della tecnologia i contenuti della comunicazione di marketing sono mutati notevolmente. In particolare possiamo individuare diversi orientamenti che nascono e si sviluppano in maniera cronologica, ma che possono essere anche utilizzati contemporaneamente:

- Orientamento alla produzione.  
Il marketing svolge un ruolo limitato e passivo ed è finalizzato alla mera vendita dei prodotti, focalizzandosi sull'attività distributiva piuttosto che sulla comunicazione. I suoi contenuti sono quindi strettamente funzionali allo scambio e concentrati sulle caratteristiche del prodotto e sul prezzo. Questo orientamento è tipico dei mercati in cui la domanda è superiore all'offerta e in cui i bisogni del mercato sono conosciuti.
- Orientamento alla vendita.  
Il marketing ha ancora una valenza prevalentemente tattica e le azioni di comunicazione sono finalizzate a persuadere i clienti ad acquistare il bene/servizio offerto.
- Orientamento al mercato.  
Il marketing è finalizzato al soddisfacimento dei bisogni dei clienti. La comunicazione di marketing acquisisce una valenza strategica in modo da ottimizzare il valore reso al cliente, a cui è strettamente legato il livello di *customer satisfaction*.

### **1.1.3 La comunicazione (di marketing) digitale**

La rivoluzione digitale degli anni Novanta ha radicalmente cambiato il modo di comunicare e, soprattutto, i principi che ne rappresentano le basi, rendendo le tecnologie digitali un supporto indispensabile. Per meglio analizzare questo cambiamento, bisogna identificare quali sono state le principali innovazioni tecnologiche (*ICT*) e non che lo hanno determinato.

La prima innovazione riguarda il significativo aumento della velocità di calcolo dei computer che ha comportato una riduzione dei costi delle applicazioni. La crescente produttività dei computer ha avuto implicazioni importanti sui sistemi informativi di marketing, in quanto permette la costruzione di *customer database* e l'uso di sistemi di *data mining*. Le azioni di marketing vengono pertanto potenziate, grazie alla

possibilità di una maggiore precisione nella scelta del *target* e di creare un'offerta sempre più adatta alle esigenze dei consumatori. Precedentemente, i processi di personalizzazione dei prodotti risultavano troppo costosi a causa di una scarsa adattabilità delle linee produttive e agli elevati costi di suddivisione dei segmenti di mercato. Ma lo sviluppo di *datawarehouse* sempre più sofisticati e la capacità delle nuove tecnologie di creare una comunicazione interattiva rende l'approccio di marketing sempre più focalizzato.

Oltre all'aumento della velocità di calcolo dei computer aumenta anche la velocità di connessione, cosa che accresce la ricchezza informativa disponibile. In termini di marketing ciò genera una forte spinta verso l'integrazione dei diversi mezzi di comunicazione in uno solo: qualsiasi contenuto può essere infatti trasmesso attraverso Internet che si pone come punto di convergenza delle caratteristiche degli altri mezzi. Un'altra fondamentale innovazione da prendere in considerazione riguarda l'architettura relazionale sottostante i flussi di comunicazione digitale. Essa infatti assume una forma reticolare, in contrapposizione a quella lineare precedente, ed è caratterizzata dalla presenza di una varietà di canali opportunamente utilizzabili e da una decentralizzazione degli accessi. Questa architettura e la presenza di un'elevata connettività modifica la logica alla base del processo comunicativo che non è più di tipo sequenziale (emittente-ricevente-eventuale feedback) ma diventa più complessa, non lineare e fortemente interattiva.

Ma che cosa si intende con interattività? Essa è la possibilità che gli utenti possano esercitare e/o subire un'influenza sugli/dagli altri elementi del sistema stesso, quali altri utenti, mezzi, contenuti ecc. I sistemi di comunicazione digitale presentano un elevato potenziale interattivo per la presenza di un numero maggiore di flussi comunicativi a due vie che danno la possibilità di rispondere in modo differenziato e temporalmente flessibile. In questa maniera si favorisce la partecipazione di tutti i soggetti, dissolvendo sempre di più il confine di ruolo fra ricevente ed emittente.

Un'ulteriore evoluzione si manifesta nel contenuto della comunicazione digitale, il quale è caratterizzato da una forte multimedialità. Con multimedialità si intende la compresenza in un unico contesto comunicativo di una varietà di codici espressivi. Essa consente di sviluppare ed erogare contenuti con un maggiore valore funzionale e simbolico. Inoltre tale contenuto può essere anche personalizzato o addirittura auto-

generato dal ricevente, risultando pertanto dinamico. I contenuti aumentano notevolmente le loro dimensioni e si smaterializzano. Infatti non vi è più uno stretto legame fra contenuto e supporto materiale e ciò dà origine alla così detta cross-medialità, ovvero la possibilità di fruire gli stessi contenuti su mezzi tecnologici differenti in tempi auto-determinati e anche diversi rispetto alle fasi di produzione.

Un altro elemento importante da prendere in considerazione è il fenomeno definito “esternalità positiva di rete”. Infatti ogni utente della rete può ricavare risorse da essa ma allo stesso tempo è portatore di risorse ulteriori che fanno accrescere l'utilità della rete stessa. Il valore dato dall'utente ad un bene o servizio è funzione del numero di utenti che lo utilizzano all'interno di un network. Quindi maggiore è l'ammontare dei partecipanti alla rete maggiore sarà l'utilità che ogni utente può ricavare da essa.

Il marketing virale nasce proprio dallo sfruttamento di queste esternalità positive. La logica alla base di questo tipo di marketing è incoraggiare un singolo individuo a diffondere un messaggio ad altri in modo da generare una crescita esponenziale della sua notorietà ed influenza. La capacità di diffusione delle comunicazioni aumenta notevolmente insieme al loro livello di credibilità, mentre i costi si abbassano.

Figura 2: Gli effetti della rivoluzione digitale sulla comunicazione di marketing



Fonte: Immagine elaborata dall'autore.

La comunicazione di marketing assume quindi una possibile posizione di vantaggio in termini di capacità comunicativa.

Il potenziale comunicativo dipende da alcuni elementi:

- La *reach*, ovvero l'ampiezza del *communication target* e pertanto il numero delle relazioni potenzialmente attivabili;
- La *richness*, ovvero la ricchezza e personalizzazione del messaggio;
- L'intensità relazionale, la quale dipende dalla frequenza e durata dei contatti e dal coinvolgimento razionale e/o emotivo che si riesce a creare tramite il messaggio.

Le nuove tecnologie digitali permettono di superare il tradizionale *trade-off* fra *reach* e *reachness*, in quanto consentono di aumentare contemporaneamente la quantità di soggetti raggiunti e la ricchezza e personalizzazione del messaggio. Inoltre, favoriscono la creazione di una relazione più frequente e prolungata con il cliente e un maggiore coinvolgimento. L'utente è stimolato ad esercitare un ruolo più attivo non



solo nella fruizione dei contenuti ma anche nella loro creazione e diffusione, grazie alla possibilità di un maggiore controllo sul mezzo.

Queste più ampie potenzialità strategiche portano ad una ridefinizione e ad un nuovo modo di perseguire gli obiettivi comunicazionali di marketing. Nel contesto virtuale è infatti possibile ottenere diverse risposte in maniera progressiva e accelerata. Quindi la rete si manifesta come un ambiente in cui perseguire una pluralità di obiettivi.

Ultimo elemento caratterizzante la comunicazione digitale è la convergenza. La produzione dei contenuti può avvenire convergendo diversi sistemi che prima erano utilizzati soltanto separatamente. I principali sistemi sono:

- *Broadcasting*, il quale fa riferimento ai messaggi di marketing standardizzati costruiti per una vasta audience;
- *Narrowcasting* che si riferisce ai messaggi personalizzati sulla base del target di riferimento o del singolo utente.

Anche il consumo dei contenuti avviene convergendo la modalità *push* (fonte-canale-utente) e *pull* (utente-canale-fonte). Inoltre nasce una nuova modalità di produzione/consumo dei contenuti basata sull'interazione e sul dialogo tra gli utenti e l'impresa e, per questo, denominata collaborativa.

La comunicazione digitale si configura pertanto come una comunicazione bidirezionale basata sull'interattività che fa cadere tutte le problematiche inerenti la passività, l'omologazione e la ripetitività tipiche della tradizionale comunicazione di massa. Si passa ad un sistema di comunicazione frammentato, destinato a raggiungere segmenti sempre più specifici.

Questa situazione ha però comportato un sovraccarico informativo che deve essere analizzato sia dal punto di vista dei consumatori sia del marketing. Già con l'evoluzione delle telecomunicazioni vi era stato un forte incremento delle informazioni, ma la rapida diffusione dell'*ICT* e in particolare l'avvento di Internet hanno portato il problema a livelli elevati. Infatti le nuove tecnologie producono, modificano e diffondono le informazioni ad una velocità superiore alla capacità individuale di elaborazione e ciò conduce ad un impoverimento della ricchezza informativa.

Dal punto di vista dei consumatori il carico informativo troppo elevato incide negativamente sul processo decisionale, riducendo l'accuratezza e la praticabilità delle

valutazioni. Si crea una situazione paradossale per cui la possibilità di ottenere informazioni rilevanti rispetto alle proprie esigenze diminuisce.

Dal punto di vista del marketing, bisogna considerare gli effetti sul comportamento d'acquisto del consumatore. Inizialmente l'attenzione era posta sulla possibilità di ridurre l'asimmetria informativa fra azienda e cliente attraverso la diffusione di un numero elevato di informazioni. Tuttavia in questo modo la comunicazione diventa sterile e si disperde raggiungendo masse di consumatori disinteressate. Questi ultimi non rispondono più agli stimoli in quanto la loro capacità di attenzione si riduce drasticamente. Pertanto il focus si sposta dalla quantità alla qualità delle informazioni. In questi nuovi termini, è necessario identificare delle modalità attraverso cui i processi informativi aggiungono valore all'informazione stessa. Per fare ciò, e quindi per ridurre il più possibile gli effetti negativi dell'*information overload*, bisogna considerare la gestione delle informazioni di marketing come un processo attraverso cui conoscere i bisogni, gli interessi e i desideri dei consumatori e non come un semplice sistema di acquisizione di dati.

L'evoluzione delle tecnologie digitali delinea pertanto un ribaltamento di prospettiva, in cui la base di partenza è il cliente e lo scopo è la costruzione di una relazione stabile e duratura con esso, finalizzata a tenere viva l'attenzione. Queste relazioni, inoltre, consentono all'impresa di incrementare la conoscenza del consumatore e di conseguenza comunicare in maniera più mirata ed efficace. Pertanto, si favorisce il passaggio da una logica di marketing transazionale ad una relazionale.

Nella prospettiva del marketing transazionale al centro dell'attenzione erano poste le singole transazioni con la clientela, caratterizzate da alcuni parametri identificabili in termini di prodotto/prestazione e prezzo. La misura del successo era riferita ai volumi di vendita e alla quota di mercato. L'approccio relazionale, al contrario, si basa sull'assunto che lo scambio è solo un momento di una relazione continuativa tra le parti che non si limita ad un contatto episodico finalizzato alla vendita. Il valore per il cliente non emerge solo dal prodotto ma anche dalla relazione, dunque il marketing assume il compito di promuovere e sviluppare relazioni interattive di lungo termine. La misurazione del successo aziendale avviene sulla base di indicatori di natura comportamentale ed emotiva della clientela. Inoltre tale prospettiva si propone di

creare fiducia e coinvolgimento non nei consumatori in generale (*consumer marketing*) ma nei singoli clienti (*customer marketing*).

Da questo *paradigm shift* emergono alcune decisive implicazioni strategiche e tattiche. Dal punto di vista strategico diventa necessario stabilire rapporti di collaborazione e network con soggetti rilevanti, per contribuire al miglioramento del processo di servizio al cliente. Dal punto di vista tattico, di conseguenza, si manifestano tre effetti immediati:

- Ricerca sistematica di punti di contatto con gli stakeholder
- Costruzione di database che contengano informazioni significative sugli stakeholder
- Sviluppo di un sistema di servizio orientato al cliente

Sulla base di questi effetti è possibile dimostrare l'esistenza di forti legami tra l'approccio relazionale e le potenzialità offerte dai mezzi digitali e in particolar modo Internet. Infatti, in passato i principi di tale approccio avevano difficoltà ad emergere a causa della mancanza di mezzi in grado di valorizzare le opportunità. Internet si dimostra essere un ambiente ideale per lo sviluppo di relazioni significative, grazie alle sue caratteristiche. Le due principali sono l'interattività e l'integrazione, le quali consentono lo sviluppo di flussi di comunicazione bidirezionali, la creazione di nuovi punti di contatto e lo sfruttamento in maniera coordinata di quelli già esistenti. Si inizia a parlare di marketing interattivo:

*“The new marketing does not deal with consumers as mass or segments, but creates individual relationship, managing markets of one, addressing each in terms of its stage of development”<sup>5</sup>.*

---

<sup>5</sup> R.C. Blatterg e, J. Deighton, “Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressability”, in *Sloan Management Review*, vol.33, n. 1, 1991, p.5.

## 1.2 Il Web Marketing

*“Web Marketing refers to marketing via the Web using digital marketing tools such as Web site, social media, mobile apps and ads, online video, e-mail and blogs that engage consumers anywhere, anytime via their digital devices”<sup>6</sup>.*

Il World Wide Web è uno dei principali servizi offerti da Internet che consente di navigare e usufruire di un'enorme quantità di contenuti, multimediali e non, collegati tra loro tramite link e di ulteriori servizi. La sua principale peculiarità è di offrire a chiunque la possibilità di creare contenuti e raggiungere un ampio pubblico.

Il Web, quindi, costituisce uno strumento potentissimo che permette di supportare tutte quelle abilità di comunicazione, relazione e partecipazione di cui l'essere umano dispone fin dai tempi antichi.

Il termine web marketing ha un significato molto ampio e si riferisce a varie tecniche digitali di promozione di un prodotto/servizio per raggiungere i clienti attraverso l'utilizzo di tecnologie digitali. Si compone di un insieme di strategie di marketing che al posto di utilizzare i mezzi di comunicazione tradizionali usano il Web. L'obiettivo principale è di coinvolgere i potenziali clienti e permettergli di interagire con il brand stesso attraverso l'offerta di contenuti digitali.

Il web marketing si basa su una logica del tutto innovativa rispetto a quella tradizionale (*outbound marketing*) secondo cui il messaggio pubblicitario interrompe l'esperienza che l'utente vive mentre sta fruendo un contenuto. La nuova logica di *inbound marketing* prevede che l'esperienza dell'utente non venga interrotta ma piuttosto si vadano a creare dei contenuti che diventino le soluzioni alle necessità di quest'ultimo. Per comprendere i principi alla base e il funzionamento del web marketing partiamo analizzando la sua evoluzione nel tempo.

### 1.2.1 Il marketing mono-direzionale: Web Marketing 1.0

L'era del Web 1.0 ha inizio a partire dal 1993 quando cominciano ad affermarsi i browser e le attività commerciali su Internet. Prima di allora, infatti, Internet era utilizzato esclusivamente da scienziati e militari. In questa prima fase di sviluppo del

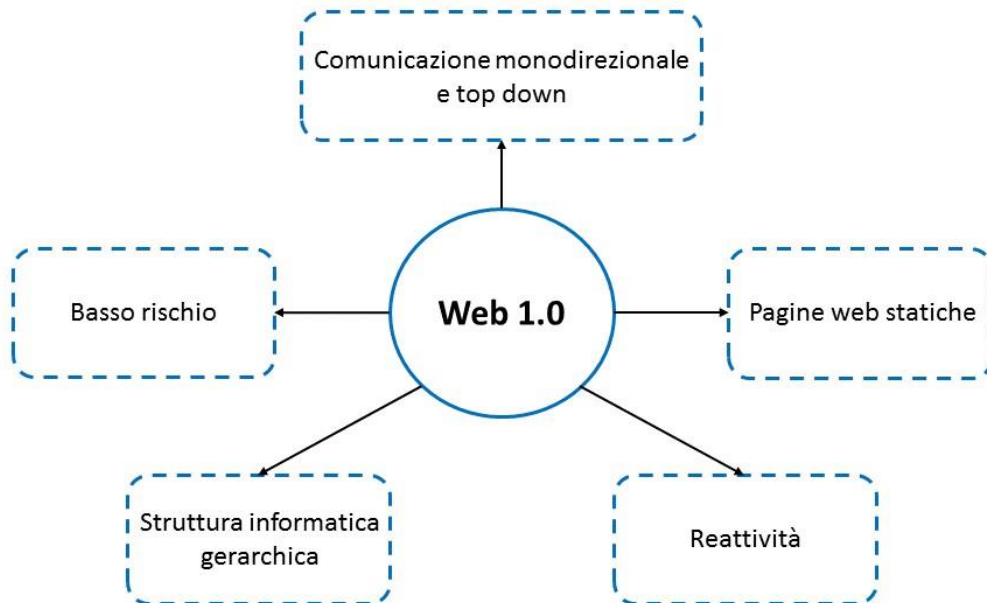
---

<sup>6</sup> Philip Kotler et al., *Principles of Marketing*, Pearson, 2016.

Web, il web marketing è essenzialmente il marketing di massa tradizionale applicato ad Internet.

Per meglio capire le logiche del Web Marketing 1.0 dobbiamo cominciare dalle caratteristiche tecniche del Web 1.0.

Figura 3: Le principali caratteristiche del Web 1.0



Fonte: Immagine elaborata dall'autore.

Il sistema sul quale il Web 1.0 si basa prevede un modello di elaborazione dati di tipo *client-server*. Il modello presume la presenza di due entità: il *client* che richiede il servizio ed il *server* che lo offre. Quindi in tale architettura di rete un computer *client* si connette ad un *server* per la fruizione di un dato servizio ed è il *server* a gestire l'accesso alle risorse. È un modello di comunicazione asimmetrico di molti a uno, in cui i clienti designano specificatamente il destinatario che risponde alla richiesta.

Questo sistema cerca di creare una connessione tra le aziende e gli utenti attraverso l'utilizzo di siti, portali e piattaforme di servizi web, i quali rappresentano qualcosa di più di semplici cataloghi on-line: sono "*store*" accessibili 24 ore su 24 e da ogni parte del mondo. Tuttavia si ha a che fare con una versione di Internet ancora immatura, nella quale le pagine hanno una struttura molto simile a quella di un libro, rappresentando dei semplici testi statici con qualche immagine e video. L'obiettivo di

queste pagine è permettere agli utenti di recuperare e visualizzare le informazioni nel minor tempo e con i minori costi possibili. Essi, però, possono solamente consultare le pagine, senza alcuna interazione contenuto-utenti. Le loro funzionalità sono limitate alla navigazione all'interno delle pagine, alla visualizzazione dei diversi prodotti e delle proprie caratteristiche e all'acquisto. Anche la possibilità di interazione tra i clienti e l'azienda è molto limitata e si manifesta esclusivamente nell'utilizzo dei mezzi tradizionali quali mailing, fax, telefono e pubblicità. La natura della comunicazione è pertanto di tipo *top-down* e unidirezionale. È infatti l'azienda che senza indagare ed analizzare i bisogni e i desideri del mercato di riferimento invia comunicazioni standardizzate ai consumatori, i quali si limitano a svolgere la funzione di riceventi passivi. La possibilità di far circolare le proprie idee in rete è circoscritta a pochi (istituzioni, grandi aziende, organi di informazione) in quanto la pubblicazione online di un sito richiede specifiche conoscenze tecniche sconosciute al singolo utente. La gestione delle pagine avviene mediante una strategia di *stickyness*, ovvero il tentativo di trattenere i visitatori il più possibile sul proprio sito e di farceli tornare spesso per favorire la fidelizzazione e generare maggior traffico. Inoltre la distribuzione delle informazioni non avviene in modo capillare, ma è l'utente a doversi collegare al portale di interesse per consultare gli aggiornamenti.

Un altro aspetto caratterizzante il Web 1.0 riguarda l'approccio al percorso di navigazione nei siti web. Per accedere ai contenuti il sistema utilizzato è l'inserimento all'interno dei browser di un *tag*, ovvero un'etichetta che viene abbinata ad un contenuto e lo definisce in forma sintetica. Tali *tag* vengono creati esclusivamente e direttamente dagli autori/editori. Questo tipo di classificazione segue lo schema tassonomico, in cui i contenuti sono classificati in categorie e sotto categorie attraverso una struttura gerarchica ad albero che parte dalla *homepage* per poi ramificarsi.

Dal punto di vista pubblicitario, gli annunci sono gestiti attraverso banner pubblicitari completamente stataci e di mero carattere informativo. Secondo Tim O'Reilly i meccanismi pubblicitari dell'era Web 1.0 possono essere spiegati attraverso l'esempio di Doubleclick<sup>7</sup>, una delle principali agenzie di marketing ed advertising online presente sul mercato nel 2005. Doubleclick considerava il Web come una semplice

---

<sup>7</sup> Tim O'Reilly, "What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software", in <http://www.oreillynet.com/lpt/a/6228>, 30 Settembre 2005.

piattaforma dove pubblicare più che partecipare, attribuendo completamente il potere agli inserzionisti. Il suo modello di business era basato sull'utilizzo di banner pubblicitari statici e di *cookies*<sup>8</sup> e il suo mercato era limitato ai siti più grandi che considerava più visibili.

Questo stadio del web marketing, il quale può essere definito “*product-based*”, segue una logica di marketing transazionale in cui l'obiettivo principale è la vendita del prodotto attraverso le nuove tecnologie. Esso è collegato allo scopo primario dell'intera impresa, ovvero quello di espandersi e creare prodotti standardizzati per abbassare i costi di produzione e avere prezzi più bassi. Le aziende considerano il mercato come una massa indistinta di consumatori con bisogni fisici e, di conseguenza, la funzione principale del marketing consiste nello sviluppo di prodotti funzionali al soddisfacimento di tali bisogni.

### **1.2.2 Il marketing sociale e di relazione: Web Marketing 2.0**

L'espressione Web 2.0 è stata coniata nel 2004 da Tim O'Reilly e Dale Dougherty durante una conferenza sulla “bolla del web” che aveva portato al crollo dei siti commerciali *dot-com*. I due interpretarono questo fenomeno non come una crisi della rete ma piuttosto come la nascita di nuove caratteristiche sviluppate da Internet grazie alla creazione di una serie di nuove applicazioni.

Possiamo quindi affermare che lo sviluppo e la diffusione del Web 2.0 rappresenta un cambiamento significativo inteso come un'evoluzione rispetto alla fase precedente piuttosto che una discontinuità. Infatti le logiche di base che caratterizzano tale stadio sono le stesse che erano già presenti nel genoma della rivoluzione Internet. Il passaggio di fase è stato indubbiamente favorito dagli avanzamenti tecnologici tra cui l'aumento della penetrazione di rete e della larghezza di banda disponibile, l'abbattimento dei costi di connessione e l'affermarsi della connettività mobile. Tuttavia l'infrastruttura di rete resta basata sui medesimi protocolli di comunicazione (*TCP/Ip* e *http*), l'ipertesto rimane al centro della navigazione e non cambia il codice *html*. Ciò che più di tutto caratterizza questo passaggio è invece l'abbassamento radicale della barriera di accesso all'uso di alcune funzioni, come ad esempio la pubblicazione di contenuti in

---

<sup>8</sup> I *cookies* sono dei piccoli file di testo utilizzati dai siti web per immagazzinare informazioni nel computer dell'utente.

rete. Questa “democratizzazione” della rete ha permesso un’appropriazione diffusa da parte di grandi masse di individui prima escluse dal processo.

L’approccio dell’utente alla rete cambia radicalmente: si passa dalla mera possibilità di consultazione alla capacità di generare contenuti. Infatti uno dei principali strumenti usati nel Web 2.0 è il blog, il quale sempre di più si sostituisce ai siti Internet. Ciò che lo contraddistingue è proprio la possibilità data a chiunque di gestire contenuti online, indipendentemente dal livello di conoscenza informatica. Tramite l’utilizzo di queste piattaforme estremamente semplici, gli utenti iniziano a partecipare alla rete. Il blog rappresenta il concetto di bi-direzionalità del Web 2.0, in quanto si basa sul contatto e l’interazione con i visitatori ed è estremamente informale e dinamico. Rispetto al sito web, i contenuti vengono organizzati in modo completamente diverso: il sito necessita una struttura ben definita prima della sua compilazione, mentre il blog può essere continuamente modificato e implementato. Un altro aspetto che caratterizza questo mezzo e lo rende del tutto innovativo è la presenza di un universo molto esteso ed articolato (la blogosfera) di cui tutti i blog fanno parte: i blogger leggono altri blog, li citano nel proprio e creano dei collegamenti con essi.

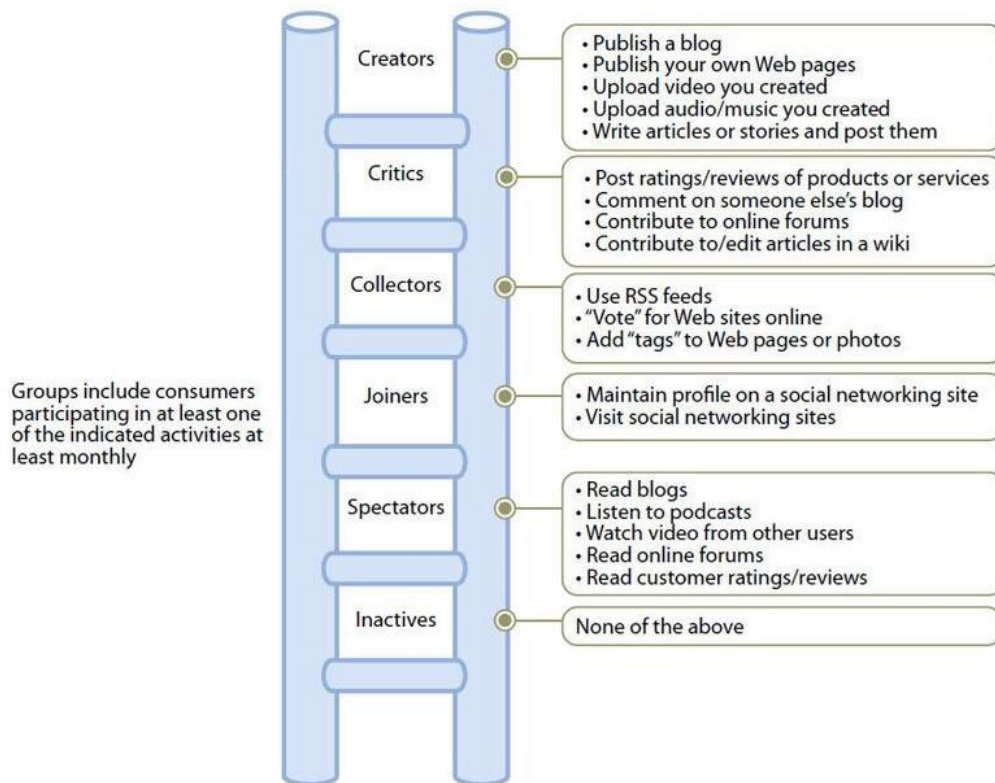
Il Web 2.0 diventa quindi una piattaforma per la partecipazione, in cui i contenuti sono creati autonomamente dagli utenti del Web per gli altri utenti del Web (*User Generated Content*). Tuttavia questo fenomeno risulta ancora circoscritto ad una percentuale della popolazione non molto elevata. A tal proposito sono interessanti i risultati del *Social Technographics*<sup>9</sup>, un modello elaborato dalla *Forrester research* per analizzare il comportamento tecnologico e sociale del mercato. Questo modello si basa sulla suddivisione degli utenti Web a seconda dei loro diversi livelli di partecipazione alla rete.

---

<sup>9</sup> Reineke Reitsma, “The Data Digest: Twitter And Social Technographics”, in [http://blogs.forrester.com/category/social\\_technographics](http://blogs.forrester.com/category/social_technographics), 22 Gennaio 2010.



Figura 4: *The social activities online*



Fonte: Reineke Reitsma, "The Data Digest: Twitter And Social Technographics", in [www.blogs.forrester.com](http://www.blogs.forrester.com).

Prendendo in considerazione gli adulti americani, dai dati del 2009 emerge che gli *Inactives* sono solamente il 18%. La categoria più numerosa è quella degli *Spectators* (72%) ma ciò che è più interessante notare è che i *Creators* rappresentano solamente il 24%.

Questa ancora esigua partecipazione alla generazione dei contenuti da parte degli utenti non preclude tuttavia l'importanza degli *UCG* e il cambiamento epocale che hanno generato. Infatti il numero dei *Creators* è in continuo aumento, e si può già parlare di *prosumer*: non più solamente consumatore ma anche produttore di contenuti. Ciò genera un problema di controllo dei contenuti di cui è lo stesso popolo della rete ad essere garante.

Un altro aspetto importante è rappresentato dall'evoluzione del concetto di tassonomia in *folksonomia*<sup>10</sup>. Tale termine è stato coniato da Thomas Vander Wal<sup>11</sup> per indicare la tassonomia creata dagli utenti. Questo concetto vuole identificare il fenomeno del così detto *social tagging* o *collaborative tagging*, nel quale i *tag* non vengono più creati dagli autori e professionisti ma direttamente dai fruitori di informazioni. Si intende pertanto una classificazione dal basso verso l'alto (*bottom up*), elaborata dagli utilizzatori che attribuiscono il *tag* ad un contenuto web con la finalità di condividerlo. Nasce quindi un nuovo modo di metadattazione, una classificazione sociale aperta a tutti. Le informazioni non vengono più gerarchizzate ma bensì aggregate in due diverse modalità:

- La *broad folksonomy*: ad uno stesso contenuto vengono attribuiti più *tag* da persone diverse che utilizzano il proprio vocabolario ed il proprio schema mentale;
- La *narrow folksonomy*: le risorse sono aggregate da poche persone attraverso un unico termine. In questo caso è più semplice trovare i contenuti attraverso una ricerca mirata.

Il principale vantaggio della *folksonomia* è che, essendo un sistema *bottom up*, consente di interpretare al meglio il modo di ragionare degli utenti. Inoltre permette una classificazione rapida e distribuita delle informazioni che, quindi, possono essere facilmente ricercate e trovate. È una sorta di scorciatoia nella ricerca delle informazioni, per cui non è più necessaria una lettura approfondita, ma basta la consultazione di questo indice analitico formato da parole chiave. Tali parole chiave utilizzate da utenti diversi sono sempre più incrociate e collegate tra loro, dando la possibilità di incorrere in nuovi contenuti anche non ricercati.

Tuttavia questo sistema presenta anche dei limiti. Il principale è la sua ambiguità, in quanto gli utenti utilizzano *tag* con diversi significati o in lingue diverse per indicare la stessa risorsa, a volte anche in maniera inappropriata. Inoltre una diversa formattazione delle parole (uso degli spazi o delle abbreviazioni) può condurre a risultati del tutto diversi. La dimensione sociale e popolare della *folksonomia* rischia

---

<sup>10</sup> Deriva dall'unione di due parole greche folk (popolo) e *taxonomy*.

<sup>11</sup> Vander Wal Thomas, "Folksonomy", in <http://vanderwal.net/folksonomy.html>, 2 Febbraio 2007.

di rendere questo sistema poco preciso e mirato: è quindi proprio la caratteristica principale di questo fenomeno a costituirne il suo limite.

Un'ulteriore evoluzione del Web 2.0 rispetto all'1.0 è il modo in cui esso si pone nei confronti degli utenti. Mentre il Web 1.0 tendeva a trattenere i soggetti il più possibile sul sito web, il Web 2.0 cerca di rendere i contenuti più fruibili ed esportabili, consentendo agli utenti di accedervi attraverso diversi canali e/o forme (articoli, post, video ecc.). Le tecnologie applicate vengono definite di *syndication*, in quanto consentono di spaziare nel Web senza condizionamenti e in modo molto ampio. La rete non viene più considerata come un insieme di spazi chiusi da cui l'utente non riesce ad uscire, bensì come un unico ampio spazio aperto in cui si può navigare liberamente.

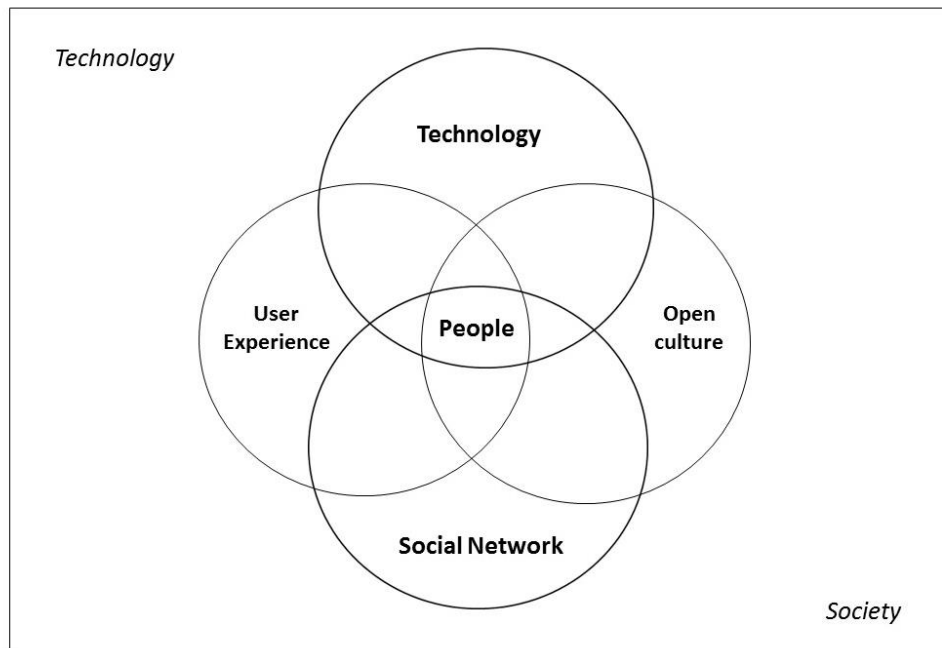
Anche dal punto di vista pubblicitario la logica del Web 2.0 presenta un'evoluzione rispetto alla precedente. Essa si basa sulla pubblicazione di annunci associati ai contenuti dei siti in maniera coerente con le ricerche fatte dall'utente target. La pubblicazione avviene su qualsiasi pagina web, di qualsiasi dimensione e specializzazione, a seconda del target che si vuole raggiungere. L'aspetto grafico di tali annunci non è più quello dei *banner pop-up* statici dell'era Web 1.0, i quali aprivano diverse finestre senza richiesta, bensì sono inserzioni testuali efficaci e di poche parole che spronano l'utente, se interessato, a cliccare sull'inserzione spontaneamente.

Per dare una definizione più precisa e sintetica del Web 2.0, ho deciso di prendere in considerazione lo schema elaborato da Luca Grivet Foiaia nel 2007<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Riccardo Di Bari, *L'era della web communication*, Trento, Tangram Ediz. Scientifiche. 2010.

Figura 5: Gli elementi principali del Web 2.0



Fonte: Riccardo Di Bari, *L'era della web communication*.

Gli elementi principali del Web 2.0 sono quattro: *Technology*, *Open Culture*, *Social Networks* e *User Experience*. Tutti gli elementi sono strettamente connessi fra loro e ruotano attorno ad un fulcro centrale costituito dalle persone che popolano la rete.

La *Technology* rappresenta le fondamenta e assomma in sé la componente sociale, in quanto le nuove applicazioni tecnologiche consentono un utilizzo del Web incentrato sulla persona e sugli aspetti sociali come l'interazione con le persone e la partecipazione dei singoli. Come già detto, le tecnologie rappresentano un'evoluzione dei linguaggi di programmazione già esistenti e del metodo con cui interagiscono. Il Web diventa una vera e propria piattaforma, pertanto l'utilizzo delle risorse non è più legato al computer nel quale l'utente opera ma possono essere usate in qualsiasi posto e da qualsiasi postazione con un collegamento Internet: occorre solo essere dotati di un collegamento Internet e di un browser. La parte tecnologica dell'applicazione è gestita dal produttore della risorsa stessa, tuttavia gli utenti sono produttori dei contenuti che vengono depositati all'interno. Tale modalità prende il nome di *cloud computing* e consente di accedere alle risorse sia ai produttori che agli utilizzatori. Gli

utenti possono partecipare allo sviluppo di una piattaforma, generandone i contenuti ma anche confrontandosi con altri utenti.

La rete si evolve e diventa un ambiente basato sulla partecipazione e cooperazione, caratterizzato da una *Open Culture*. Gli elementi che contraddistinguono la rete sono infatti:

- *Open source*. I codici sorgenti possono essere utilizzati da chiunque per progettare, sviluppare e distribuire le applicazioni.
- *Open application*. Le applicazioni sono aperte a tutti e utilizzabili come servizio e consentono sempre più di integrare i sistemi fra loro.
- *Open data*. Il Web 2.0 viene chiamato *read/write web* in quanto i contenuti sono implementati da dati che provengono dal basso attraverso un processo *bottom up*.
- *Open content*. Sono gli utenti a generare i contenuti (*UGC*) e a porli liberamente sulla rete con le modalità più diverse.

La cooperazione, la condivisione e la partecipazione che stanno alla base del Web 2.0 si manifestano compiutamente nei Social Network. La rete offre la possibilità di superare i limiti fisiologici a cui la normale vita sociale è soggetta (spazio e tempo) ampliando notevolmente le dimensioni della rete sociale. Le principali reti sociali presenti sul Web 2.0 possono essere raggruppate in cinque categorie: amicizia (ad esempio *Facebook*), professione (ad esempio *Linkedin*), interessi (ad esempio *Twitter*), business (ad esempio *eBay*) ed incontri (ad esempio *Meetup*). Il Web assume la natura di intermediario delle relazioni tra due soggetti inizialmente sconosciuti.

Infine un ultimo elemento sostanziale è rappresentato dalla *User Experience*, ovvero l'insieme delle sensazioni provate dall'utente durante l'interazione in ambito web. L'individuo vive queste nuove esperienze grazie alla presenza di applicazioni sempre più ricche e facili da utilizzare (*user friendly*) e fruibili direttamente dal Web.

Dopo tali considerazioni, dobbiamo ora soffermarci sul fulcro di questi elementi: il popolo della rete. La vera rivoluzione infatti sta nel cambiamento del ruolo svolto dall'utente che diventa contemporaneamente produttore e consumatore.

Inizialmente Internet rappresentava solo una rete di computer i cui effetti si erano manifestati soprattutto a livello di organizzazioni complesse. In questa fase, invece, Internet diventa una rete di persone, i cui effetti impattano sulle relazioni sociali, sui

modelli culturali e sulla distribuzione sociale del potere dando origine a quella che viene definita “Cultura convergente”.

L’origine di tale modello culturale si trova nello sviluppo della microelettronica e della digitalizzazione che hanno smaterializzato i contenuti comunicativi (foto, video, testi ecc.), prima archiviati su supporto materiale e in forma analogica in gruppi di bit, ora facilmente trasportabili in rete. Conseguenza di questo processo è stata la convergenza tra piattaforme, *device* fisici e pratiche d’uso, resa possibile dalla rimozione della rigidità caratteristica dei media tradizionali. Il fenomeno della convergenza ha costituito la base della moltiplicazione dei dispositivi mediali, la quale sta modificando la nostra quotidianità in tutti i suoi ambiti.

Questo cambiamento ha condotto ad una rivoluzione altrettanto significativa nei modelli culturali e di pensiero. È proprio da qui che nasce ciò che Jenkins Henry definisce “Cultura Convergente”<sup>13</sup>. In questa convergenza socio-culturale i media hanno giocato un ruolo fondamentale, configurandosi come strumenti di condivisione e artefatti in grado di oggettivare, tradurre in prassi e diffondere i nuovi modelli cognitivi, relazionali e organizzativi. I Social Media stessi nascono da diverse forme di interazione e convergenza; difatti sono gli individui, i quali si connettono in rete e convergono su qualche tipo di interesse o funzione comunicativa, a generare i network all’interno dei canali social.

## **I Social Media**

Il Web 2.0 si basa su due capisaldi: la condivisione e la partecipazione. Sugli stessi, si fonda il concetto di Social Network che letteralmente significa rete sociale. Con questo termine si definisce un gruppo di persone, unite da un legame di diverso genere, che si scambia opinioni, idee ed esperienze. Ciò era già presente nelle *web community* del Web 1.0 ma nel 2.0 l’attenzione si sposta dal singolo individuo alle relazioni: l’enfasi viene posta non sul soggetto come parte di un gruppo ma sulle relazioni intrattenute da ogni singolo con gli altri dello stesso gruppo.

Nell’era del Web 1.0 navigare in rete era un’operazione individuale, in cui il soggetto si chiudeva in se stesso; oggi invece l’individuo si trova immerso in un contesto di relazioni.

---

<sup>13</sup> Jenkins H., *Cultura Convergente*, Milano, Apogeo, 2007.

La massa di persone che frequenta regolarmente i Social Network è in continuo aumento e utilizza sempre di più queste comunità come fonte principale delle proprie informazioni e opinioni. Pertanto i Social Network diventano dei veri e propri mezzi di comunicazione e si inizia a parlare di Social Media.

Gli applicativi Social Media sono caratterizzati da estrema semplicità e flessibilità di utilizzo, la quale rende possibile una grande personalizzazione dei contenuti e delle funzioni. Sono molteplici e di diversa natura, alcuni di carattere prettamente comunicativo, altri più collaborativo, altri ancora favoriscono la condivisione di file multimediali, lo scambio di opinioni, l'aggregazione e la gerarchia di informazioni.

Una delle logiche di fondo dei Social Media è la relazione. I processi comunicativi tra esseri umani vengono concretizzati dai Social Media all'interno degli spazi interconnessi dalla rete. Essi sono anche spazi di collaborazione, partecipazione e condivisione, in quanto al loro interno gli individui condividono qualcosa di sé e della loro identità.

Un'ulteriore dimensione caratterizzante è rappresentata dall'apertura a diversi livelli. Essa è difatti identificabile nei link che connettono tra loro i contenuti presenti all'interno del Web 2.0 ma anche nei software *open source* che sono utilizzabili e realizzabili da tutti, grazie ad un'un'aperta condivisione della conoscenza.

Non basta più creare un sito ufficiale ed aspettare che siano i clienti a cercare le informazioni su di esso, bisogna essere dinamici e portare le informazioni agli individui dove essi si incontrano e ne discutono.

Il successo di Internet nella sua fase 2.0 è pertanto basato sulle dimensioni di relazione, partecipazione, collaborazione e apertura, le quali sono anche i valori sottostanti la Cultura Convergente.

La nascita dei Social Media e il fenomeno dell'autocomunicazione di massa ha anche condotto ad una ridefinizione della dislocazione sociale del potere.

Tradizionalmente, il potere viene definito come la capacità di un attore sociale di influenzare il comportamento di un altro attore secondo la propria volontà attraverso la violenza fisica oppure attraverso la persuasione - la più utilizzata ed efficiente. Il potere e la comunicazione sono strettamente collegati fra loro, grazie alla capacità dei mezzi di comunicazione di massa di creare e trasmettere rappresentazioni della realtà e mondi condivisi di significato.

“Il potere si fonda sul controllo della comunicazione, come il contropotere dipende dall’infrangere quel controllo”<sup>14</sup>.

Infatti, la nascita della *Network Society* ha modificato gli assetti di potere derivanti dalla capacità di controllo dei mezzi di comunicazione. Questa prospettiva evidenzia la portata rivoluzionaria del fenomeno e delle sue conseguenze nel rapporto tra consumatori e imprese.

La comunicazione *one-to-many* tipica dei mezzi di comunicazione di massa comporta, dal punto di vista delle dinamiche del potere, che un insieme ristretto di soggetti detenga i mezzi di produzione e diffusione dei contenuti, dunque i mezzi attraverso cui la realtà viene rappresentata, interpretata e legittimata. Il controllo avviene mediante processi di *gatekeeping*<sup>15</sup>, tramite cui i messaggi in ingresso vengono selezionati, consentendone o meno l’accesso e determinandone la visibilità. Sulla stessa logica è fondata la comunicazione aziendale tradizionale: l’azienda sulla base dell’immagine che vuole dare di sé e dei valori che vuole presidiare produce una comunicazione finalizzata a tale scopo e monitora i contenuti comunicativi di cui è oggetto, selezionando quelli che possono essere trasmessi.

Con la digitalizzazione dell’informazione l’efficacia dei *gatekeeper* si è fortemente indebolita, in quanto si è creata una nuova rete di costruzione e trasmissione di significati basata sulla capacità di costruzione di concetti condivisi. Pertanto i Social Media diventano dei mezzi di rappresentazione della realtà che coinvolge masse di individui precedentemente esclusi.

Tale presa di possesso dei mezzi di comunicazione e divulgazione di significati da parte della massa ha conseguenze importantissime sia sul piano dei contenuti che delle forme di comunicazione. Dal punto di vista dei contenuti i meccanismi di controllo in ingresso al sistema di comunicazione di massa vengono aggirati. Sul piano della forma, invece, i contenuti tradizionali e standardizzati tipici delle comunicazioni di massa vengono surclassati dalla creatività di milioni di individui appartenenti a diverse culture ed età a livello globale. Gli individui che nel mondo della comunicazione di

---

<sup>14</sup> Manuel Castells, *Comunicazione e potere*, Milano, Università Bocconi, 2009.

<sup>15</sup> Questo termine descrive il meccanismo con cui vengono elaborate le decisioni nel lavoro mediale e in particolar modo le scelte di lasciar filtrare (*keeping*) o meno una notizia attraverso i “cancelli” (*gate*) di un mezzo di informazione.



massa erano un semplice target di consumatori diventano adesso dei *prosumer* (produttori-consumatori).

Questa situazione si traduce in una forte crisi per il marketing, causata da una progressiva presa di distanza da parte dei consumatori irritati da un'offerta sempre più debordante e da una pressione pubblicitaria sempre più invasiva dovute all'asimmetria disfunzionale fra consumatore e imprese. La risposta a questa situazione di crisi è stata rappresentata dal passaggio al marketing relazionale che pone il consumatore al centro delle proprie logiche.

È importante sottolineare che i Social Media rappresentano una rete nella quale ogni azienda attiva sul mercato è sicuramente presente, anche se non ha fatto nulla per esserci. Pertanto non possono essere considerati come dei semplici canali di marketing che l'impresa può scegliere o meno di utilizzare. Le aziende infatti sono oggetto delle conversazioni degli individui in rete, delle critiche o degli apprezzamenti di un blogger o ancora dei video o delle foto pubblicati da alcuni soggetti e così via.

Per questo inizia a diventare vitale la presenza delle aziende sui Social Media. Le aziende devono prendere coscienza del nuovo ruolo dei consumatori, porli al centro della propria visione e delle proprie strategie, interessandosi davvero a ciò che pensano e vogliono. Così emergono le logiche del marketing relazionale e si attiva un costante dialogo con gli individui in una logica completamente diversa da quella pubblicitaria di tipo *push* e invasiva. Si genera una comunicazione basata sul consenso e finalizzata a creare un coinvolgimento affettivo e psicologico.

Possiamo quindi concludere che la rete e gli ambienti social del Web 2.0 offrono enormi opportunità alle aziende che seguono questi principi per creare, rafforzare e mantenere le relazioni con i propri clienti effettivi e potenziali. Qui un elenco sintetico delle principali:

- Rendersi visibile a livello globale consentendo agli utenti di tutto il mondo di trovare l'azienda;
- Inviare messaggi personalizzati;
- Monitorare in maniera precisa e dettagliata i comportamenti dei consumatori;
- Ottimizzare l'esperienza di visita dei consumatori sui propri siti e portali;
- Considerare le opinioni dei consumatori in merito ai propri prodotti, servizi, dipendenti e manager e pertanto monitorare la reputazione dell'azienda;

- Coinvolgere gli utenti della rete in attività e iniziative.

### **1.2.3 Il web della reputazione e consapevolezza del consumatore: Web Marketing 3.0**

In questi ultimi anni si è manifestato un vero e proprio cambiamento di paradigma che non riguarda solo le tecnologie web ma il modo di concepire il mondo da parte dei soggetti consumatori e di conseguenza il modo di fare marketing.

Kotler definisce il Marketing 3.0 come “l’integrazione equilibrata di marketing collaborativo, culturale e spirituale”<sup>16</sup>.

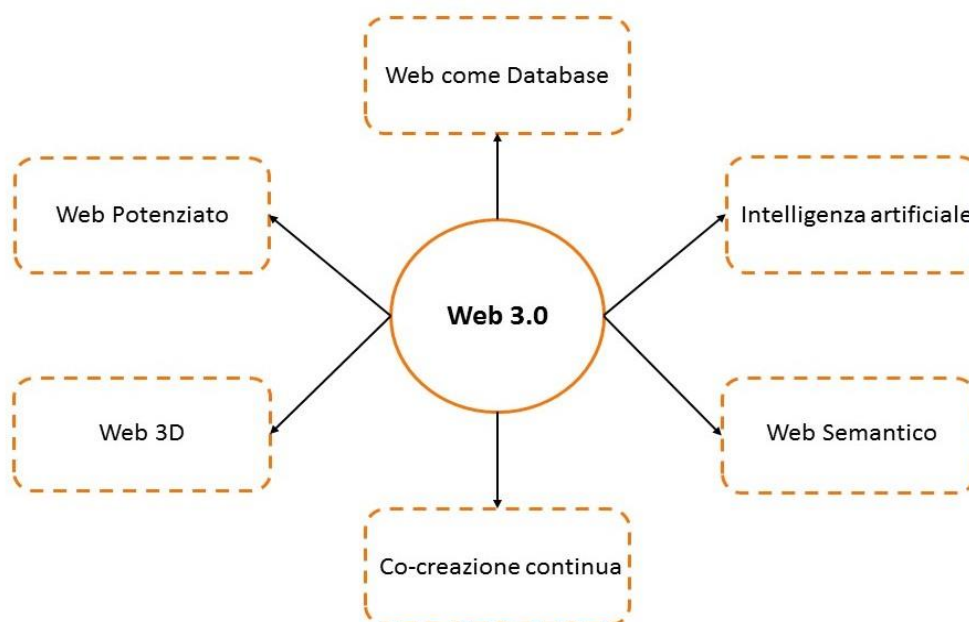
In questa ultima fase il consumatore oltre ad essere socialmente attivo e creativo è allo stesso tempo insicuro e ansioso. Pertanto non ricerca più solamente un prodotto che soddisfi le sue esigenze e i suoi desideri bensì un’impresa che lo renda sicuro e di cui possa essere fiero, la quale quindi contribuisca alla crescita della società attraverso i propri valori, la propria missione e le proprie azioni. Si parla di *value-driven* Marketing, il cui principale obiettivo consiste nel rendere il mondo un posto migliore. Per farlo l’impresa deve creare dei valori e una missione significativi e trasmetterli ai consumatori - considerati come esseri umani con una mente, un cuore ed uno spirito - attraverso l’utilizzo dei Social Media.

In questo contesto si sviluppa il Web Marketing 3.0. Per comprendere meglio questo fenomeno dobbiamo partire con l’analizzare le caratteristiche tecniche del nuovo Web.

---

<sup>16</sup> Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan, *Marketing 3.0. Dal prodotto al cliente all'anima*, John Wiley & Sons, 2010.

Figura 6: Le nuove caratteristiche del Web 3.0



Fonte: Immagine prodotta dall'autore.

L'obiettivo di questo nuovo Web è di far cooperare macchine e persone in modo che le prime possano supportare nel miglior modo possibile le seconde nell'eseguire automaticamente le operazioni necessarie a raggiungere il risultato della ricerca. In esso si pubblicano non solo i contenuti ma anche le informazioni inerenti le finalità e il significato di quegli stessi contenuti per favorirne l'interpretazione.

È come se il Web prendesse consapevolezza di se stesso, consentendo ricerche più efficaci, traffico più snello e *server* più semplici da utilizzare. Esso è in grado di interpretare le richieste degli utenti per darvi risposte più soddisfacenti.

In questa fase gli utenti utilizzano il Web come uno strumento di azione e di cambiamento (processo *bottom up*). Il navigatore è più consapevole della propria posizione e del suo potere e lo usa per influenzare il sistema e gli altri utenti.

Tutto questo modifica il modo di fare web marketing.

Il processo standard che caratterizza il Web 1.0 è basato su tre passaggi: diffusione della pubblicità, lettura del messaggio da parte dell'utente e vendita del bene/servizio da parte dell'azienda.

Esso inizia però a scricchiolare con la nascita del Web 2.0. In questo Web la pubblicità ancora funziona, l'utente legge il messaggio, ma dopo averlo letto ha bisogno di

relazionarsi con l'impresa. Il cliente necessita quindi un dialogo con l'azienda e anche con gli altri utenti per sapere quali sono le loro opinioni: nasce una massa critica di persone.

Successivamente tale massa critica capisce che si può andare oltre al semplice dialogo, ovvero si può agire. In seguito a questa consapevolezza nasce il Web 3.0 in cui l'elemento critico è la reputazione. Infatti gli utenti possono fare ricerche non solo sui motori di ricerca ma anche su gruppi di incontro di nicchie specialistiche, grazie all'esistenza di siti social - riguardanti qualunque tipo di prodotto - in cui le persone condividono le proprie opinioni. Questo comporta la presenza di molti più feedback online.

Il processo di comunicazione e vendita messo in atto dall'impresa subisce, pertanto, dei cambiamenti. Nel caso in cui il traffico positivo si generi direttamente dalla reputazione creata dall'azienda si può immediatamente chiudere la vendita senza instaurare un dialogo. Esso è invece necessario quando il traffico arriva dalla pubblicità oppure sempre dalla reputazione ma l'utente non risulta ancora soddisfatto. Tuttavia in questo caso il navigatore consapevole non contatta più l'azienda ma compie ricerche su altri social, comunicando con l'impresa solo in casi estremi. Possiamo quindi dire che in un certo senso l'azienda risulta tagliata fuori: è il Web stesso che dà le risposte che gli utenti cercano. Il risultato dato dalla vendita, positivo o negativo che sia, a sua volta va ad impattare sulla reputazione e lo fa direttamente nei Social. Il consumatore diventa in questo senso consapevole di avere il reale potere, ovvero il potere di influenzare la reputazione dell'azienda tramite l'utilizzo dei Social Media. Quindi nel Web Marketing 3.0 la reputazione diventa l'elemento chiave per il successo dell'impresa e in particolare la reputazione basata sul passaparola. Il consumatore è consapevole del suo potere e l'azienda è paradossalmente bypassata.

Per reagire a questa situazione bisogna invertire le priorità di marketing. Prima la priorità consisteva nel fare pubblicità, in seguito alla pubblicità l'impresa innescava un dialogo e poi indirettamente creava la propria reputazione. Ora invece l'impresa deve innanzitutto chiedersi quale sia la sua reputazione, monitorarla e gestirla consapevolmente e poi cercare di instaurare proattivamente un dialogo con gli utenti prima che lo facciano autonomamente fra di loro attraverso i Social Media. Solo successivamente deve pensare alla pubblicità.

### 1.2.4 Un confronto sintetico

L'evoluzione del web marketing dalla fase 1.0 alla fase 3.0 è inevitabilmente legata al cambiamento tecnologico che ha condotto ad un mutamento nel comportamento dei consumatori e dei mercati.

Lo scopo di questo paragrafo è di rappresentare in maniera sintetica tale evoluzione.

Figura 7: Evoluzione del marketing

|                                            | WEB MARKETING 1.0                       | WEB MARKETING 2.0                                 | WEB MARKETING 3.0                                  |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
|                                            | <b>Product-centric Marketing</b>        | <b>Customer-oriented Marketing</b>                | <b>Value-driven Marketing</b>                      |
| Obiettivo                                  | Vendere il prodotto                     | Soddisfare e «conservare» il consumatore          | Rendere il mondo un posto migliore                 |
| Il mercato dal punto di vista dell'impresa | Massa di consumatori con bisogni fisici | Consumatori intelligenti con una mente e un cuore | Esseri umani con una mente, un cuore e uno spirito |
| Key marketing concept                      | Sviluppo di prodotti                    | Differenziazione                                  | Valori                                             |
| Value proposition                          | Funzionale                              | Funzionale ed emozionale                          | Funzionale, emozionale e spirituale                |
| Linee guida                                | Descrizione del prodotto                | Posizionamento del prodotto e dell'impresa        | Mission, visione e valori                          |
| Interazione con i consumatori              | Transazioni one-to-many                 | Relazioni one-to-one                              | Collaborazioni many-to-many                        |
| Direzione della comunicazione              | Top-down                                | Bottom-up                                         | Bottom-up                                          |

Fonte: Brancale Federica, "Web 1.0 web 2.0 e web 3.0: spiegazioni e differenze", in [www.themarketingfreaks.com](http://www.themarketingfreaks.com).

Nell'era del Web 1.0 nascono i browser e le prime attività commerciali su Internet. In questa fase l'interazione fra l'azienda e clienti è molto limitata: gli utenti hanno la possibilità di svolgere poche funzioni all'interno del Web. La comunicazione che si instaura è pertanto di tipo unidirezionale e *top down*. È l'impresa che invia messaggi agli utenti senza tener conto dei singoli gusti e interessi dei consumatori, i quali sono considerati una massa indistinta.

Al contrario, il Web 2.0 si caratterizza per lo sviluppo di una serie di applicazioni online che consentono un'interazione fra gli utenti e il Web. Nascono strumenti come i blog e i Social Network che offrono la possibilità di creare un flusso di comunicazione

bidirezionale e quindi di approfondire il rapporto tra impresa e cliente. Ha origine una nuova cultura di rete che si fonda su tre pilastri: interazione, condivisione e partecipazione. Infatti l'interazione consente agli utenti di usufruire in tempo reale dei contenuti che gli interessano, dandogli anche la possibilità di condividerli con gli altri utenti. La comunicazione, così facendo, diventa partecipativa e di tipo *bottom up* perché tutti possono contribuire alla diffusione dei contenuti presenti su Internet, divenuti accessibili a chiunque.

Nella fase del Web 1.0 il marketing ha come obiettivo primario la vendita del prodotto e si focalizza sullo sviluppo dello stesso e sui suoi aspetti funzionali. Per raggiungere tali obiettivi si utilizza una comunicazione di tipo *one-to-many*. Siamo dentro una logica di marketing transazionale in cui ciò che conta è la singola transazione, non la relazione con il cliente.

Invece l'obiettivo del marketing 2.0 diventa quello di soddisfare i consumatori, i quali iniziano ad essere considerati come dei soggetti intelligenti e in grado di emozionarsi. I clienti diventano sempre più attivi e consapevoli; l'azienda cerca pertanto di instaurare un relazione col singolo soggetto, creando una comunicazione *one-to-one* ed esaltando non solo gli aspetti funzionali del prodotto ma anche e soprattutto gli aspetti emozionali. In questa fase per avere successo l'impresa deve offrire qualcosa di nuovo che colpisca e soddisfi il consumatore.

Il Web 3.0 si basa sugli stessi principi del 2.0 ma è caratterizzato da una maggiore integrazione, in quanto gli utenti sono più consapevoli e raggiungono un maggiore controllo sui contenuti.

In questo contesto l'obiettivo del marketing è quello di rendere il mondo un posto migliore attraverso lo sviluppo di valori di cui le imprese diventano portatrici in modo da differenziarsi e ottenere la fiducia dei consumatori. La reputazione diventa l'aspetto critico dell'impresa e del suo successo. Per costruirla, il marketing si focalizza non solo sugli aspetti funzionali ed emozionali ma anche su quelli spirituali. La comunicazione diventa collaborativa, di tipo *many-to-many*, in quanto siamo nell'era della partecipazione in cui ogni utente può condividere le proprie opinioni e lo fa in modo sempre più consapevole.

La connessione costante e itinerante insieme alla diffusione di agenti software sempre più capaci di imparare tutto sugli utenti osservando le loro attività e archiviando i loro

gusti, preferenze, interessi e comportamenti, costituirà un'enorme opportunità per il web marketing che dovrà essere in grado di sfruttarla in modo adeguato ma responsabile.





## 2. Marketing 3.0

### 2.1 Corporate reputation

La reputazione aziendale è

“il giudizio diffuso che i diversi stakeholder dell’impresa hanno della credibilità delle sue affermazioni, della qualità e dell’affidabilità dei suoi prodotti e servizi, della legittimità e della responsabilità delle sue azioni”<sup>17</sup>.

È una risorsa intangibile, rara e di valore, inimitabile e non facilmente sostituibile o trasferibile, in grado di condurre ad un vantaggio competitivo sostenibile (*Resource-based-view*). Sono proprio la sua unicità - è strettamente legata alle risorse e competenze uniche di dell’impresa - e la sua inimitabilità e non trasferibilità che la rendono un *asset* aziendale di estrema importanza.

Il concetto di reputazione è fortemente correlato a quello di fiducia. Infatti per ottenere una buona reputazione è fondamentale coinvolgere gli stakeholder nelle proprie azioni e assicurarsi il loro consenso e la loro legittimazione. Inoltre il contesto sociale di riferimento risulta fondamentale per la definizione di tale concetto. Infatti stakeholder differenti possono valutare in modo diverso una stessa impresa, applicando criteri differenti e utilizzando fonti informative eterogenee. Per questo la reputazione attribuita ad un’impresa va sempre contestualizzata ad una specifica comunità in un dato momento temporale.

Possiamo quindi affermare che la reputazione aziendale è un costrutto complesso e multidimensionale che fa riferimento a molteplici aspetti. Identifichiamo 4 principali blocchi costitutivi<sup>18</sup>:

- *Corporate personality*
- *Corporate identity*
- *Corporate image*

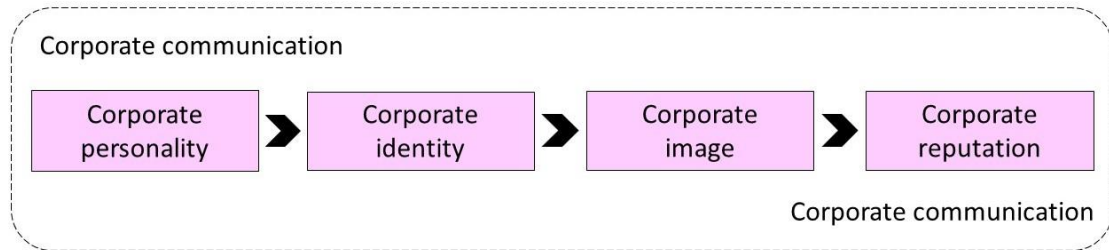
---

<sup>17</sup> A. Francesconi e C. Dossena, “L’IT per l’analisi e la gestione della web corporate reputation. Un caso aziendale”, in [http://www.woa.sistemacongressi.com/web/woa2009/papers/Francesconi\\_Dossena.pdf](http://www.woa.sistemacongressi.com/web/woa2009/papers/Francesconi_Dossena.pdf).

<sup>18</sup> Roper Stuart e Fill Chris, *Corporate Reputation, Brand and Communication*, Pearson, 2012.

- *Corporate communication*

Figura 8: The building blocks of corporate reputation



Fonte: Roper Stuart e Fill Chris, *Corporate Reputation, Brand and Communication*.

Con il termine *corporate personality* intendiamo la vera natura dell'organizzazione, ovvero cosa essa è. Ci sono molti aspetti che contribuiscono alla costruzione della personalità dell'impresa, ma due assumono particolare rilevanza: la cultura dominante e il processo attraverso il quale le strategie sono elaborate.

La *corporate identity* fa riferimento a come l'organizzazione vuole essere percepita e come quindi presenta se stessa. Riguarda il modo in cui l'impresa si posiziona rispetto ai *competitors* e il modo in cui raggiunge i propri obiettivi.

La *corporate image*, invece, è la percezione che i diversi stakeholder hanno dell'organizzazione e risulta dall'interpretazione e dal significato attribuito dall'audience.

Infine la *corporate communication* consente di collegare i blocchi precedenti tra loro e con la *corporate reputation*. Essa consente di sviluppare e sostenere il processo di creazione della reputazione.

L'obiettivo dell'impresa, al fine di costruire una buona reputazione, diventa quindi quello di individuare e minimizzare i gap esistenti tra i diversi blocchi e la comunicazione utilizzata. Ci possono infatti essere delle differenze tra l'identità dell'impresa e come invece viene percepita dagli stakeholder (*image*), oppure tra l'immagine e la comunicazione elaborata.

### 2.1.1 Importanza della *corporate reputation*

L'importanza della reputazione è legata alla sua capacità di ridurre l'incertezza degli stakeholder nel valutare un'organizzazione come possibile fornitore di un bene o servizio.

La letteratura sulla *corporate reputation* si caratterizza per la presenza di due diverse scuole di pensiero che spiegano in maniera differente come la reputazione riduce tale incertezza.

La prima utilizza una prospettiva economica e definisce la reputazione come le aspettative e le valutazioni degli osservatori riguardo a specifiche caratteristiche dell'organizzazione - in particolare la capacità dell'impresa di produrre prodotti di qualità. Secondo questa prospettiva l'incertezza degli stakeholder dipende dalle asimmetrie informative esistenti tra questi e l'impresa. La reputazione si costituisce sulla base delle azioni passate, quindi le aziende devono comunicare le proprie vere caratteristiche agendo in maniera coerente con esse.

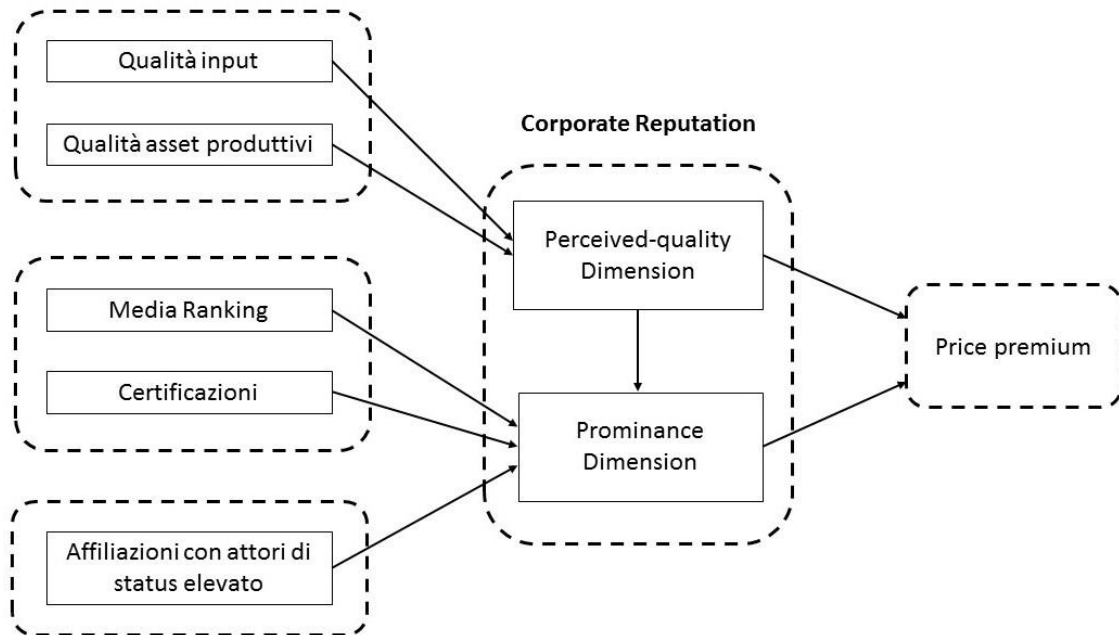
Differente è la prospettiva delle teorie istituzionali, le quali definiscono la reputazione un'impressione globale che rappresenta come una collettività percepisce un'organizzazione. Quindi secondo questa visione la reputazione si forma in seguito a scambi di informazioni e influenze sociali tra diversi attori che interagiscono in un dato ambiente. Proprio questa interazione riduce l'incertezza degli stakeholder.

Queste due diverse prospettive possono essere interpretate come due differenti dimensioni della reputazione aziendale<sup>19</sup>. Infatti, la prospettiva economica fa riferimento a come gli stakeholder valutano un dato attributo dell'impresa; pertanto enfatizza la “*perceived quality dimension*”, influenzata dalle decisioni strategiche dell'organizzazione. Al contrario, la prospettiva istituzionale si riferisce all’*awareness* e *recognition* dell'organizzazione; perciò enfatizza la “*prominence dimension*”, condizionata dalle scelte delle terze parti influenti.

---

<sup>19</sup> Rindova Violina, Ian O. Williamson, Antoaneta, P. Petkova, “Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents and consequences of organizational reputation”, *Academy of Management Journal*, 2005.

Figura 9: Antefatti e conseguenze della reputazione aziendale



Fonte: Rindova Violina, Ian O. Williamson, Antoaneta, P. Petkova, “Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents and consequences of organizational reputation”, *Academy of Management Journal*.

Queste due dimensioni anche se distinte sono collegate tra loro, in quanto entrambe riflettono l’interesse degli stakeholder a individuare organizzazioni di qualità, e se positive li rendono disposti a pagare un *premium price*. La qualità percepita crea questa propensione perché aumenta la sicurezza degli stakeholder rispetto alla qualità dei prodotti; mentre l’importanza attribuita genera la stessa propensione perché l’impresa ha ottenuto un’approvazione a livello sociale.

Il beneficio principale che deriva dal possesso di una buona reputazione è l’ottenimento di un vantaggio competitivo.

Figura 10: I benefici strategici

| <b>Benefici strategici derivanti da una buona reputazione</b> |
|---------------------------------------------------------------|
| Riduzione dei costi di transazione                            |
| Incremento del <i>premium price</i>                           |
| Innalzamento di barriere competitive                          |
| Fidelizzazione dei clienti                                    |
| Godere di una più ampia presenza nei mass media               |
| Aumento del valore finanziario                                |

Fonte: Ronald J. Alsop, “Corporate reputation: Anything but superficial – the deep but fragile nature of corporate reputation”, *Journal of Business Strategy*.

Ciò significa che una buona reputazione agisce come attrattore nei confronti degli stakeholder ed è pertanto intrinsecamente correlata alla posizione strategica dell’impresa. Essa infatti induce comportamenti positivi da parte degli stakeholder nei confronti dell’azienda, migliorandone di conseguenza la performance, il valore di mercato e i livelli di guadagno.

È importante sottolineare come la bontà della reputazione aziendale sia fortemente influenzata dai media, pertanto possiamo parlare del concetto più specifico di *media reputation* che fa riferimento alla valutazione dell’impresa nei diversi media (giornali, televisione, radio, Web ecc.) Ovviamente il concetto di reputazione aziendale in generale e quello più specifico di *media reputation* sono fortemente legati, in quanto la reputazione dell’impresa influenza il modo in cui i media la presentano e a sua volta la *media reputation* impatta sulla *corporate reputation*.

### **2.1.2 Media reputation**

I media giocano un ruolo fondamentale nell’influencare gli atteggiamenti/comportamenti delle persone e nella creazione della realtà sociale. I giudizi degli stakeholder in merito all’impresa vengono elaborati prevalentemente sulla base di conoscenze indirette che si generano attraverso il passaparola e soprattutto

mediante i *mass media*. I media, infatti, riportano e diffondono le opinioni dei *gatekeeper*, fornendo informazioni preziose agli stakeholder e sensibilizzando l'opinione pubblica in merito a molti aspetti dell'operato delle imprese.

Tuttavia le imprese possono influenzare soltanto parzialmente le informazioni diffuse dai media, per questo i rapporti tra *mass media* e imprese sono particolarmente rilevanti, soprattutto in seguito allo sviluppo dei nuovi media e del *consumer empowerment*.

Per comprendere meglio la relazione esistente tra *media coverage* e reputazione aziendale ho preso come riferimento il modello elaborato da Wartick<sup>20</sup>, nel quale dimostra che ad influenzare maggiormente la direzione delle variazioni della reputazione aziendale sono:

- L'ammontare della copertura, che conduce a cambiamenti ampi e positivi nel caso in cui si possiede una buona reputazione iniziale;
- Il tono della copertura, che risulta modificare la direzione delle variazioni della reputazione solo per le imprese con una cattiva reputazione iniziale, per le quali un tono negativo comporta un peggioramento della stessa;
- L'attualità della copertura, che modifica direttamente la direzione e l'intensità del cambiamento della reputazione solo per le imprese con una buona reputazione iniziale.

Tra i nuovi media, assume particolare rilevanza il Web, il quale possiede delle peculiarità tali da condurre alla nascita di un nuovo concetto, la *web corporate reputation*, che può essere considerato una declinazione della *media reputation*.

### **2.1.3 Web corporate reputation (WCR)**

Con l'avvento del Web 2.0, caratterizzato dalla diffusione degli UGC e dei Social Media, aumentano le opportunità da cogliere e le sfide da affrontare per gestire la reputazione aziendale.

Nell'era dei *mass media* le comunicazioni, interne ma soprattutto esterne, venivano interamente controllate e regolamentate dalle imprese. Esse erano lo strumento utilizzato per condizionare gli atteggiamenti degli stakeholder, rivolgendo le proprie

---

<sup>20</sup> Roberto Paolo Nelli e Paola Bensi, *L'impresa e la sua reputazione. L'evoluzione della media coverage analysis*, Milano, Vita e Pensiero, 2003.

richieste e la propria offerta. Erano davvero poche le eccezioni comunicative che sfuggivano al controllo dell'impresa e comunque risultavano di scarsa rilevanza mediatica. Le crisi venivano gestite trattando il consumatore, il cliente e il problema in modo del tutto indiretto e aggregato.

Tale sistema di comunicazione si basava esclusivamente sul controllo, e utilizzava come unico canale quello monodirezionale della pubblicità. Il diritto di replica e di critica era inesistente, se non attraverso associazioni di consumatori che però venivano considerate partner e interlocutori fissi su cui si aveva un controllo facilitato. La reputazione che non veniva autogenerata dall'azienda era trasmessa quasi solo oralmente e questo portava il segnale a degradarsi anche solo dopo pochi passaggi. Il gradimento dei consumatori veniva misurato soltanto dalle grandi aziende e in modo privato, senza quindi far trapelare ciò che non era presentabile. Per questo, gli indici di gradimento e quindi la reputazione dell'azienda spesso non potevano essere valutati in modo oggettivo o verificati in modo aperto e trasparente.

Nel nuovo contesto creato dalla nascita delle tecnologie web, queste considerazioni perdono la loro validità a causa di fenomeni emergenti che richiedono una modifica delle tecniche di gestione. Bisogna essere consapevoli dell'esistenza di due tipi di comunicazione: oltre a quella esplicita, che volontariamente comunica all'esterno espliciti messaggi, esiste una forma implicita di comunicazione che influenza il modo in cui gli stakeholder percepiscono l'impresa. Il ruolo di tale comunicazione implicita nell'influenzare i comportamenti degli stakeholder viene enfatizzato dal fenomeno del Web 2.0 e ancor di più del Web 3.0. Esso si manifesta come una discontinuità delle impostazioni tradizionali, basandosi sull'idea che tutti possano interagire tra loro sia all'interno che all'esterno dei confini aziendali, i quali diventano sempre più labili.

La reputazione trova quindi nel mondo online il principale luogo di creazione, diffusione e mantenimento, costruendosi soprattutto attraverso la realizzazione e il sostenimento di relazioni.

Nel mondo online il Web e i Social Media assumono molta importanza nel determinare la reputazione delle imprese. Con Social Media intendiamo i servizi presenti sul Web che, grazie alle nuove tecnologie, consentono agli utenti di generare direttamente contenuti informativi e di condividerli rapidamente. Gli UGC rappresentano la base dei Social Media e hanno permesso di raggiungere elevati livelli di collaborazione e

condivisione di conoscenze, esperienze ed opinioni. I Social Media “supportano la creazione di reti informali di utenti, facilitando il flusso di idee e conoscenze e permettendo un’efficiente generazione, diffusione, condivisione e modifica dei contenuti<sup>21</sup>”. La distinzione tra produttore e fruitore di informazioni viene quindi eliminata e risulta sempre più importante il ruolo rivestito dalle *online community*.

Pertanto oggi le imprese devono modificare il proprio approccio alla *corporate communication* per proteggere la propria *web corporate reputation*.

Ma spieghiamo meglio il significato di *web corporate reputation*.

La WCR è la reputazione aziendale emergente dal Web. Può essere definita come

“la complessiva reputazione di cui un’impresa gode in un dato istante temporale in una specifica online community e/o per una determinata categoria di stakeholder, derivante sia da informazioni diffuse nella rete dall’impresa, attraverso attività di comunicazione pianificate o meno, sia da informazioni diffuse dagli stakeholder”<sup>22</sup>.

Le peculiarità del canale Web lo rendono completamente diverso dai media tradizionali. Di tali peculiarità ho già ampiamente discusso nel capitolo precedente, tuttavia ne riprenderò alcune legate alla formazione e al mantenimento della reputazione.

Una delle principali caratteristiche è la natura bidirezionale del Web. Esso infatti non solo consente alle imprese di comunicare con una vasta audience, ma permette agli stakeholder di trasmettere le proprie opinioni sia all’impresa sia agli altri utenti. Diventano quindi attori attivi, più consapevoli, i quali detengono il potere. Ciò gli consente di superare le asimmetrie informative tipiche dei mercati tradizionali, ottenendo una maggiore trasparenza del mercato; di aggregare soggetti che hanno una medesima opinione (positiva o negativa) dell’impresa; e di assumere un ruolo attivo nella catena del valore adattando i prodotti e i prezzi alle proprie preferenze.

Questa capacità degli stakeholder di creare contenuti rende le comunicazioni formali dell’impresa sempre meno credibili, pertanto l’azienda perde gran parte del controllo sul flusso informativo. Ciò conduce ad una moltiplicazione delle fonti informative per

---

<sup>21</sup> C. Dossena, *Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community*, FrancoAngeli. 2012.

<sup>22</sup> A. Francesco e C. Dossena, *op. cit.*



le attività di *reputation intelligence*, ovvero di raccolta di informazioni per valutare la *corporate reputation*. Non sono più soltanto i media tradizionali e i siti web aziendali “istituzionali”, ma anche e soprattutto i blog, le chat, i forum tematici, i *wiki* e i Social Network.

Questo spostamento dell’equilibrio del *power of voice* a favore degli stakeholder ha fatto sì che la reputazione non sia più definita esclusivamente sulla base di ciò che le imprese fanno e dicono, ma dipenda da come gli stakeholder percepiscono e rispondono a queste azioni e parole. È pertanto necessario sviluppare nuove relazioni con le parti interessate, superando il classico modello *seller-push-communication* dove il flusso informativo viene trasmesso dall’impresa ad uno stakeholder passivo indipendentemente dai suoi interessi. Ad esso si sostituisce il modello *customer-pull-communication* in cui i consumatori esercitano un controllo sulle interazioni con l’impresa.

Figura 11: Dinamiche di formazione della *web reputation*

| Principali dinamiche alla base del processo di formazione della reputazione online |                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Persistenza:</b>                                                                | le frasi che vengono scritte online sono reperibili anche dopo molto tempo dalla loro scrittura                                                                                       |
| <b>Indeperibilità:</b>                                                             | l’informazione trasmessa ripetutamente fra diversi soggetti viene mantenuta per intero, mentre nel vecchio scenario analogico il passaparola tendeva a disperdere le informazioni     |
| <b>Virulenza:</b>                                                                  | tutto ciò che è presente in rete può diffondersi rapidamente tramite copia e incolla o tramite un link                                                                                |
| <b>Incancellabilità:</b>                                                           | è praticamente impossibile cancellare un’informazione, la quale una volta rimossa può essere ritrovata in altri siti o blog oppure può esser “fissata” con uno screenshot             |
| <b>Verificabilità:</b>                                                             | le informazioni sono facilmente reperibili con una semplice ricerca (sui motori di ricerca o sui social network) rendendo la reputazione online molto più pubblica di quella offline  |
| <b>Ponderabilità:</b>                                                              | la reputazione online si basa sulle opinioni di influencer che a loro volta hanno conquistato una reputazione tra i follower. Quindi l’azienda ha sempre una minore influenza diretta |
| <b>Multimedialità:</b>                                                             | si utilizzano sempre più canali diversi tra loro ma interconnessi                                                                                                                     |
| <b>Frammentarietà degli interlocutori e dei mezzi di comunicazione:</b>            | ciò rende necessario analizzare ogni singolo mezzo/ambiente per comprenderne le dinamiche in profondità                                                                               |
| <b>Incontrollabilità:</b>                                                          | legata alla perdita di importanza di ciò che l’impresa comunica su se stessa                                                                                                          |

Fonte: C. Dossena, *Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community*.

Questa situazione ha minacciato la reputazione di molte imprese. Infatti il Web offre a tutti la possibilità di diffondere informazioni a basso costo; ciò ha sviluppato il così detto *Internet Crisis Potential*<sup>23</sup> (ICP), ovvero il verificarsi di crisi in seguito ad un'influenza negativa degli utenti del Web sulla reputazione dell'impresa.

Tuttavia, il Web non rappresenta solo una minaccia, ma anzi una grande opportunità per migliorare la reputazione e monitorare eventuali crisi. Le tecnologie *web-based* infatti possono supportare le imprese a:

- Monitorare il proprio *business enviroment online* per ricercare potenziali conflitti che devono essere immediatamente gestiti;
- Preparare un piano di comunicazione di crisi che utilizzi anche il Web;
- Rispondere adeguatamente e tempestivamente alle crisi utilizzando gli strumenti online;
- Predisporre adeguate azioni online post crisi.

Il Web è anche un'ampia fonte informativa da cui migliorare le decisioni aziendali e favorire i processi di apprendimento organizzativi.

Per tutte queste considerazioni, un'adeguata gestione della reputazione online richiede il superamento dei concetti tradizionali della comunicazione aziendale.

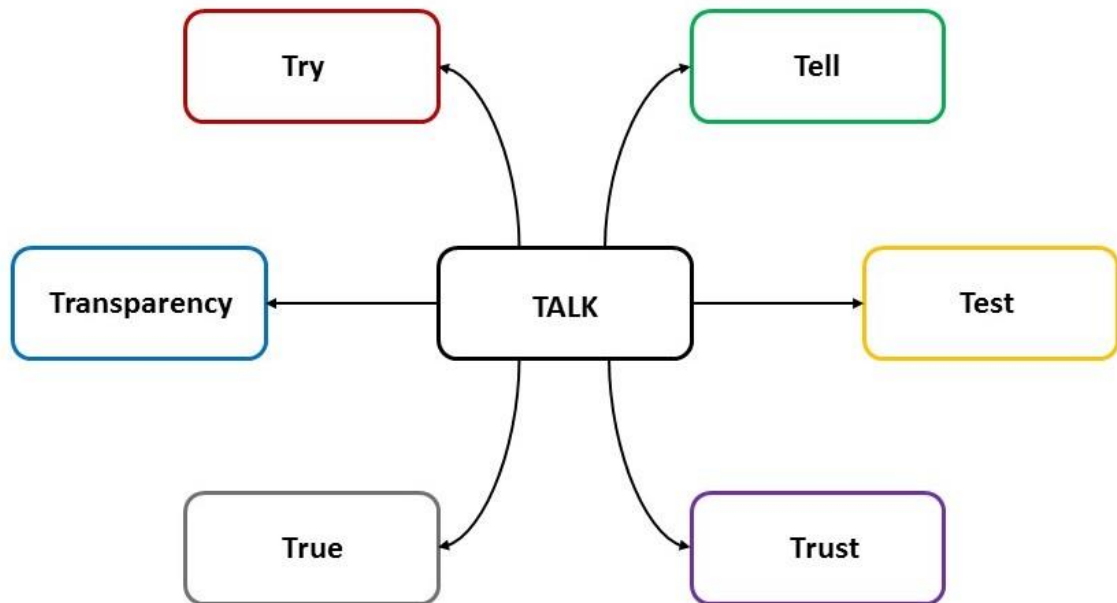
Possiamo rappresentare i principali comportamenti operativi e schemi mentali efficaci nella comunicazione di rete in un modello definito a sette T<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Tony Conway, Mike Warda, Gerard Lewisb & Anke Bernhardt, "Internet Crisis Potential: The Importance of a Strategic Approach to Marketing Communications", *Journal of Marketing Communications*, Volume 13, Issue 3, 2007.

<sup>24</sup> Diegolo Gianluca, "Le 7 T del marketing utopico", in <http://www.minimarketing.it/2007/10/le-7-t-del-marketing-utopico.html>, 20 ottobre 2007.

Figura 12: Schema a sette T



Fonte: Diegolo Gianluca, "Le 7 T del marketing utopico", in [www.minimarketing.it](http://www.minimarketing.it).

1. *Transparency*: il nuovo ambiente della rete è per sua natura trasparente - Persistenza, indeperibilità, incancellabilità sono alcune delle caratteristiche che lo rendono tale. Cercare di cancellare o nascondere degli errori risulta contro produttore, mentre la giusta reazione consiste nell'ammettere l'errore commesso e cercare di rimediare. Gli utenti sanno che l'azienda è composta da persone che possono sbagliare e maggiore sarà la sincerità dell'impresa e la sua apertura ad una conversazione alla pari, maggiore sarà la fiducia datagli dai consumatori.
2. *Talk*: per creare un vantaggio comunicazionale è importante utilizzare modalità umane e stimolare l'interazione, evitando di fondare l'oggetto conversazionale su se stessi.
3. *Test*: nel mondo imprevedibile della rete l'insuccesso è una probabilità sempre presente. Tuttavia bisogna rischiare attraverso una presenza sincera e in tempo reale piuttosto che chiudersi dietro una strategia attentamente ponderata ma ascetica e troppo mediata.

4. *Try*: strettamente collegato al punto precedente. Il nuovo ambiente Web stimola le aziende a provare diverse soluzioni.
5. *True*: i consumatori devono percepire che le comunicazioni dell'azienda siano sincere e genuine e non dettate solo da interessi commerciali. Pertanto chi si occupa di gestire la *web reputation* deve essere supportato dalla *mission* aziendale e da un comportamento coerente di tutta l'organizzazione.
6. *Trust*: fondamentale è mantenere un approccio positivo e fiducioso nei confronti di tutti gli utenti, senza sminuire i commenti di alcuni.

Come già detto, la reputazione è una risorsa che si forma nel tempo, tuttavia può essere danneggiata rapidamente e pertanto viene definita una risorsa fragile. Questo è ancora più vero quando si fa riferimento al Web rispetto ad altri media, in quanto le opinioni espresse sul Web dai diversi utenti riguardo le imprese si diffondono con estrema rapidità.

A favore di questa teoria, Park e Lee<sup>25</sup> hanno svolto un esperimento il quale dimostra che sono necessari molti commenti positivi per migliorare la reputazione aziendale, mentre basta un solo commento negativo per danneggiarla significativamente. Esiste quindi un'interazione tra il tono, la numerosità dei commenti e la reputazione aziendale.

Per questo il punto di partenza per una corretta gestione della reputazione è l'ascolto e monitoraggio costante, i quali per essere più efficaci possibile devono essere informali. Infatti, in questo modo, le conversazioni ascoltate saranno spontanee e non influenzate dalla presenza dell'azienda. Ovviamente non è possibile conoscere tutto ciò che le persone dicono in merito ad un'impresa: la comunicazione pubblica a cui possiamo accedere rappresenta solamente la punta dell'iceberg. Per svolgere queste operazioni è necessario definire le modalità, gli strumenti, i flussi interni e gli indici di misurazione da utilizzare in base alla struttura aziendale e al mercato e all'ambiente conversazionale di riferimento. Gli indici tradizionali (come ad esempio il *Net Promoter Score*) vengono perfezionati, in quanto nel nuovo ambiente web il valore totale della reputazione non dipende più dalla quantità delle relazioni ma dalla loro qualità. Il cliente non è più isolato, ma è connesso agli altri in una rete di relazioni, trasformandosi in un *Social Customer* che influenza il sistema reputazionale. Uno degli

---

<sup>25</sup> C. Dossena, *op. cit.*

indici più utilizzati è il “*Total Social Customer Value*” che consente di calcolare il valore totale del consumatore.

**TSCV** = **NPS** x **Influenza Assoluta** x **Influenza Relativa** x **Advocacy Dichiarata** x **Advocacy Effettiva** (Al momento dell’acquisto o post-acquisto) x Il numero di Referral.

**Advocacy**: a quale livello ci si posiziona in quanto promotori e sostenitori del prodotto.

**Advocacy Dichiarata**: l’intenzione di acquistare pre-manifestata da un comportamento, ad esempio l’inserimento in una *wishlist*.

**Advocacy Effettiva**: l’*advocacy* dichiarata pubblicamente con l’acquisto o con la soddisfazione post-acquisto.

**NPS** (*Net Promoter Score*): calcola il grado di *advocacy* probabile, collegato al livello di soddisfazione, chiedendo al consumatore di definire in una scala da 0 a 10 quanto sia probabile che avvenga la raccomandazione dell’azienda o del prodotto ad amici e colleghi. In base ai risultati, i consumatori sono classificati in:

- Promotori (da 9 a 10)
- Passivi (da 7 a 8)
- Detrattori (da 0 a 6)

**Influenza Assoluta**: riferita all’individuo in generale.

**Influenza Relativa**: riferita all’individuo nello specifico settore.

**Numero di Referral**: l’effettiva portata delle *impression* sugli acquisti, misurabile tramite link e sistemi di *analytics*.

Un altro sistema di misurazione molto utilizzato è quello elaborato da McKinsey per valutare il passaparola<sup>26</sup>. Esso si basa sulla moltiplicazione del numero di messaggi per il loro impatto, il quale è determinato da quattro fattori:

- La natura del network di diffusione: può essere ristretto e affidabile, oppure allargato e con legami deboli.
- L’influenza relativa di chi trasmette il messaggio

---

<sup>26</sup> Jacques Bughin, Jonathan Doogan, and Ole Jørgen Vetvik, “A new way to measure word of mouth”, in <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/a-new-way-to-measure-word-of-mouth-marketing>, McKinsey Quarterly, aprile 2010.

- Il tipo di commento, che può comprendere o meno fattori chiave per l'acquisto da parte del consumatore
- Il determinante del commento: può nascere da un'esperienza diretta o mediata.

Qualunque siano gli strumenti utilizzati lo scopo della misurazione rimane quello di capire, in modo più oggettivo e misurabile possibile, quanto i messaggi in rete influenzino la reputazione aziendale e il brand.

## 2.2 Consumer empowerment

L'idea alla base del *consumer empowerment* è di permettere ai consumatori di prendere il controllo di variabili che generalmente sono pre-determinate dai *marketers*: caratteristiche del prodotto, luogo di acquisto, pubblicità o informazioni di prodotto e anche il prezzo. I consumatori possono modificare l'interazione di marketing, rendendola più rilevante per se stessi e questo può condurre a maggior coinvolgimento e reattività.

Possiamo definirlo:

*“as a mental state usually accompanied by a physical act which enables a consumer or a group of consumers to put into effect their own choices through demonstrating their needs, wants and demands in their decision-making with other individuals or organisational bodies in the marketplace”<sup>27</sup>.*

Negli studi di management il concetto più generale di *empowerment* fa riferimento alla condivisione del potere con i subordinati. In questo senso l'*empowerment* descrive il potere o il controllo percepito che un attore individuale o un'unità organizzativa ha sugli altri. Può essere concettualizzato come ogni significato che rafforza la percezione di una persona rispetto alla sua *self-determination* e *self-efficacy* e che riduce le condizioni che fanno sentire impotenti. L'*empowerment* accresce l'esperienza di *self-*

---

<sup>27</sup> “What is Consumer Empowerment”, in <http://www.igi-global.com/dictionary/consumer-empowerment/40673>

*determination* ed *efficacy* delle persone insieme al *task enjoyment* e alla persistenza della prestazione<sup>28</sup>.

Nell'era 3.0 per riuscire a creare un legame affettivo tra consumatore e brand è necessario conferire agli utenti un senso di *empowerment*, coinvolgendoli nella costruzione dei prodotti, degli assortimenti e delle campagne di marketing o distribuzione e mostrandogli che la *mission* aziendale ha origine proprio da loro e pertanto è loro responsabilità compierla.

Il Web offre alle imprese nuovi canali e modalità per entrare in contatto con il cliente, conoscerlo e coinvolgerlo. In questo nuovo contesto, il concetto di *empowerment* fa riferimento a come le nuove tecnologie rendono le persone in grado di interagire con il mondo a diversi livelli, personale ma anche di gruppo. Il *cyber* spazio rende l'audience in grado non solo di osservare la realtà ma anche di farne parte come se fosse reale. Internet fornisce agli utenti un *medium* accessibile e una audience predisposta al quale possono dimostrare il proprio potere creativo esprimendo le proprie osservazioni ed opinioni. Inoltre questa più intensa interazione ha portato le persone a conferire maggior potere alle figure meno note, considerate simbolo di se stessi; mentre in passato le persone con più potere erano quelle più famose.

Possiamo quindi definire Internet come una tecnologia *consumer-empowering*. Ciò rappresenta una grande opportunità per le imprese, poiché, anche se il consumatore da solo risulta debole rispetto alla grande impresa, il potere collettivo di un gruppo di consumatori è maggiore di quello di un'azienda. Il valore di questo potere dipende dal valore del network di relazioni esistente che può svilupparsi sulla base di relazioni di diverso tipo: *one-to-one*, *one-to-many*, *many-to-many*.

Il primo tipo di relazione (*one-to-one*) si manifesta quando un'impresa pubblicizza la storia del suo brand in un gruppo di consumatori e tale storia viene diffusa da un membro all'altro. Secondo Rober Metcalfe "*the power of a network of n members in a one-to-one setting is equal to  $n^2$* "<sup>29</sup>. La relazione *one-to-many* o *many-to-many* si manifesta invece quando i consumatori dialogano contemporaneamente con altri consumatori.

---

<sup>28</sup> Johan Füller, Hans Mühlbacher, Kurt Matzler, Gregor Jawecki, "Consumer Empowerment Through Internet-Based Co-creation", *Journal of Management Information Systems*, Winter 2009–10, Vol. 26.

<sup>29</sup> Philip Kotler, Kartajaya Hermawan, Iwan Setiawan, *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, John Wiley & Sons, 2010.

La legge di Read<sup>30</sup> spiega questo fenomeno. Secondo Read il potere di un network in un ambiente *many-to-many* composto da  $n$  membri è uguale a  $2^n$ . Quando  $n \geq 5$  il potere di un network *many-to-many* è sempre maggiore di uno *one-to-one*. Questa regola è la legge alla base del concetto di *consumer empowerment*.

Quindi il *consumer empowerment* rappresenta la piattaforma per la comunicazione tra i consumatori. La conversazione *many-to-many* è quella che rende il network di consumatori davvero potente. Infatti la storia di un brand non ha significato se i consumatori non ne parlano. Nel marketing 3.0 la conversazione diventa quindi la nuova pubblicità. Prendiamo alcuni esempi come riferimento. Su *Amazon* è comune che i lettori scrivano delle recensioni sui libri letti raccomandandoli o meno; su *E-bay* le persone valutano il *buyer* e il *seller* lasciando commenti che ne influenzano la reputazione; *Yelp* è un sito interamente dedicato a recensioni e raccomandazioni.

Una raccomandazione positiva data da un consumatore contento genera un *word of mouth* positivo. Questo fenomeno viene misurato tramite alcuni indici, ad esempio il *Net Promoter Score*, descritto precedentemente, che misura la fedeltà basata sulla volontà dei consumatori di raccomandare un brand al proprio network<sup>31</sup>. Infatti le persone che danno delle raccomandazioni rischiano la propria reputazione, quindi solo i brand molto forti hanno un punteggio elevato.

Lo studio realizzato da *Wetpaint e Altimeter Group* mostra che i brand che maggiormente coinvolgono i consumatori nei Social Networks hanno aumentato i propri guadagni del 18%<sup>32</sup>. Le conversazioni sono così potenti che le storie dei brand mantengono potere anche quando il brand sta attraversando un momento negativo. Tali storie possono vivere anche più del brand stesso e creare fedeltà nel consumatore rendendo il brand un'icona.

Il *consumer empowerment* è realmente esistente quando sono presenti tre elementi<sup>33</sup>:

- Il consumatore deve essere consapevole della propria decisione quando acquista qualcosa (*Consumer skills*)

---

<sup>30</sup> Thomas Friedman, *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*, New York, Anchor Books, 2000.

<sup>31</sup> Paul A. Laudicina, *World Out of Balance: Navigating Global Risks to Seize Competitive Advantage*, New York: McGraw-Hill, 2005.

<sup>32</sup> "The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing," *American Marketing Association*, January 2008.

<sup>33</sup> Michela Nardo, Massimo Loi, Rossana Rosati, Anna Manca, *The Consumer Empowerment Index*, Publications Office of the European Union, 2011.



- Il consumatore deve essere in grado di ottenere informazioni inerenti i suoi diritti (*Awareness of consumer legislation*)
- Il consumatore deve avere accesso ai processi di difesa e ricorso (*Consumer engagement*)

Tale *empowerment* viene aumentato attraverso il rimodellamento dell'identità individuale e l'aumento della *self-efficacy* e delle *skills*. L'ultima risulta particolarmente rilevante per lo sviluppo del fenomeno definito "*Internet-based-cocreation*", il quale si riferisce alla possibilità data a tutti gli utenti di svolgere un'attività, rafforzando le esperienze di *self-determination* e *self-efficacy*. Infatti, Internet spinge le persone a coinvolgersi in attività che consentono loro di imparare e mettere in pratica *skills* in un ambiente "non minaccioso", riducendo il costo psicologico di fallimento.

Preso atto del significato del concetto di *consumer empowerment* e dell'importanza di questo fenomeno nel nuovo contesto web, possiamo affermare che la visione tradizionale basata sulla manipolazione e lo sfruttamento dei consumatori viene del tutto sostituita da una logica basata sul miglioramento dell'ambiente in cui il consumatore agisce.

In questo scenario la classificazione "aziende-consumatori" non è più esatta, in quanto il consumatore diventa sempre più attivo e consapevole e si manifestano nuovi scenari produttivi in cui il *self production* rappresenta il principale *trend*. Tale inversione di potere rappresenta una minaccia per l'impresa, che ha sempre meno controllo sulla propria reputazione, ma anche una grande opportunità.

I vantaggi principali che possono essere colti sono essenzialmente 3<sup>34</sup>:

- Coltivare dei *brand ambassador*: il coinvolgimento degli utenti nelle attività aziendali stimola tali soggetti a "parlare bene" della marca, promuovendola in modo spontaneo.
- Raccogliere feedback utili.
- Risparmiare sui costi delle campagne di comunicazione.

---

<sup>34</sup> Dario Ciracì, "Consumer Empowerment nei social media e il potere ai clienti: case studies", in <http://www.webinfermento.it/consumer-empowerment-nei-social-media-e-il-potere-ai-clienti-case-studies/>, marzo 2012.

Le strategie di *consumer empowerment* consentono quindi all'impresa di cogliere eccezionali opportunità di innovazione che emergono dal processo di democratizzazione avviato dal Web.

## 2.3 Il Marketing 3.0 secondo Kotler

Il concetto di marketing si è evoluto nel tempo in seguito a cambiamenti dell'ambiente di riferimento. I cambiamenti nell'ambiente di business – recessione, nuovi Social Media, *consumer empowerment*, nuove tecnologie e globalizzazione - hanno modificato i meccanismi di fiducia esistenti tra gli individui. Oggi la fiducia esiste di più nelle relazioni orizzontali rispetto a quelle verticali. Infatti i consumatori credono di più in altri consumatori rispetto che nelle organizzazioni. Come già detto precedentemente, la comunicazione e il *word of mouth* diventano una nuova forma di pubblicità di cui l'individuo può fidarsi. Proprio da questo trasferimento della fiducia verso gli altri individui deriva il successo dei Social Media.

La *Nielsen Global Survey* ne è una testimonianza<sup>35</sup>. Dimostra che pochi consumatori credono nell'*advertising* delle imprese, mentre molti credono negli altri consumatori: circa il 90% degli intervistati si fida delle raccomandazioni fatte dagli individui che conoscono; il 70% crede nelle opinioni che i consumatori postano online.

Ciò è estremamente importante per la funzione marketing. Infatti il marketing è stato da sempre responsabile della diminuzione di fiducia conferita dai consumatori; tuttavia è anche la funzione che può meglio risolvere questo problema in quanto quella più vicina a loro.

Bisogna cercare di eliminare la dicotomia esistente tra *marketer* e consumatore. I *marketers* devono rendersi conto che sono allo stesso tempo consumatori di altri prodotti o servizi; contemporaneamente i consumatori devono essere consapevoli che possono svolgere la funzione di *marketer* quotidianamente, in qualsiasi momento della loro vita, convincendo degli altri consumatori ad acquistare un prodotto/servizio. Quindi tutti sono allo stesso tempo *marketers* e consumatori.

---

<sup>35</sup> The Nielsen Company, "Personal Recommendations and Consumer Opinions Posted Online Are the Most Trusted Forms of Advertising Globally", New York, July 2009.

Per questo bisogna abbracciare “*the new consumer trust system*”<sup>36</sup>, ovvero quello orizzontale. Infatti, oggi i consumatori apprezzano la co-creazione, la comunicazione e i personaggi. Essi si riuniscono nelle proprie *community* per co-creare i propri prodotti e le proprie esperienze e guardano fuori dalle loro *community* solo per osservare personaggi ammirevoli. Sono scettici perché sanno che i personaggi di valore sono scarsi, ma quando li trovano li danno completa fiducia.

Pertanto per avere successo nell’era del Marketing 3.0 è fondamentale considerare i consumatori come essere umani e rivolgersi a loro di conseguenza. Questo significa che l’individuo va valutato in tutte le sue componenti, che secondo Stephen Covey<sup>37</sup> sono quattro: un corpo fisico, una mente capace di pensare autonomamente e di analizzare, un cuore che può emozionarsi e uno spirito, ovvero la propria anima o centro filosofico.

Tale visione non è sempre stata presente fra i *marketers*. Inizialmente, l’obiettivo del marketing era posizionare il brand in maniera rilevante nella mente del consumatore. Questa idea nasce e si fa strada a partire dal libro “*Positioning*” di Al Ries e Jack Trout. Gli autori sostengono che l’idea del prodotto deve essere posizionata in modo unico e significativo nella mente del consumatore.

Da studi successivi emerge l’importanza di un’altra componente dell’essere umano: quella emozionale. *Targettizzare* la mente non è più abbastanza: bisogna *targettizzare* anche il cuore. Questo concetto è stato trattato nel libro “*Emotional Branding*” di Marc Gobè.

L’ultimo step di questa evoluzione di approccio dei *marketers* nei confronti dei consumatori consiste nel coinvolgere non solo la mente e il cuore ma anche lo spirito. Diventa fondamentale comprendere i desideri e le ansie dei consumatori e comprendere “il codice dell’anima”.

Quindi l’impresa deve *targettizzare* il consumatore tenendo conto di tutti questi elementi senza tralasciarne alcuno.

In questa logica, il Marketing 3.0 va definito come un triangolo costituito dal brand, il posizionamento e la differenziazione<sup>38</sup>. Il posizionamento di un brand nella mente del consumatore è importante, ma da solo non basta. Il brand deve avere anche un’identità

---

<sup>36</sup> P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *op.cit.*

<sup>37</sup> Stephen R. Covey, *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*, New York, 2004.

<sup>38</sup> P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *op. cit.*

forte e deve differenziarsi dagli altri. La differenziazione è ciò che riflette la vera integrità del brand, fornendo la prova che mantiene le promesse. La differenziazione è sinergica rispetto al posizionamento e automaticamente crea una buona immagine.

Solo se questo triangolo è completo, il brand risulta credibile.

A perfezionamento di questa visione si colloca il 3i Model elaborato da Kotler. Tale modello è composto da tre elementi:

1. *Brand Identity*: dipende dal posizionamento del brand nella mente del consumatore, il quale deve essere unico in modo da renderlo visibile nel mercato.
2. *Brand Integrity*: fa riferimento alla capacità di creare fiducia nei consumatori, fornendo delle prove di ciò che viene dichiarato e rispettando le promesse fatte. Il target della *Brand Integrity* è quindi lo spirito del consumatore
3. *Brand Image*: fa riferimento alla capacità di raggiungere le emozioni del consumatore. Per farlo bisogna puntare sul valore del brand che deve essere in grado di soddisfare i bisogni emozionali del consumatore andando oltre le semplici caratteristiche funzionali.

Figura 13: 3i Model



Fonte: Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan, *Marketing 3.0. Dal prodotto al cliente all'anima*.

Questo modello mette in evidenza la capacità dei *marketers* di *targettizzare* contemporaneamente la mente e lo spirito del consumatore in modo da toccare anche il suo cuore. La decisione di acquisto nella mente del consumatore è innescata dal posizionamento del prodotto; perché tale decisione venga poi confermata, il brand deve differenziarsi dagli altri (è lo spirito a stabilirlo). Infine è poi il cuore a guidare il consumatore ad agire e a compiere la decisione di acquisto.

Il modello assume molta rilevanza anche nel nuovo contesto comunicativo creato dallo sviluppo dei Social Media. Infatti in quest'era caratterizzata dal *consumer empowerment*, dalla presenza di un numero infinito di informazioni e dalle comunità virtuali, per avere successo il brand deve possedere un posizionamento chiaro nella mente del consumatore e differenziarsi dai *competitors*. I brand assumono il ruolo di membri della comunità. Pertanto la *Brand Identity* si forma attraverso le esperienze che il marchio vive e diffonde nella comunità.

Il Marketing 3.0 rappresenta quindi l'era della comunicazione orizzontale, in cui il controllo verticale non ha più potere: solamente l'onestà, l'autenticità e l'originalità comandano.

Tutto questo comporta un cambio di direzione del marketing che si trasforma nel così detto *value-driven marketing*. Come già detto in precedenza, per avere successo i *marketers* devono identificare i desideri e le preoccupazioni dei consumatori in modo da poter *targettizzare* la loro mente, il loro cuore e il loro spirito. Nell'era della globalizzazione il desiderio e la preoccupazione generale dei consumatori è quello di rendere la società e più in generale il mondo in cui vivono un posto migliore. Le imprese devono condividere i sogni e i desideri dei consumatori stessi e cercare di realizzarli per diventare delle icone. Devono fare la differenza per il mondo per mezzo della filantropia aziendale, appoggiando cause sociali ed ambientali.

Pertanto è necessario possedere una cultura aziendale molto forte. Per crearla e mantenere il coinvolgimento dei diversi stakeholder, l'impresa deve incorporare i principi alla base del suo operare nella *mission*, nella *vision* e nei valori.

Quindi stabilire la *mission*, la *vision* e i valori dell'azienda rappresenta il punto di partenza per il successo, che porterà poi al raggiungimento di tutti gli altri risultati tra cui quelli finanziari.

La mission è “*your company’s reason for being*”<sup>39</sup>. Quindi rappresenta il motivo che sta alla base dell’esistenza dell’impresa. Essa deve descrivere chiaramente perché l’organizzazione esiste e quali sono i principi che la guidano. Rappresenta il cuore dell’organizzazione che non può essere cambiato nel tempo, ma è un caposaldo. Quindi tutte le operazioni e gli obiettivi della compagnia, anche se flessibili, devono essere sempre allineati alla *mission*.

La *mission* può essere anche interpretata come la strada da seguire per raggiungere la *vision* aziendale.

Quando la *brand mission* è sufficientemente radicata nella mente, nel cuore e nello spirito dei consumatori il brand è letteralmente posseduto dai consumatori. A volte può accadere che le imprese non comprendano la loro *mission* bene quanto fanno i consumatori. Questo perché nella realtà attuale nessuna impresa possiede davvero del tutto il proprio brand, essendo impossibile controllarlo totalmente. I brand appartengono ai propri consumatori, che considerano la *mission* del brand la propria. Quindi le aziende non devono cercare di controllare totalmente il brand, ma piuttosto di allinearlo completamente alla propria *mission*, pienamente compresa dai consumatori.

La *vision* è il sogno dell’organizzazione, ovvero ciò che desidera diventare in futuro, l’obiettivo ultimo. Tale scenario futuro rispecchia i valori, gli ideali e le aspirazioni dell’impresa.

Secondo Collins e Porras la *corporate vision* è “*a result of tying corporate mission and values to the company’s vision of the future*”<sup>40</sup>. È il modello mentale del futuro.

Definire una *vision* forte è fondamentale per creare valore per gli stakeholder.

I valori possono essere definiti come “*a corporation’s istitutional standards of behaviours*”<sup>41</sup>. Essi creano un insieme di priorità che l’impresa e il management deve seguire nella pratica, con la finalità di rafforzare i comportamenti che generano benefici nell’ambiente interno ed esterno e che fortificano i valori stessi.

In seguito alla perdita di fiducia da parte dei consumatori nei confronti dei valori propagati, l’impresa deve cercare di convincere tutti i suoi stakeholder – consumatori,

---

<sup>39</sup> P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *op. cit.*

<sup>40</sup> Jim C. Collins and Jerry I. Porras, “Organizational Vision and Visionary Organization”, *California Management Review*, 1991.

<sup>41</sup> Reggie Van Lee, Lisa Fabish, and Nancy McGaw, “The Value of Corporate Values,” in <http://www.strategy-business.com/article/05206?gko=9c265>

dipendenti, distributori ecc. – dell'autenticità dei propri valori, utilizzando un approccio di *storytelling*. Per essere credibile, tutte le azioni devono essere allineate alla storia narrata. Lencioni<sup>42</sup> individua quattro diverse tipologie di valori:

- *Permission to pay values*: sono gli standard di condotta elementari che i dipendenti devono seguire quando diventano parte dell'impresa.
- *Aspirational values*: sono i valori che mancano all'organizzazione, ma che il management spera di raggiungere.
- *Accidental values*: sono raggiunti come conseguenza delle caratteristiche personali dei dipendenti.
- *Core values*: rappresentano la vera cultura aziendale, che guida le azioni di tutti i dipendenti.

L'organizzazione deve essere in grado di distinguere tra questi tipi di valori e definirli al meglio ed eliminare quelli non autentici.

Possiamo quindi identificare tre assi portanti dell'organizzazione – la *mission*, la *vision* e i valori – che influenzano il consumatore *targettizzandone* la mente, il cuore e lo spirito.

Figura 14: Gli assi portanti dell'organizzazione

|         | Mente         | Cuore                     | Spirito                |
|---------|---------------|---------------------------|------------------------|
| Mission | Soddisfare    | Realizzare le aspirazioni | Essere compassionevoli |
| Vision  | ProfitAbility | ReturnAbility             | SustainAbility         |
| Valori  | Essere meglio | Differenziarsi            | Fare la differenza     |

Fonte: Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan, *Marketing 3.0. Dal prodotto al cliente all'anima*.

<sup>42</sup> James Gustave Speth, "Doing Business in a Post-Growth Society," *Harvard Business Review*, September 2009.

## 2.4 Strategie e strumenti web

Per avere una buona reputazione online bisogna svolgere un'azione di monitoraggio costante e applicare diverse strategie per migliorarla a seconda dei risultati ottenuti.

Possiamo individuare due macro categorie di azione: il Search Marketing ed il Social Media Marketing.

### 2.4.1 Search Marketing

Il Search Marketing è il ramo dell'internet marketing dedicato allo sviluppo della visibilità del sito all'interno dei motori di ricerca. Esso nasce e si sviluppa inseguito alla rapida diffusione dell'utilizzo dei motori di ricerca e alla creazione di nuovi dispositivi sempre più efficaci. La logica su cui si basa questo tipo di marketing è quella di ottenere visibilità tra i risultati di ricerca degli utenti utilizzando un principio di “*targeting* contestuale”, secondo il quale l'annuncio viene inserito in un contesto di contenuti coerenti con il tema dell'annuncio stesso, raggiungendo solo persone interessate.

Il vantaggio di questo tipo di marketing deriva dal fatto che il traffico proveniente dai motori di ricerca è qualificato e altamente profilato; inoltre i costi iniziali sono bassi e l'audience è più ampia. L'intercettazione di questo traffico consente di convogliare verso il proprio sito potenziali clienti, aumentando il numero di contatti, la richiesta di informazioni, le vendite e la *brand awareness*.

Le attività di Search Marketing si dividono in due tipi:

- SEO (*Search Engine Optimization*): insieme di attività per ottimizzare le performance dei siti nei risultati dei motori di ricerca (posizionamento organico).
- SEM (*Search Engine Marketing*): annunci sponsorizzati nei motori di ricerca.

I risultati provenienti dall'organico si manifestano nel medio-lungo periodo, mentre i risultati della SEM sono più immediati. Pertanto generalmente le attività di SEM vengono intensificate all'inizio di una campagna SEO, per compensare i risultati più lenti.



L'obiettivo di una buona strategia SEO, come già accennato, è di consentire all'utente di trovare tra i primi risultati di ricerca la propria pagina, che deve essere coerente con le loro richieste. Prima di sviluppare tale strategia, bisogna avere ben chiari i due elementi da cui dipende una corretta e performante indicizzazione del sito nei motori di ricerca:

- *Analisi Keyword*: si utilizza lo strumento di parole chiave a disposizione per il PPC (*Pay per clic*). Sulla base di queste parole, saranno realizzati i *meta tag* e i testi per la *Landing page*.
- Fattori di posizionamento *on site*: sono i fattori che i motori di ricerca utilizzano per posizionare il sito fra i risultati. Sono valutati sulla base di criteri di ricerca che variano a seconda del motore. Possiamo suddividerli in due principali categorie: *on-site* e *off-site*, a seconda se devono essere adottati all'interno o all'esterno del sito. I secondi sono meno manipolabili e controllabili, pertanto rappresentano criteri di *ranking* più attendibili.

Figura 15: Fattori di posizionamento

| Fattori on-site                 | Fattori off-site |
|---------------------------------|------------------|
| • Contenuti                     | Link popularity: |
| • Tag: meta tag; tag html       | • qualità        |
| • Immagini                      | • quantità       |
| • Link e struttura              |                  |
| • Javascript e codice CSS       |                  |
| • Tecnologie flash              |                  |
| • Site map                      |                  |
| • Migrazioni di pagine o domini |                  |

Fonte: Guido di Fraia, *Social Media Marketing. Manuale di comunicazione aziendale 2.0*.

La SEM produce annunci sotto forma di risultati sponsorizzati, che il motore di ricerca mostra all'utente ogni qual volta egli ricerchi una delle parole chiave acquistate dall'inserzionista. Tali annunci sono mostrati nella parte alta o sinistra della pagina, seguendo dei criteri precisi. L'algoritmo che decide tale posizionamento si basa su un

sistema di aste (*bidding*), in cui è il marketer ad acquistare traffico qualificato a seconda delle parole chiave selezionate.

Il lancio di una campagna SEM prevede diverse fasi:

1. Analisi e definizione degli obiettivi
2. Analisi delle *keyword*, attraverso strumenti messi a disposizione dai *provider* di servizi PPC come *Google AdWords*
3. Struttura degli annunci
4. *Landing page*. Le pagine di atterraggio sono fondamentali per ottenere conversioni, per questo tali pagine vanno predisposte ad hoc.

Una volta lanciata, la campagna deve essere correttamente gestita attraverso attività di monitoraggio. Tale attività si basa sulla valutazione degli indicatori di performance forniti da strumenti messi a disposizione dai provider di servizi PPC (es. *Google AdWords*). In seguito al monitoraggio avviene la fase di ottimizzazione dell'annuncio. Infatti in caso di attribuzione di un punteggio basso da parte del motore di ricerca, è opportuno modificare i fattori significativi per la determinazione dell'algoritmo, in modo da ottenere un migliore posizionamento e un CPC (Costo per clic) inferiore.

## **2.4.2 Social Media Marketing**

I media sociali sono ormai diventati parte integrante della vita di ognuno di noi come mezzi attraverso cui gestire le relazioni personali, lavorative e aziendali. Infatti, sempre più persone trascorrono il loro tempo sui Social Media scrivendo, condividendo link e contenuti e rispondendo a eventuali richieste.

Le opportunità offerte da questi canali in termini di comunicazione e marketing sono pertanto enormi. Per cogliere queste opportunità, bisogna che le imprese attivino un approccio strategico. Infatti prima di scegliere gli strumenti migliori da utilizzare, è necessario stabilire un piano strategico, composto da un'analisi di partenza e da obiettivi chiari e raggiungibili. Tutte le azioni poste in essere avranno quindi il fine di accendere, potenziare ed orientare le conversazioni sui Social Media.

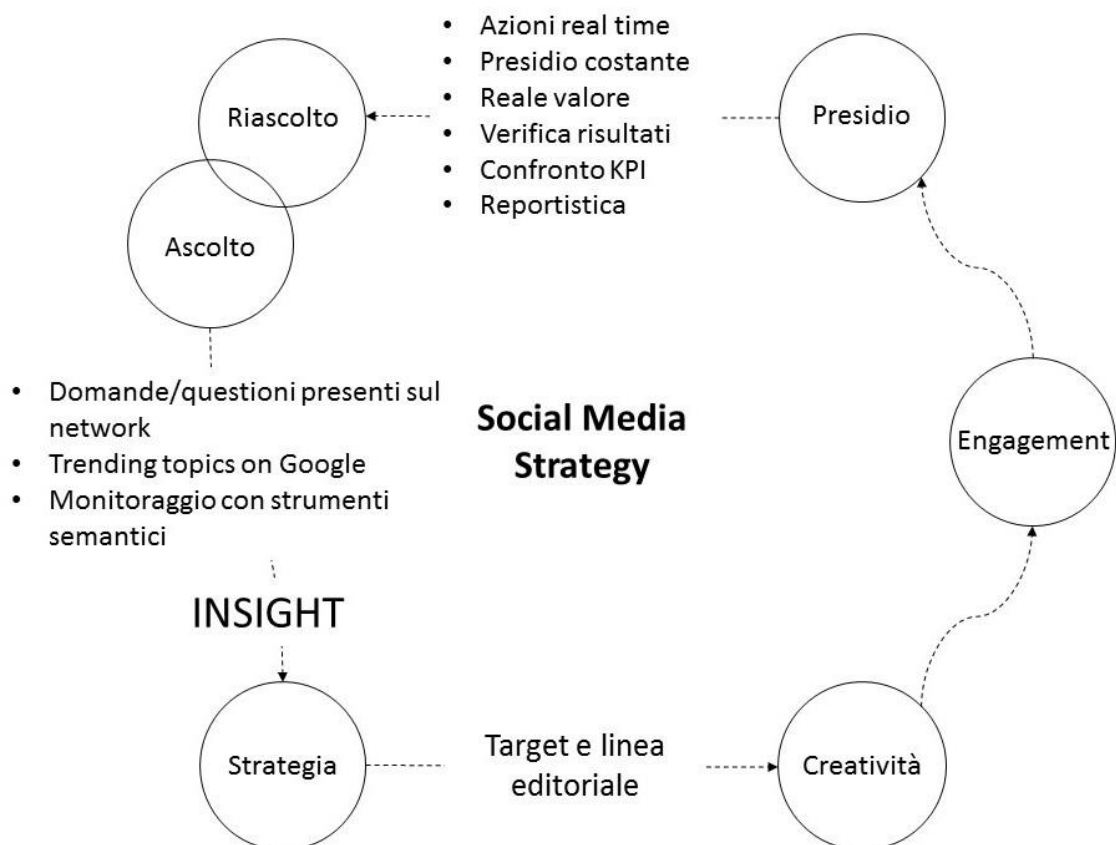
I Social Media possono essere utilizzati con diverse finalità: di monitoraggio, di creazione di un network, di fidelizzazione o di raggiungimento di diversi *influencers* o nicchie di riferimento.

Generalmente i principali obiettivi che spingono un'organizzazione a sviluppare una strategia di marketing attraverso i Social Media sono:

- Posizionare il brand e aumentare la sua notorietà
- Analizzare le conversazioni per poter meglio definire la strategia
- Influenzare i comportamenti di acquisto, sviluppando relazioni orizzontali di fiducia
- Sviluppare *community* di riferimento e processi di fidelizzazione

Il processo globale parte quindi dalla definizione della strategia, fino allo svolgimento delle azioni per arrivare poi al monitoraggio dei risultati. Esso risulta un processo circolare, non lineare, in quanto i risultati possono continuamente modificare lo scenario rendendo necessario un cambiamento della strategia e, conseguentemente, delle azioni.

Figura 16: Il Social Media Marketing come processo circolare



Fonte: Fonte: Guido di Fraia, *Social Media Marketing. Manuale di comunicazione aziendale 2.0*.

Tra le diverse fasi del processo, assume particolare rilevanza l'attività di *Social Media Monitoring*, ovvero l'attività sistematica e pianificata di ascolto del passaparola che avviene sulle piattaforme social. Questo tipo di ascolto porta l'azienda a scoprire aspetti che non emergono attraverso i classici sondaggi, grazie alla presenza di opinioni completamente spontanee e senza alcuna influenza da parte dell'impresa. Attraverso il monitoraggio l'azienda diventa consapevole dell'immagine aziendale veicolata ed è di conseguenza in grado di gestire meglio la propria reputazione. Tuttavia non basta seguire le regole di programmazione e pianificazione, bisogna essere creativi e attuare strategie di marketing non convenzionale. Quali sono le più utilizzate strategie di marketing non convenzionale online<sup>43</sup>?

- *Viral Marketing, Buzz e WOM*

“Una qualsiasi azione/attività che stimoli le persone a passare un nostro messaggio di marketing ad altre persone, possibilmente aggiungendo credibilità al messaggio attraverso un loro *endorsement* del messaggio<sup>44</sup>”

Per definire questo tipo di marketing viene utilizzato il termine virale in quanto il messaggio è in grado di raggiungere in modo apparentemente autonomo un numero sempre crescente di persone, come fanno i virus. Ciò grazie al passaparola e agli effetti tipici della rete.

Questi tre elementi sono pertanto collegati: il *Viral* rappresenta la metodologia, il *Buzz* l'effetto e il WOM il canale.

Il fattore scatenante che consente al messaggio di propagarsi in maniera virale è proprio il *Viral*. Esso “contagia” una persona che a sua volta ne “contagerà” altre quasi involontariamente attraverso i nodi digitali della rete e dei Social Network. Perché questo meccanismo abbia successo, è importante che vi sia una certa condivisione di interessi e valori fra le persone tra cui il messaggio si propaga. Tutto questo avviene attraverso il WOM, che è quindi il canale di trasmissione. Tale meccanismo è da sempre stato presente nella comunicazione personale, ma si evolve e diventa sempre più invasivo con la rivoluzione digitale.

---

<sup>43</sup> Guido di Fraia, *Social Media Marketing. Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, Hoepli Editore, 2011.

<sup>44</sup> G. di Fraia, *op. cit.*

Infine il *Buzz*, in quanto “chiacchericcio” di tante persone che parlano dello stesso argomento, rappresenta l’effetto. È un dato puramente quantitativo che non dice nulla sulla connotazione positiva o negativa della conversazione.

L’obiettivo del marketing virale è quello di sfruttare questi meccanismi per far passare una comunicazione di marca e di prodotto.

- *Digital PR (Blog relations, digital influence).*

Questa attività diventa essenziale nel nuovo panorama delineatosi con la rivoluzione digitale. Come l’attività di PR tradizionale, essa serve per creare e mantenere relazioni rilevanti con gli *influencers* e gli *opinion leaders* del mondo online. La differenza sostanziale è che nel mondo digitale chiunque condivida contenuti sui social media può essere un *opinion leader* o un *influencer*.

Le principali categorie sono rappresentate da: *Blogger*, *Potential Influencer* e *Mass Influencer*.

Il blog è un luogo di comunicazione e conversazione sviluppato sulla base della personalità del suo autore. Esso è una vera e propria comunità che catalizza gruppi attivi e selezionati. Per questo il *Blogger* è l’*opinion leader* per eccellenza. Tuttavia la relazione con esso risulta difficile, in quanto generalmente non vogliono sentirsi influenzati o strumentalizzati dalle logiche di mercato.

I *Potential Influencers* sono gli individui che condividono le proprie esperienze attraverso i Social Media, creando attorno a loro una *community* di amici con cui conversano attivamente. Il livello di *engagement* generato da questi soggetti è molto elevato, perché le persone tendono a porvi molta fiducia.

I *Mass Influencers* sono invece gli *influencers* della blogosfera in grado di avere una forte ed estesa community di lettori. Sono pochi ma influenzano all’80% le decisioni di acquisto.

- *Mobile Marketing*

Con questo termine si fa riferimento a tutte le pratiche che permettono di comunicare e stabilire contatti in modo rilevante tramite dispositivi mobili.

Questa pratica diventa sempre più fondamentale, in quanto oggi i dispositivi mobili rappresentano lo strumento con il più alto tasso di penetrazione fra la

popolazione. Inoltre sfrutta alcune caratteristiche proprie di questo medium: è il mezzo più personale che esista – gli utenti lo considerano essenziale e non se ne separano mai – e anche quello più omnicomprensivo – contiene *app* di tutti i tipi.

I principali media da utilizzare nello svolgimento dell'attività di Social Media Marketing possono essere suddivisi in tre gruppi:

1. *Owned Media*: canali posseduti
2. *Earned Media*: i media guadagnati
3. *Paid Media*: i media comprati

I media posseduti sono quelli che consentono una maggiore libertà di scelta e richiedono meno limiti a livello di budget. I principali sono il sito web aziendale, i siti interni (intranet, extranet e simili) e altri eventuali siti di prodotto/servizio specifici. È possibile poi possedere dei *corporate blog*, account o pagine sui principali Social Network e gestire un'attività di *lead generation* attraverso il *Direct Email Marketing*, sistemi di CRM e il *Community Building*.

Ci si può poi spingere all'organizzazione di eventi online, contest con *UGC*, i quali sono in parte strumenti *paid*, perché richiedono l'investimento di un budget per i premi e per la gestione, ma generano un elevato ritorno in termini di partecipazione in rete e di *insight*, spunti creativi e osservazioni – per questo sono *earned*.

Si possono poi utilizzare anche i media tradizionali quali TV, radio, riviste ecc. e reti di vendita sul territorio.

Tutti questi canali devono essere gestiti in modo strutturato e integrato, quindi attraverso una strategia condivisa. Essendo posseduti, garantiscono elevate possibilità di intervento sia in fase di progettazione sia di realizzazione. Questa integrazione non deve però riguardare esclusivamente i canali utilizzati, ma anche l'azienda nel suo complesso, quindi le risorse interne, gli stakeholder, i clienti e le comunità di appartenenza. Le persone e le dinamiche interne all'impresa devono essere messe in relazione con i piani di marketing e di comunicazione, i sistemi di *customer care* e di assistenza e quelli di gestione dei rapporti con gli stakeholder.

Questa omogeneità necessaria non va però confusa con l'uniformità, in quanto ogni canale ha delle proprie peculiarità che vanno rispettate nella realizzazione dei contenuti dedicati.

Relativamente ai canali guadagnati, i principali sono i Social Networks, come *Facebook* e *Twitter*, che hanno modificato la struttura dei mercati rendendoli conversazioni, luoghi dove i consumatori si scambiano liberamente le proprie opinioni e idee su prodotti, servizi, brand e persone senza necessità di mediazione da parte dei mezzi di comunicazione tradizionali.

Nei Social Networks la reputazione si condivide e diffonde facilmente sulla base del passaparola all'interno delle *community* in rete e nei Social Network che si costruiscono sull'amicizia e sulla fiducia.

Sempre più importanza stanno assumendo i blog, intesi come piattaforme di *storytelling*, di racconto personale e collettivo, che servono per comunicare e informare ma anche per essere trovati e indicizzati più facilmente su Google.





## 3. Gestire la crisi nell'era dei Social Media

### 3.1 La crisi e l'impresa

#### 3.1.1 Il concetto di crisi

Il termine crisi deriva dalla parola greca *Krisis*, il cui principale significato è separazione, scelta e giudizio.

Dal punto di vista divino, la *krisis* è la messa in atto di un giudizio, cioè di una scelta operata separando una conseguenza da un'altra. Dal punto di vista dell'uomo, ogni momento critico, è collegato ad una decisione, una svolta. La crisi allora, pur essendo sempre associata alle difficoltà, può diventare anche una vera e propria opportunità. Questo nasce dal fatto che in un momento critico siamo obbligati a riconsiderare la situazione da un'ottica diversa e a operare delle scelte.

Quindi anche se comunemente si tende a dare un'accezione negativa a questo termine, una crisi, se bene gestita, può rappresentare il punto di partenza per un miglioramento: una rinascita.

La crisi è una

“perturbazione o improvvisa modificazione nella vita di un individuo o di una collettività, con effetti più o meno gravi e duraturi”<sup>45</sup>.

Significa quindi passare da una situazione di stabilità ad una di variabilità. Rappresenta un fenomeno inevitabile che nasce da eventi conflittuali e rompe lo stato di quiete presente per portare la società in una fase di riassetto.

#### 3.1.2 La crisi d'impresa

*“An organizational crisis is a low-probability, high-impact event that threatens the viability of the organization and is characterized by ambiguity of cause,*

---

<sup>45</sup> Google dizionario.

*effect, and means of resolution, as well as by a belief that decisions must be made swiftly*”<sup>46</sup> (Pearson e Clair, 1998) .

*“A crisis is the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders and can seriously impact an organization’s performance and generate negative outcomes”*<sup>47</sup> (Coombs, 2012).

“È un evento improvviso e inaspettato il cui accadimento e la cui visibilità all’esterno e all’interno minacciano di produrre un effetto negativo sulla reputazione dell’organizzazione, di interferire con le normali attività di business, e di danneggiare i risultati economico-finanziari”<sup>48</sup>.

Il concetto di crisi d’impresa fa quindi riferimento a rischi ed ambiguità imprevedute che possono succedere ad un’organizzazione in qualsiasi momento.

Gli elementi di una crisi sono molti, ma quattro assumono particolare importanza nella determinazione delle sue caratteristiche<sup>49</sup>:

- 1 Minaccia: è un evento straordinario e nella maggior parte dei casi inaspettato che può creare danni all’organizzazione.
- 2 Sorpresa e visibilità: l’evento critico è imprevedibile ed è caratterizzato da una forte visibilità negativa sostenuta dai *mass media*.
- 3 Reazione rapida: è necessario rispondere tempestivamente all’evento per preservare l’organizzazione.
- 4 Necessità di cambiamento: è un processo di trasformazione che si verifica quando un vecchio sistema non può più essere mantenuto.

---

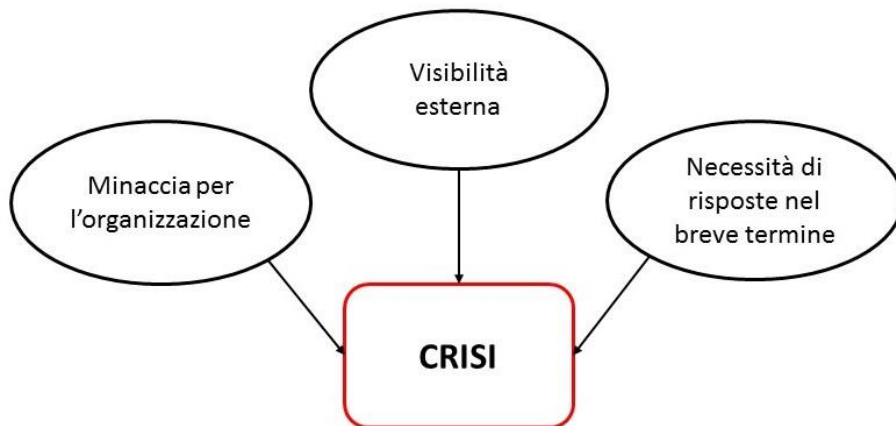
<sup>46</sup> Charles Wankel, *21st Century Management: A Reference Handbook*, SAGE Publications, 2008.

<sup>47</sup> Alan Freitag e Jacek Trebecki, “Impact of a lingering crisis on the perception of internal communication by employees: A case in the automotive sector”, in <http://cp.revues.org/125>, 2012.

<sup>48</sup> Emanuele Invernizzi e Stefania Romenti, *Relazioni pubbliche e corporate communication - 1. Le competenze e i servizi di base*, Mondadori, 2013.

<sup>49</sup> Comin Gianluca, *L’impresa oltre la crisi - per una gestione efficace della reputazione aziendale*, Marsilio Editori, 2016.

Figura 17: Elementi che caratterizzano la crisi



Fonte: Comin Gianluca, *L'impresa oltre la crisi - per una gestione efficace della reputazione aziendale*.

Una peculiarità del fenomeno della crisi di impresa è il contesto nel quale l'evento critico si sviluppa e si diffonde. Infatti esso si caratterizza per l'accessibilità a tutti delle informazioni e per una grande attenzione da parte dell'opinione pubblica. Per questi motivi la possibilità di una crisi non deve mai essere sottovalutata.

### **Tipologie di crisi**

Possiamo classificare la crisi d'impresa in diversi modi, tenendo conto di variabili differenti<sup>50</sup>.

Una prima classificazione si basa sulla natura dell'evento scatenante. Individuiamo tre tipologie di crisi:

- Crisi di domanda: è collegata ad un evento esterno all'organizzazione, ovvero il presentarsi di una fase di maturità del mercato in cui l'offerta è di molto superiore alla domanda e il numero di imprese produttrici è elevato. Ciò conduce a una drastica riduzione dei prezzi, finalizzata alla vendita delle scorte invendute.  
Per evitare la crisi di domanda è fondamentale differenziare i propri prodotti attraverso lo studio del mercato e la comprensione delle esigenze dei consumatori.

---

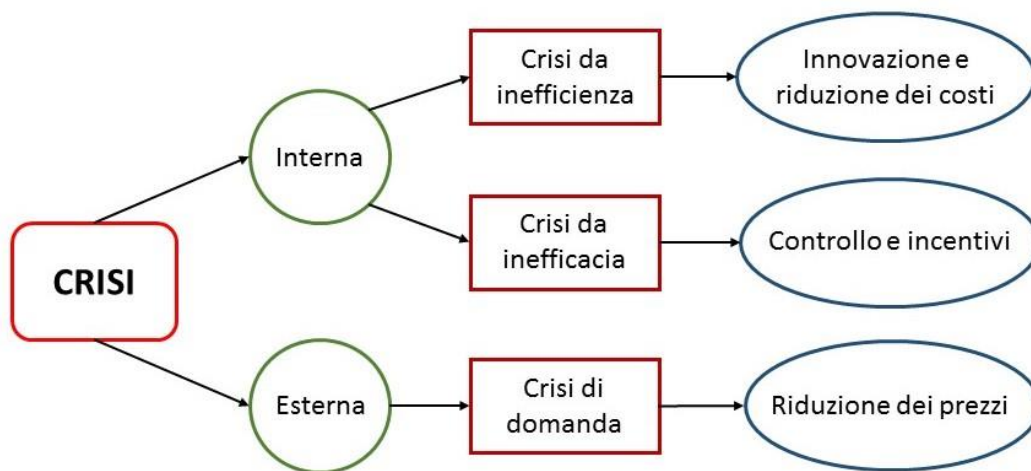
<sup>50</sup> G. Comin, *op. cit.*

- Crisi da inefficacia manageriale: legata a un evento interno all'impresa. La radice di questo fenomeno è il così detto *moral hazard*, ovvero "l'assunzione, da parte di un soggetto o di un collettivo, di un rischio estremamente elevato, le cui eventuali conseguenze positive recano un vantaggio a chi ha assunto il rischio, mentre le eventuali conseguenze negative ricadono su terzi<sup>51</sup>".

Non è raro che i manager al posto di investire in progetti che accrescono il valore per l'impresa pensino ad aumentare il proprio potere economico. Un modo per evitare questo tipo di crisi è instaurare un controllo diretto sull'operato degli agenti, attraverso contratti di incentivazione e un'efficace comunicazione interna.

- Crisi da inefficienza: anche questo tipo di crisi nasce da un evento interno. Può essere legata a qualsiasi funzione aziendale e si manifesta attraverso la presenza di costi superiori a quelli dei concorrenti. Le cause sono molteplici e legate alla funzione stessa.

Figura 18: Classificazione – evento scatenante



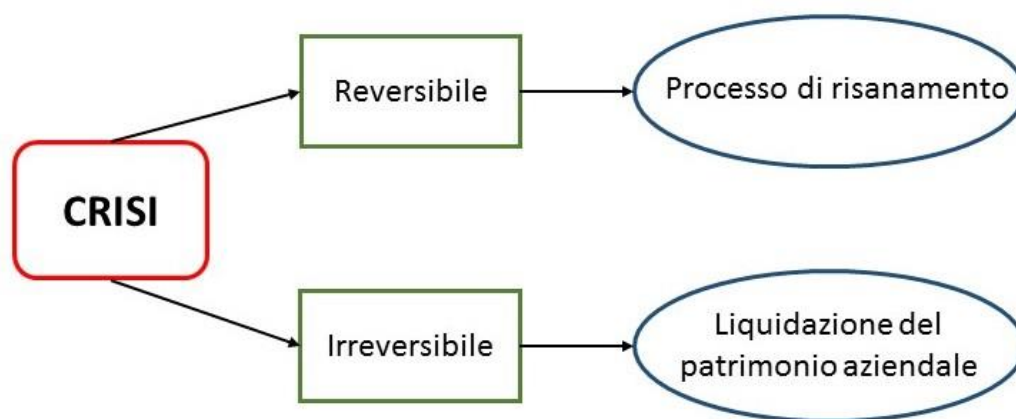
Fonte: Comin Gianluca, *L'impresa oltre la crisi - per una gestione efficace della reputazione aziendale*.

Una seconda ripartizione nasce dalla gravità delle conseguenze, le quali possono essere reversibili o irreversibili. Le crisi che hanno conseguenze reversibili, sono

<sup>51</sup> Laura Gherardi, Il senso delle parole, in [http://www.mi.camcom.it/c/document\\_library/get\\_file?uuid=40c53c94-3aa7-4272-a056-de7014f10ec5&groupId=10157](http://www.mi.camcom.it/c/document_library/get_file?uuid=40c53c94-3aa7-4272-a056-de7014f10ec5&groupId=10157).

“facilmente” risolvibili attraverso un processo di risanamento; mentre quelle con conseguenze irreversibili richiedono un continuo monitoraggio.

Figura 19: Classificazione – conseguenze



Fonte: Comin Gianluca, *L'impresa oltre la crisi - per una gestione efficace della reputazione aziendale*.

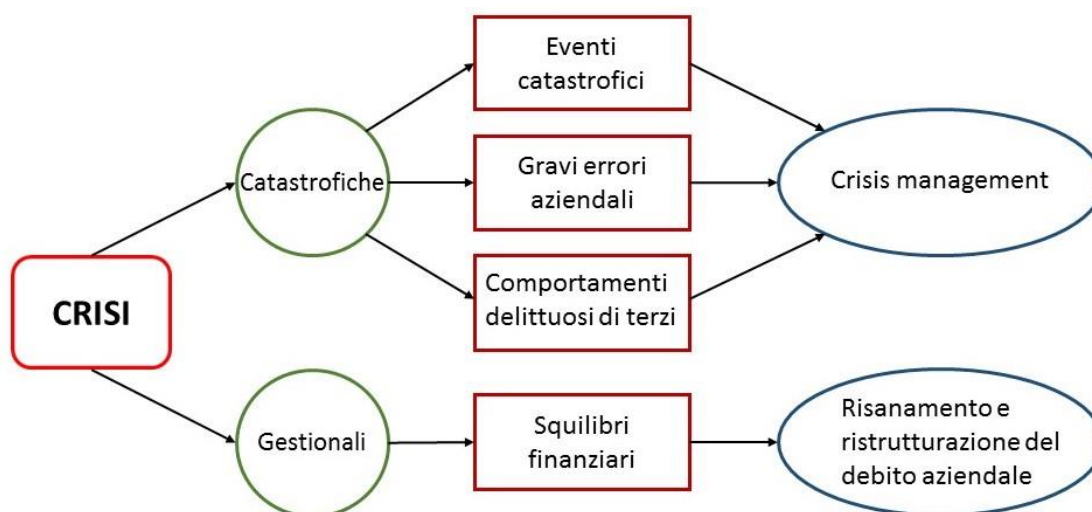
Una terza classificazione è quella basata sull'origine della crisi. Pertanto suddividiamo le crisi d'impresa in<sup>52</sup>:

- Crisi catastrofiche: sono causate da un evento imprevisto che può distruggere l'impresa nel medio-lungo periodo. Tale tipologia di crisi è poco prevedibile.
- Crisi gestionali: avvengono in seguito a squilibri economico-finanziari e prevedono piani di risanamento ed accordi di ristrutturazione del debito. Questi eventi sono più semplici da prevedere rispetto ai primi.

---

<sup>52</sup> Pastore Alberto e Vernuccio Maria, *Impresa e Comunicazione: principi e strumenti per il management*, Apogeo Education, 2008.

Figura 20: Classificazione – origine



Fonte: Comin Gianluca, *L'impresa oltre la crisi - per una gestione efficace della reputazione aziendale*.

### Strategie e processi

Dopo aver delineato le principali tipologie di crisi e i loro tratti salienti, bisogna capire in che modo le organizzazioni possono affrontarle.

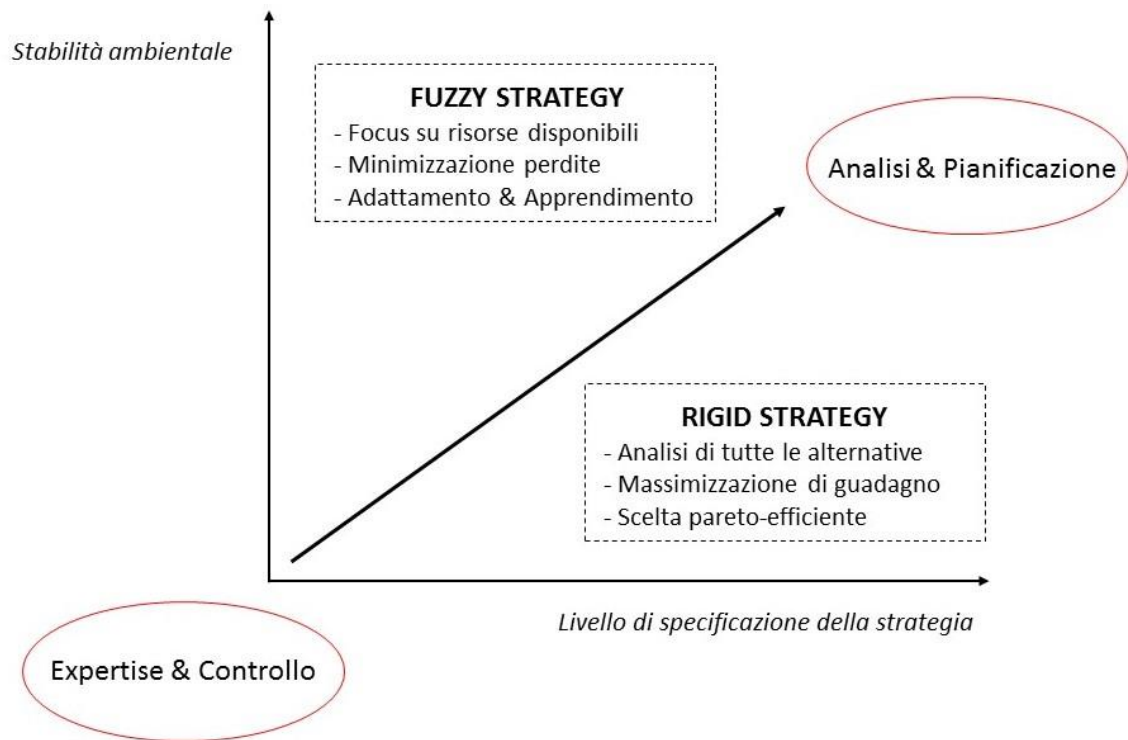
Qualsiasi impresa per sopravvivere nel panorama attuale caratterizzato da un'estrema instabilità deve elaborare una strategia, ovvero un piano d'azione per la gestione delle operazioni e delle attività di business. Il principale obiettivo della strategia è di garantire coerenza fra le variabili interne dell'impresa (risorse, capacità e organizzazione) e quelle esterne (mercati, *supply chain* e stakeholder), con la finalità di massimizzare la creazione di valore. Le condizioni esterne non vanno sottovalutate e l'azienda deve assumere una struttura abbastanza flessibile da potersi adattare ai cambiamenti che nell'ambiente dinamico attuale sono molto frequenti. Questo significa mettere in atto una strategia che rappresenti il giusto *trade off* fra una *fuzzy strategy* e una *rigid strategy*<sup>53</sup>, a seconda del livello di stabilità dell'ambiente in cui si opera.

La *fuzzy strategy* ha come obiettivo quello di minimizzare la perdita dell'impresa, utilizzando le risorse disponibili all'interno del contesto aziendale.

<sup>53</sup> G. Comin, *op. cit.*

La *rigid strategy*, invece, ha la finalità di massimizzare i guadagni analizzando dettagliatamente tutte le alternative presenti e scegliendo la migliore.

Figura 21: Le strategie



Fonte: Comin Gianluca, *L'impresa oltre la crisi - per una gestione efficace della reputazione aziendale*.

L'elaborazione della strategia che modellerà le azioni dell'impresa è una fase fondamentale nella gestione della crisi.

Una cattiva amministrazione ha conseguenze importanti. Essa influenza negativamente la stabilità finanziaria dell'organizzazione, le relazioni con il pubblico, l'immagine e la reputazione, come anche la capacità di produrre e consegnare i propri beni e servizi.

Il verificarsi di un evento critico ha un impatto molto forte sull'audience, in quanto scatena grandi emozioni negli stakeholder coinvolti. Queste emozioni guidano l'interpretazione della crisi stessa, modellando le attitudini verso l'organizzazione e influenzando le interazioni future con essa. Quindi l'impresa deve cercare di plasmare queste emozioni e renderle il più possibile positive.

Una crisi diventa effettiva nel momento in cui il target audience raggiunge l'accesso a tutte le informazioni presenti e mette in discussione la credibilità dell'azienda.

Questa situazione conduce al verificarsi di una serie di processi all'interno dell'organizzazione<sup>54</sup>:

- Processo inibitorio: avviene per primo e conduce l'impresa ad assumere un atteggiamento di immobilismo e ad essere sospettosa nei confronti di tutti gli stakeholder.
- Processo destabilizzante: è il secondo in ordine cronologico e scaturisce dalla sorpresa e rapidità dell'evento e dalla scarsità di informazioni.
- Processo disgregativo: si verifica come terzo e comporta uno sconvolgimento di tutti i processi decisionali e procedurali, generando un accentramento delle decisioni.
- Processo distruttivo: è l'ultimo atteggiamento posto in essere e combina il danno economico e finanziario con quello d'immagine e reputazionale.

Questi processi che si verificano nell'impresa non favoriscono il superamento della crisi. L'atteggiamento obiettivo ideale per affrontare l'evento critico è quello proattivo, attraverso il quale l'organizzazione si apre all'ambiente esterno per diffondere le informazioni possedute e la propria posizione rispetto all'accadimento.

### **Eventi critici**

Per reagire adeguatamente ad una crisi, è fondamentale conoscere a fondo la natura dell'evento critico e le cause scatenanti. Tali eventi possono essere classificati in tre macro-gruppi<sup>55</sup>:

- Errori aziendali
- Azioni di terzi
- Catastrofi naturali

Con errori aziendali si intendono azioni dannose causate da soggetti interni all'azienda (dipendenti, manager ecc.). La crisi si genera in presenza di errori gravi, ad esempio il lancio sul mercato di prodotti difettosi o pericolosi, l'adozione di comportamenti non condivisibili o importanti errori di gestione da parte di chi dirige l'azienda. Tali errori

---

<sup>54</sup> Stefano Cianciotta, *Comunicare e gestire la crisi*, Stefano Cianciotta, Maggioli, 2014.

<sup>55</sup> G. Comin, *op. cit.*



possono essere raggruppati in: errori di confronto, ovvero i comportamenti non condivisibili; atti di violenza sul posto di lavoro; ed errori organizzativi, di cui l'impresa è oggetto nelle sue attività quotidiane<sup>56</sup>.

In seguito al verificarsi di questi errori diventa fondamentale una corretta interlocuzione con gli stakeholder. Infatti lo sbaglio più grande che si possa fare, e purtroppo anche il più comune, è tentare di nascondere l'errore commesso. Ciò compromette in maniera decisiva la relazione con i soggetti di interesse: l'organizzazione deve mettere in atto una comunicazione chiara, sincera e onesta.

Le azioni di terzi fanno riferimento a tutte quelle azioni criminose messe in atto da "soggetti terzi", ovvero persone che operano al di fuori dell'organizzazione, come ad esempio sabotaggi, dirottamenti, contestazioni e rivolte. Il principale rischio che deriva dal verificarsi di questi eventi è la diffusione da parte dei media di notizie inesatte. Pertanto l'azienda, fin dal verificarsi dell'evento, deve sapere contenere i pettegolezzi e le inesattezze. Lo sbaglio più comune è quello di nascondersi: una diffusione dell'informazione corretta e una strategia mirata sono le uniche azioni che possono salvare l'organizzazione.

Infine le catastrofi naturali sono eventi critici provocati da fenomeni dell'ambiente, come alluvioni, terremoti ed eruzioni vulcaniche. Possiamo definire questi eventi come fenomeni di stress, valutati negativamente dalla società e indesiderabili; pertanto causano uno sconvolgimento della vita sociale di chi è stato coinvolto nell'accaduto.

In questo caso, la parte più importante nella gestione della crisi è la pianificazione strategica attuata in precedenza. Infatti le catastrofi naturali oltre a creare danni fisici possono traumatizzare per lungo tempo lo stato d'animo delle persone coinvolte, ad esempio i dipendenti. Tale criticità deve essere inquadrata e analizzata in precedenza tramite simulazioni e piani preventivi. È quindi importantissimo analizzare gli atteggiamenti sociali per capire in anticipo come le persone potrebbero reagire ad un evento critico di carattere naturale.

---

<sup>56</sup> Lerbinger Otto, *The crisis manager: facing risk and responsibility*, Mahwah, Erlbaum, 1997.

### 3.1.3 Comunicazione di crisi e *Crisis Management*

La scelta di adottare una data strategia dipende dalla natura dell'evento critico e dalla tipologia di crisi. Tuttavia si può individuare un denominatore comune fra le diverse strategie attuate: l'importanza della comunicazione.

*“The crisis communication is the effort taken by a company to communicate with the public and stockholders when an unexpected event occurs that could have a negative impact on the company's reputation”<sup>57</sup>.*

Tale comunicazione non deve essere mai lasciata al caso, deve essere sempre adeguatamente pianificata.

Ma come si può sapere se il piano di comunicazione elaborato sarà efficace?

Per esserlo, deve rispondere a quattro domande<sup>58</sup>.

Figura 22: Il piano di comunicazione



Fonte: Anthonissen Peter, *Crisis Communication: Practical PR Strategies for Reputation Management & Company Survival*.

<sup>57</sup> Business Dictionary, in <http://www.businessdictionary.com/definition/crisis-communication.html>.

<sup>58</sup> Anthonissen Peter, *Crisis Communication: Practical PR Strategies for Reputation Management & Company Survival*, London & Philadelphia, Kogan Page, 2008.

Stilare un piano di comunicazione efficace è un'azione importante che va fatta accuratamente, soprattutto nella situazione attuale in cui gli strumenti di comunicazione si sono moltiplicati. Fin dalle prime dichiarazioni, l'impresa deve decidere quale nota utilizzare per le proprie comunicazioni, la quale verrà poi veicolata attraverso i diversi strumenti disponibili. Gli aggiornamenti successivi devono essere rapidi e contenere notizie nuove.

Con la comunicazione l'organizzazione deve trasmettere empatia e chiarezza. Inoltre deve trasferire tutte le informazioni possedute alle agenzie di stampa e ai media prima che ne ricevano da altri soggetti coinvolti. Infatti i media svolgono un ruolo fondamentale nell'influenzare l'opinione pubblica. Per questo stabilire una relazione efficace con i media è uno degli elementi essenziali del piano di comunicazione di crisi. L'interazione con i media e i consumatori deve essere immediata, costante, sincera e aperta. Inoltre, si deve utilizzare un unico portavoce per evitare dichiarazioni ambigue o versioni dei fatti contrastanti.

La comunicazione di crisi rappresenta solo una parte dell'attività di *crisis management* che viene messa in atto per gestire le possibili crisi.

*“It is a set of procedures applied in handling, containment, and resolution of an emergency in planned and coordinated steps”<sup>59</sup>.*

Il *crisis management* è un'attività strutturata all'interno dell'organizzazione col fine di analizzare, predisporre e gestire eventi negativi più o meno prevedibili.

Nell'epoca digitale in cui stiamo vivendo, la reputazione più che mai rappresenta il principale fattore in grado di misurare l'indice di gradimento e la riconoscibilità dell'impresa. La reputazione è uno degli *asset* più importanti dell'impresa per le sue caratteristiche di non imitabilità e trasferibilità e si compone di due variabili principali: fiducia e coinvolgimento. Una cattiva gestione della crisi può danneggiare e in alcuni casi anche abbattere la reputazione dell'impresa. Per questo il *crisis management* svolge un ruolo decisivo nell'organizzazione.

La gestione di una crisi è un processo lungo e articolato che si basa sull'esigenza di trovare una soluzione che minimizzi i danni. Tale disciplina si compone di tre principali attività:

---

<sup>59</sup> Business Dictionary, in <http://www.businessdictionary.com/definition/crisis-communication.html>.

- Prevenzione della crisi
- Valutazione degli eventi di rischio
- Messa a sistema di una serie di *best practices*

Il fine principale di questa attività è la preparazione delle risorse ad una risposta rapida e immediata alle criticità, il monitoraggio dei rischi e la messa in atto di una comunicazione efficace ai pubblici di riferimento. Operativamente parlando, è importante individuare indicatori utili per definire gli elementi a rischio e gli stimoli esterni che necessitano di una risposta immediata. Bisogna predisporre un documento che contenga un piano d'azione strutturato, prevedendo il peggio.

Come già detto una comunicazione chiara e tempestiva è la base del successo della gestione di una crisi, in quanto in questo modo gli stakeholder avranno la percezione della presenza di un buon coordinamento all'interno dell'impresa.

Una figura fondamentale è rappresentata dal leader. Il leader è colui su cui tutta l'attenzione viene concentrata a partire dai media fino ad arrivare al singolo consumatore e al dipendente: tutti vogliono sapere come i vertici rispondono alla crisi. Infatti le azioni messe in atto dai dirigenti rispecchiano la cultura aziendale dell'impresa e le sue competenze.

Per questi motivi il leader deve possedere determinate capacità di gestione.

Dal punto di vista umano, le caratteristiche fondamentali sono:

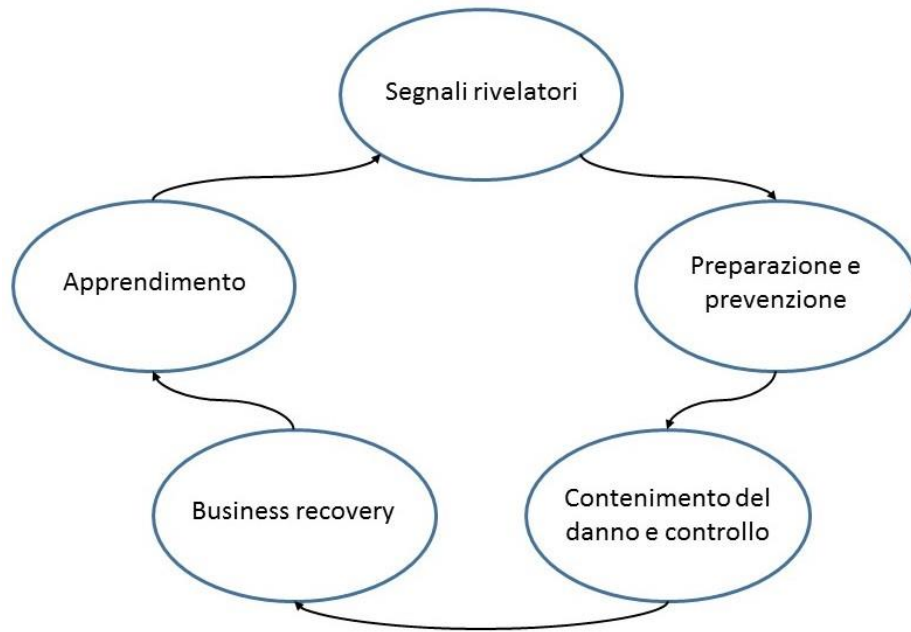
- Integrità
- Intenti positivi
- Capacità operative
- Rispetto
- Trasparenza

Dal punto di vista operativo, il leader, per una corretta amministrazione della crisi, deve affrontare con successo 5 fasi<sup>60</sup>:

---

<sup>60</sup>James, Erika Hayes, Lynn Perry Wooten, Kelly Dusheck, "Crisis management: informing s new leadership research agenda", *Annals. The Accademy of Management*, 2011.

Figura 23: Le fasi che un leader deve superare



Fonte: James, Erika Hayes, Lynn Perry Wooten, Kelly Dusheck, “Crisis management: informing s new leadership research agenda”, *Annals. The Accademy of Management*.

1. Fase dei segnali rivelatori  
Il leader deve sapere individuare i campanelli di allarme di un possibile evento critico in vista.
2. Fase di preparazione e prevenzione  
In questa fase deve preparare e istituzionalizzare le conoscenze che possono essere riutilizzate all’emergere di una nuova crisi, attraverso la cooperazione di tutte le figure aziendali.
3. Fase di contenimento del danno e controllo  
Questa è la fase cruciale del processo, in quanto contenere gli effetti negativi è l’obiettivo stesso dell’attività di *crisis managaement*. Consiste nel limitare il più possibile i problemi finanziari, reputazionali e di sicurezza.
4. Fase di *business recovery*  
Anche durante l’evento critico i manager devono preservare la regolare operatività del proprio business.
5. Fase di apprendimento

Il leader deve utilizzare l'esperienza maturata per sviluppare nuove routine organizzative e piani d'azione sulla base di ciò che è accaduto.

Un ruolo decisivo nell'amministrazione dell'evento critico è svolto dal comitato di crisi. Consiste in una struttura interna all'azienda che ha il compito di preparare in anticipo i possibili interventi in base alla casistica studiata e tenendo conto di una serie di fattori tra cui la natura e la dimensione dell'attività e l'esposizione mediatica a cui l'azienda è sottoposta. Per l'importanza della funzione svolta, è fondamentale selezionare in maniera accurata le persone che faranno parte del comitato. Il team dovrà essere non troppo numeroso, agile, sempre pronto ad attivarsi e sempre raggiungibile. I due requisiti di base che devono essere posseduti dai membri sono autorevolezza e autorità. Autorevolezza perché tali persone devono essere rispettate per la propria carica e funzione esercitata; autorità perché devono avere poteri e funzioni di comando all'interno dell'organizzazione.

In conclusione, si può riassumere il processo di *crisis management* in tre step fondamentali:

1. Fase di pianificazione mirata e prevenzione costante, che comprende la definizione dei ruoli, responsabilità operative, strumenti, obiettivi e ambiti di intervento.
2. Fase di inizio crisi, in cui il leader autorizzato e riconosciuto deve decretare lo stato effettivo della situazione e dare inizio alle attività del *crisis management team*.
3. Fase della comunicazione, che è l'ultimo step ma anche l'elemento centrale nella gestione della crisi.

In quest'ultima fase bisogna stabilire i messaggi da trasmettere e comunicare la posizione dell'azienda: l'impresa deve sempre parlare per prima, in modo da prevenire eventuali distorsioni.

### ***Best practices***

Possiamo identificare le *best practices* come i processi, le pratiche e i sistemi individuati fra i principali leader di mercato, i quali forniscono modelli per le organizzazioni con funzioni, contingenze e missioni simili.

Esse sono dei set generali di standard, linee guida e norme che influenzano le pratiche e sono designati per migliorare la performance.

Rappresentano un punto di partenza importante per la definizione delle strategie, tuttavia bisogna tenere in considerazione che i contesti professionali e organizzativi di riferimento sono sempre diversi, dinamici e complessi. Ciò richiede un adattamento continuo delle *best practices* alle variabili situazionali.

La ricerca di Matthew W. Seeger<sup>61</sup> ha individuato 10 principali *best practices* nella gestione della crisi.

1. Approcci di processo e sviluppo di policy

Secondo questa *best practice*, l'organizzazione non può comunicare le decisioni in merito alla crisi soltanto dopo che sono state già prese. La comunicazione di crisi è più efficace se è parte dello stesso processo di decisione, integrando completamente le strategie di comunicazione con il processo di *decision making*. Inoltre decisioni di qualità vengono prese quando sono tenute in considerazione le esigenze degli stakeholder e la comunicazione diventa parte di un processo continuo e integrato.

Pertanto, se la comunicazione di crisi segue un modello di processo risulta più completa e sistematica nel mettere in atto l'intero *range* di strategie pre- e post- evento.

2. Pianificazione pre-evento

Pianificare conferisce una varietà di benefici, tra cui identificare le aree di rischio e, di conseguenza, ridurre il rischio stesso, stabilire delle risposte iniziali alla crisi e identificare le ricerche necessarie per rispondere efficacemente.

3. Partnership con il pubblico

Considerare il pubblico come un partner equo e legittimo è una delle principali *best practice*. Infatti l'audience ha il diritto di sapere quale rischio sta incontrando; pertanto l'organizzazione deve informarlo ed educarlo.

Si enfatizza un approccio di tipo dialogico.

4. Ascolto e comprensione dell'audience

---

<sup>61</sup>Matthew W. Seeger, "Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process", *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 34, No. 3, August 2006.

Per realizzare un dialogo, l'organizzazione deve ascoltare il pubblico e rispondervi adeguatamente. Questo aiuta a stabilire relazioni di valore e deve essere fatto ancor prima che l'evento critico avvenga, in modo da creare credibilità e fiducia. Inoltre bisogna monitorare costantemente l'opinione dell'audience, sia durante che dopo la crisi, al fine di adattare la comunicazione alle loro esigenze.

5. Onestà, Franchezza e Apertura

Onestà e franchezza sono necessarie per sviluppare credibilità e fiducia prima e durante la crisi. L'apertura può essere utile per promuovere un ambiente di condivisione del rischio, nel caso in cui il pubblico e le agenzie accettino la responsabilità per amministrarlo. Inoltre se l'organizzazione non condivide le informazioni apertamente con il pubblico si rischia che l'audience ottenga informazioni da altre fonti, magari non affidabili. L'impresa in questo modo perde la possibilità di gestire lei stessa la crisi.

6. Collaborare e coordinarsi con fonti credibili

È fondamentale stabilire alleanze strategiche prima che la crisi si manifesti. Queste relazioni consentono di coordinare i messaggi e le attività delle agenzie.

Sviluppare un network pre-crisi è un modo molto efficace per coordinare e collaborare con fonti credibili, rendendo l'esperienza del pubblico più chiara.

7. Incontrare i bisogni dei media ed essere sempre disponibili

La relazione con i media è uno degli elementi essenziali, in quanto i media sono il principale canale per mettersi in contatto col pubblico. Pertanto, la comunicazione di crisi deve coinvolgere i media attraverso dichiarazioni aperte ed oneste e utilizzarli come fonte strategica.

8. Comunicare con compassione, interesse ed empatia

L'organizzazione deve comunicare con tutti gli stakeholder dimostrando compassione, interesse ed empatia. Queste caratteristiche aumentano significativamente la credibilità del messaggio e la sua legittimità.

È dimostrato che il pubblico risponde in maniera più positiva alle persone che dimostrano compassione e interesse.

9. Accettare la presenza di incertezza e ambiguità



L'organizzazione deve essere consapevole che il rischio include sempre un certo livello di incertezza, rendendo spesso complicata la decisione riguardo ai messaggi da trasmettere.

Le crisi sono per definizione eventi straordinari, dinamici e imprevedibili.

#### 10. Messaggi di auto-efficacia

Fondamentali sono i messaggi che forniscono specifiche informazioni, comunicando alle persone cosa possono fare per ridurre il danno. Questi messaggi aiutano a ripristinare un senso di controllo su una situazione incerta e minacciosa. Essi variano a seconda della natura dell'evento, ma tutte le diverse tipologie devono includere raccomandazioni ed incoraggiare gli stakeholder a mantenersi sempre aggiornati.

Queste 10 *best practices* sono degli standard generali più che prescrizioni precise sui metodi, canali e messaggi da utilizzare. Sono i principi o i processi che delineano un efficace piano di comunicazione e di risposta alla crisi. Esse andrebbero applicate insieme, in completamento l'una dell'altra, anche se a volte possono essere in conflitto. Tuttavia, è importante ricordare che nell'articolare un set di standard da seguire bisogna sempre considerare che ogni crisi è un evento unico, imprevedibile e inaspettato.

### **Un modello teorico**

La *Situational Crisis Communication Theory*<sup>62</sup> (SCCT) offre un *framework* per capire come la comunicazione di crisi può essere utilizzata per proteggere la reputazione aziendale durante lo svolgersi di un evento critico. Tale modello identifica come aspetti chiave della crisi influenzino le attribuzioni degli stakeholder sulla crisi stessa; inoltre prevede come le persone reagiranno alla crisi dal punto di vista della reputazione aziendale.

La crisi minaccia la reputazione aziendale perché dà alle persone un motivo per pensare male dell'impresa. I media e Internet giocano un ruolo decisivo in questo, in quanto la maggior parte degli stakeholder scoprono l'evento critico dalle news

---

<sup>62</sup> W. Timothy Coombs, "Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory", *Corporate Reputation Review*, Vol. 10, No. 3, 2007.

trasmesse da questi canali e in particolare dai Social Media. Quando la reputazione viene danneggiata, gli stakeholder cambiano il loro modo di relazionarsi con l'azienda: potrebbero interrompere i rapporti con l'organizzazione e/o generare un passaparola negativo.

Ovviamente più è forte la reputazione iniziale dell'impresa (*reputational capital*) maggiore sarà la probabilità che la crisi generi un danno reputazionale minore.

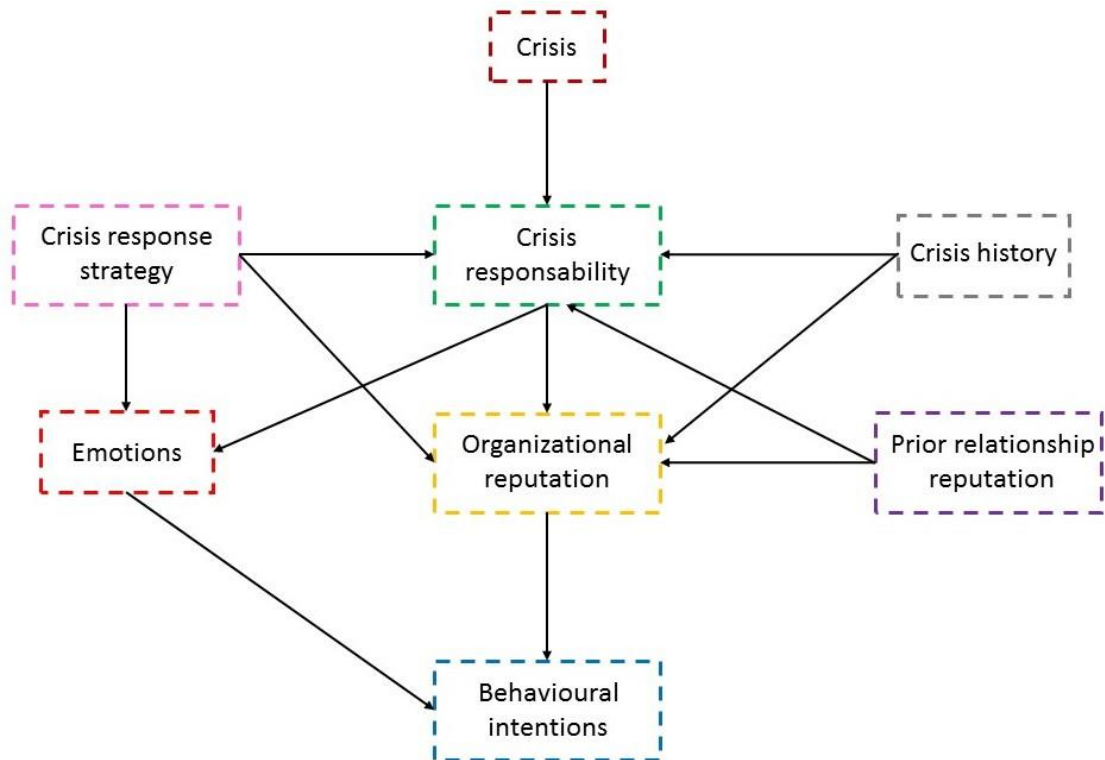
La SCCT nasce a partire dall'*Attribution Theory*, la quale afferma che le persone tendono a ricercare le cause degli eventi e ciò accade soprattutto con quelli negativi e inaspettati. Gli individui, quindi, attribuiscono una responsabilità per gli eventi e provano una reazione emotionale all'evento stesso.

La rabbia e la compassione sono le *core emotions* presenti nell'*Attribution Theory*.

Le risposte comportamentali sono negative quando una persona è giudicata responsabile e il sentimento di rabbia è evocato; invece sono positive se la persona non è giudicata responsabile e viene evocata la compassione.

Il modello della SCCT ipotizza che il *crisis manager*, dopo aver compreso la situazione di crisi, può determinare quale strategia di risposta massimizzi la protezione della reputazione organizzativa. E questo perché individua l'ammontare del livello di minaccia reputazionale causato da una crisi. Tale minaccia rappresenta la quantità del danno che una crisi può infliggere alla reputazione di un'impresa se nessuna azione viene posta in essere.

Figura 24: Il modello della SCCT



Fonte: W. Timothy Coombs, “Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory”, *Corporate Reputation Review*.

I fattori che influenzano la minaccia reputazionale nella situazione di crisi sono tre:

1. *Crisis responsibility*
2. *Crisis history*
3. *Prior relationship reputation*

La *crisis responsibility* dipende dalle attribuzioni degli stakeholder in merito al controllo che l'organizzazione avrebbe potuto avere sulla crisi, ovvero quanto gli stakeholder pensano che la crisi sia stata causata dalle azioni della compagnia.

Le ricerche hanno dimostrato che attribuzioni crescenti della responsabilità di crisi da parte degli stakeholder producono punteggi reputazionali inferiori fra gli stessi stakeholder. La minaccia reputazionale per un'organizzazione aumenta all'intensificarsi dell'attribuzione della responsabilità di crisi.

La prima valutazione della crisi dipende dal tipo di crisi e da come viene inquadrata. Generalmente i *frame* utilizzati per inquadrare la crisi operano su due livelli: i *frame* nella comunicazione e i *frame* nei pensieri.

I primi influenzano il modo in cui l'informazione viene presentata in un messaggio. Infatti i media naturalmente enfatizzano certi aspetti di un problema piuttosto che altri. I *frame* di pensiero, invece, riguardano la struttura cognitiva che le persone utilizzano per interpretare le informazioni. I *frame* di comunicazione aiutano a dare forma a quelli di pensiero, influenzando come le persone definiscono i problemi, le loro cause e come attribuiscono la responsabilità e la soluzione (*framing effect*).

Il modello della SCCT individua tre gruppi di crisi sulla base delle attribuzioni di responsabilità e della tipologia di evento critico:

1. *Victim cluster*: è caratterizzato da attribuzioni di responsabilità molto deboli. Le cause sono generalmente disastri naturali e violenze sul lavoro e l'organizzazione è vista come una vittima dell'evento.
2. *Accidental cluster*: ha attribuzioni di responsabilità minime. Le cause sono di norma errori tecnici accidentali e l'evento è considerato non intenzionale o controllabile dall'organizzazione.
3. *Intentional cluster*: fa riferimento agli eventi per cui vi è una forte attribuzione di responsabilità da parte degli stakeholder. Tali casi sono ad esempio errori umani intenzionali e misfatti organizzativi; quindi l'evento è considerato voluto.

Uno degli elementi presenti nel modello è la *crisis history*. Essa è la storia dell'organizzazione in merito agli eventi critici, ovvero se essa ha avuto o meno crisi simili in passato. Secondo l'*Attribution Theory*, se la crisi è già avvenuta in passato l'organizzazione ha un problema continuo che deve essere affrontato.

Un altro elemento è la *prior relationship reputation*, la quale fa riferimento al modo in cui l'organizzazione ha trattato gli stakeholder in altri contesti, oppure come questo modo viene percepito dagli stakeholder. Essa è negativa se l'organizzazione ha la fama di aver trattato gli stakeholder male in passato; in questo caso l'impresa mostra di avere una bassa considerazione di essi.

Entrambi questi elementi hanno effetti diretti e indiretti sulla minaccia reputazionale posta in essere dalla crisi. Sia la presenza di una *history of crisis* che di una *prior*

*relationship reputation* negativa intensificano le attribuzioni di responsabilità e di conseguenza la minaccia reputazionale.

Infine, la SCCT delinea alcune utili strategie di risposta alla crisi che servono a ridurre l'effetto negativo e a prevenire le intenzioni di comportamento negative. Queste strategie sono concettualmente collegate alle situazioni di crisi. Tale link è rappresentato dall'attribuzione di responsabilità, da cui dipende appunto la minaccia reputazionale. L'organizzazione deve rispondere delle proprie azioni utilizzando determinate strategie. Queste strategie rispecchiano se l'organizzazione si prende le proprie responsabilità in merito alla crisi oppure no.

Figura 25: Le strategie di risposta

| <b>Strategie primarie di risposta alla crisi</b>                                                                                                                                        |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Strategie di negazione</b>                                                                                                                                                           |  |
| - <i>Attaccare l'accusatore</i> : fronteggiare la persona o il gruppo, dicendo che abbia qualcosa contro l'organizzazione                                                               |  |
| - <i>Negare</i> : affermare che non c'è nessuna crisi                                                                                                                                   |  |
| - <i>Trovare un capro espiatorio</i> : incolpare una persona o un gruppo esterno all'organizzazione                                                                                     |  |
| <b>Strategie di minimizzazione</b>                                                                                                                                                      |  |
| - <i>Trovare una scusa</i> : minimizzare la responsabilità dell'impresa negando l'intento di creare danni e/o affermando l'incapacità di controllare l'evento che ha scatenato la crisi |  |
| - <i>Giustificarsi</i> : minimizzare la percezione dei danni causati dalla crisi                                                                                                        |  |
| <b>Strategie di ricostruzione</b>                                                                                                                                                       |  |
| - <i>Ricompensare</i> : offrire soldi o altri regali alle vittime                                                                                                                       |  |
| - <i>Chiedere scusa</i> : affermare la piena responsabilità dell'organizzazione e chiedere il perdono agli stakeholder                                                                  |  |
| <b>Strategie secondarie di risposta alla crisi</b>                                                                                                                                      |  |
| <b>Strategie di rinforzo</b>                                                                                                                                                            |  |
| - <i>Ricordare</i> : ricordare agli stakeholder le «buone azioni» passate                                                                                                               |  |
| - <i>Ingraziare</i> : elogiare gli stakeholder                                                                                                                                          |  |
| - <i>Fare la vittima</i> : ricordare agli stakeholder che anche l'organizzazione è una vittima                                                                                          |  |

Fonte: W. Timothy Coombs, "Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory", *Corporate Reputation Review*.

Gli obiettivi delle strategie di risposta delineate sono:

1. Influenzare le attribuzioni verso la crisi
2. Cambiare la percezione dell'organizzazione in crisi
3. Ridurre gli effetti negativi generati dalla crisi

Tutti e tre supportano il fine più alto di proteggere la reputazione.

### 3.2 La crisi e i Social Media

Internet ha radicalmente cambiato il modo di gestire il business e in particolare l'attività di comunicazione rispetto ad anche solo un decennio fa. La rete è diventato il mezzo più utilizzato per comunicare con consumatori, investitori, analisti, dipendenti, media e tutti gli altri stakeholder di un'organizzazione; e ciò ha modificato radicalmente l'attività di *corporate communication* e PR.

Il modo stesso in cui le persone utilizzano Internet è cambiato e continuerà a cambiare nel tempo; questo è evidente dall'enorme uso che gli utenti attuali fanno dei Social Media, i quali consentono all'audience di pubblicare contenuti e connettersi fra loro. Ma perché la rete ha acquisito così tanta importanza nell'ambito della crisi d'impresa? Internet facilita alcune operazioni svolte all'interno dell'organizzazione, aiutando a:

- Analizzare il proprio *business environment* per ricercare potenziali problemi
- Preparare un piano di crisi che consideri l'ambiente virtuale
- Rispondere adeguatamente alle crisi che potrebbero emergere

Fino a poco tempo fa, le compagnie utilizzavano le PR per comunicare con il proprio pubblico attraverso i mass media come la TV, i giornali e la radio. Dietro questo modello *one-to-many* i media stabilivano se le informazioni ricevute fossero credibili e di valore e decidevano se pubblicarle o meno. In questo panorama, il pubblico aveva scarsa possibilità di risposta.

Internet ha completamente trasformato questo modello. Oggi in seguito alla diffusione dei *peer media*, come i blog e i Social Networks, si è sviluppato un nuovo sistema *many-to-many* basato sulle conversazioni. In questo ambiente la fiducia viene riposta nelle persone e nelle loro dichiarazioni, non nei messaggi inviati dall'impresa.

Le organizzazioni devono quindi tenere in considerazione che il proprio pubblico è molto frammentato, grazie all'ampissima scelta dei media disponibili online, e che è

in grado di utilizzare nuove tecnologie per diffondere le informazioni trasmesse dai media. Inoltre gli utenti utilizzano la propria voce per esprimere le opinioni personali ai “colleghi” attraverso i *peer media*.

Ciò si risolve in un nuovo sistema di comunicazione più dinamico in cui le informazioni cambiano alla velocità della luce e dove problemi locali possono diventare globali in un secondo.

Come le organizzazioni approcciano questo nuovo ambiente può drasticamente cambiare il risultato di una crisi d'impresa, la cui gestione diventa sempre più difficoltosa. Infatti i Social Media, grazie all'immediatezza delle condivisioni, sono più aggiornati rispetto ai media tradizionali e per questo vengono sempre più utilizzati dagli utenti per ricercare informazioni.

Per tutte queste considerazioni, possiamo affermare che Internet gioca un doppio ruolo nei confronti della crisi: esso agisce sia come “grilletto” sia come “facilitatore”<sup>63</sup>.

- Internet come “grilletto” della crisi

La rete può rappresentare un fattore scatenante di un problema di importanza tale da essere considerato una crisi, nel caso in cui non venga gestito adeguatamente.

Alcuni esempi sono le crisi scatenate dal pettegolezzo, dalla pirateria informatica o dall'imitazione.

- Internet come “facilitatore” delle crisi

A volte la rete agisce come semplice agente che accelera il ciclo di notizie legato alla crisi distruggendo i confini geografici. In questo senso, Internet diventa semplicemente un ulteriore canale per la discussione di eventi che già accadono nel mondo reale, agendo come un *mainstream media* (Tv, radio, stampa). Da questo punto di vista, la rete accelera moltissimo le crisi e gli dà una nuova dimensione.

In certe situazioni risulta difficile distinguere quando Internet gioca il ruolo di facilitatore o di fattore scatenante della crisi. Tale distinzione però non è così importante, ciò che conta è capire che i pettegolezzi e le conversazioni sull'evento critico in questione generalmente appaiono subito sulla rete, rimangono lì e allo stesso

---

<sup>63</sup> Alfonso Gonzalez-Herrero, Suzanne Smit Crisis, “Communications Management on the Web: How Internet-Based Technologies are changing the Way Public Relations Professionals Handle Business Crises”, *Journal compilation*, 2008.

tempo si diffondono nel mondo reale. Questo meccanismo fa sì che vengano considerati “veri”, moltiplicando l’impatto della crisi.

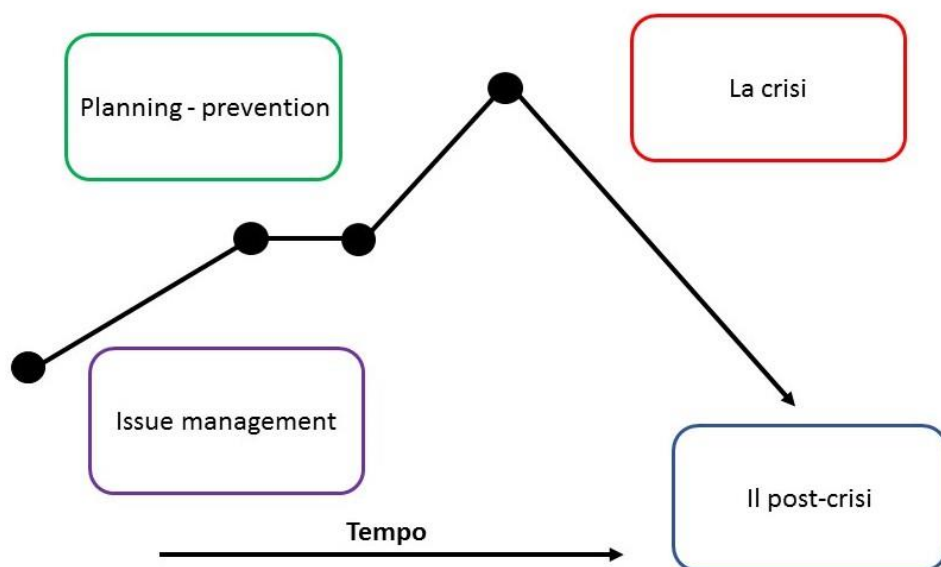
Quindi nel nuovo ambiente digitale, come devono agire le imprese per prevenire la minaccia di una crisi?

Un modello per il *crisis management* nel mondo virtuale è quello elaborato da Gonzalez-Herrero e Pratt. Tale schema si basa su quattro fasi, suggerendo una corrispondenza fra la crisi e il modello biologico in cui l’organismo passa sequenzialmente per la fase di nascita, crescita, maturità e declino.

Le quattro fasi descritte nel modello sono:

1. *Issue management*
2. *Planning-prevention*
3. La crisi
4. Il post-crisi

Figura 26: Un modello per il *crisis management* nel mondo digitale



Fonte Alfonso Gonzalez-Herrero, Suzanne Smit Crisis, “Communications Management on the Web: How Internet-Based Technologies are changing the Way Public Relations Professionals Handle Business Crises”, *Journal compilation*.



Analizziamo ora le implicazioni dell'ambiente digitale su questi stadi e le azioni che un *crisis manager* deve mettere in atto in ciascuna fase.

### 1. *Issue management*

L'attività principale in questa fase consiste nell'identificare, monitorare e gestire potenziali cause di conflitto, influenzandone il corso. Lo sviluppo di Internet plasma moltissimo questa attività.

I database online, le pagine web e le ricerche online sono uno strumento molto utile per scoprire possibili problemi e capire quali politiche di azione adottare a riguardo. Le nuove tecnologie hanno rimosso molte delle barriere di luogo. Inoltre Internet ha favorito la nascita di pubblici mono-tematici, i quali sono più attivi e sofisticati da un punto di vista tecnico rispetto ad un tema preciso. In questo contesto i blog individuali acquistano il potere di distruggere un'organizzazione attraverso l'aggregazione di un gruppo di individui intorno ad un dato argomento. Il blog è solo un esempio, ma le persone sono connesse fra loro su un enorme numero di piattaforme *peer-to-peer*, ad esempio i Social Networks.

Avendo a che fare con questo pubblico potente e frammentato, risulta evidente l'importanza di identificare immediatamente i problemi e rispondervi in modo veloce, chiaro ed onesto: così facendo si può prevenire la crisi. Per farlo, bisogna svolgere un'analisi preventiva dei contenuti web e sviluppare piani d'azione e risposte adeguate. Questo deve coinvolgere anche uno studio dell'audience dei prodotti/servizi dell'impresa, attraverso sistemi di *monitoring* e l'utilizzo di servizi di informazione.

### 2. *Planning-prevention*

Tale fase condivide l'attività di monitoraggio con lo stadio precedente, tuttavia aggiunge un altro elemento fondamentale: la prevenzione. Nella fase precedente l'organizzazione ha individuato il problema e messo in atto le azioni per influenzarne lo sviluppo. In questo stadio l'impresa deve proteggere se stessa da possibili crisi successive pianificando altri scenari potenziali. Questo richiede monitoraggio e preparazione a possibili eventi futuri. L'organizzazione deve individuare quali sono i canali più utilizzati dal proprio pubblico ed assicurare una risposta adeguata proprio su quelli.

La pianificazione deve tenere in considerazione i soldi e le persone necessarie ma anche le risorse di cui si avrà bisogno.

Ecco gli step da seguire per una pianificazione efficace:

- Redigere un manuale di crisi online
- Creare una *mailing-list* e un database di contatti
- Monitorare i media
- Scrivere delle linee guida per rispondere rapidamente
- Creare una extranet che può essere utilizzata dal comitato di crisi per ottenere informazioni dall'interno sulla crisi
- Tenere informati i dipendenti
- Creare un *dark web-site* che può essere utilizzato in caso di crisi per mantenere il pubblico sempre aggiornato
- Preparare link da utilizzare sul *company web site* per collegare i visitatori ad altre informazioni rilevanti
- Identificare terze parti influenti con cui stringere alleanze in anticipo
- Includere un esperto del web e/o blogger nel team di crisi
- Valutare le proprie capacità di realizzare file audio, video o immagini da poter diffondere rapidamente sul web
- Testare il piano di crisi online

### 3. La crisi

In questa fase siamo nel pieno dell'evento. Nonostante gli enormi cambiamenti introdotti dal nuovo ambiente digitale, un *trend* del *crisis management* è rimasto sempre di vitale importanza: coinvolgere i *mainstream media*.

La risposta deve essere estremamente veloce. Il nuovo ambiente comporta l'utilizzo di nuove tattiche, come la comunicazione interattiva a due vie, l'utilizzo di link, il monitoraggio *real-time* e l'uso di video e audio digitali.

Le nuove tecnologie hanno anche modificato il modo in cui le organizzazioni raccolgono i dati critici. Credibilità, informazioni *front-line* su cosa è successo, perché e per colpa di chi sono elementi essenziali sia dal punto di vista operativo che comunicativo.

Un altro aspetto importante da considerare è come raggiungere il pubblico. Infatti molti studi hanno dimostrato che le persone più credibili sono i dipendenti, non il CEO. Gli individui infatti vogliono entrare a far parte delle conversazioni come essere umani con un nome, un'opinione e la capacità di ascoltare. Quindi l'organizzazione deve coinvolgere i propri dipendenti nell'attività di risposta alla crisi.

Oltre alle azioni programmate, l'organizzazione può mettere in atto alcune azioni aggiuntive durante la crisi:

- Assicurarsi che i propri media mainstream e i servizi di monitoraggio online siano a conoscenza della situazione di crisi e che riportino tutti i risultati appena verificati
- Utilizzare le tecniche di SEO per far apparire il proprio sito in alto nelle ricerche
- Inserire un link di "informazione sulla crisi" nella home page il più presto possibile
- Utilizzare link di terze parti influenti che hanno trattato la crisi in maniera favorevole
- Utilizzare la rete come fonte di informazioni che rafforzino la visione dell'impresa
- Utilizzare il web per comunicare con l'audience
- Utilizzare strumenti interattivi per capire il pubblico
- Fare in modo che il CEO utilizzi internet per rivolgersi personalmente agli stakeholder

#### 4. Il post-crisi

Passata la fase più acuta, la crisi, l'organizzazione deve ancora compiere alcune azioni. In particolare l'impresa deve:

- Continuare a monitorare il problema attraverso blog, *media online*, Social Media ecc. almeno per qualche mese
- Ringraziare coloro che hanno aiutato l'organizzazione durante la crisi
- Aggiornare la *online newsroom* dell'impresa

- Definire la strategia e le tattiche per ricostruire la reputazione dell'impresa
- Valutare cosa è successo e come l'organizzazione ha risposto in modo da migliorare il piano di crisi successivo

Inoltre bisogna tener conto del fatto che Internet ha reso gli effetti della crisi *long-lasting*, in quanto è praticamente impossibile eliminare la pubblicità negativa dalla rete anche se la crisi è terminata.

Sulla base del modello analizzato, possiamo trarre alcune conclusioni sulle azioni essenziali per gestire una crisi in maniera efficace all'interno del nuovo ambiente digitale.

L'organizzazione deve predisporre un gruppo di persone, adeguatamente preparate, per monitorare in tempo reale i diversi canali online. Infatti con il controllo costante è possibile verificare l'opinione pubblica e rilevare eventuali segnali di criticità.

Questo significa utilizzare la rete come strumento di ascolto: un uso corretto dei Social Media e del *customer service online* è attualmente lo strumento ideale per bloccare ed incanalare una criticità in tutti i suoi diversi aspetti.

Attraverso i Social Media si può ispirare l'opinione di tutta quella parte di utenti che inizialmente rimane passiva e astenuta nei confronti della vicenda, generalmente la maggior parte. Allo stesso tempo si può cercare di modificare l'opinione di chi invece si è già schierato contro l'impresa. Quindi fondamentale è distinguere le diverse tipologie di pubblico e creare comunicazioni personalizzate pensando con la loro testa. Importantissima è inoltre la capacità di risposta 24h su 24, monitorando la rete in tempo reale. Lo stile comunicativo che deve essere adottato è lo stesso evidenziato fino ad ora, ovvero bisogna essere onesti e diretti nella spiegazione, lasciando stare gli inutili tecnicismi.

Possiamo concludere che anche se le basi del *crisis management* rimangono le stesse, gli strumenti per affrontare la crisi devono essere rivisti e adattati al nuovo ambiente digitale.

L'assenza delle barriere geografiche, la comparsa dei *peer media*, la possibilità di accesso istantaneo alle informazioni e la sempre più ampia richiesta del pubblico di essere coinvolto in una conversazione a due vie con l'organizzazione causano la necessità di rivedere l'approccio alla gestione dell'evento critico.

La capacità di fronteggiare questi nuovi aspetti fa la differenza fra il successo e il fallimento in una situazione di crisi.

### **3.3 Real time marketing**

Come detto in precedenza uno degli elementi fondamentali per gestire una crisi con successo è rispondere alle accuse e ai fatti in tempo reale. Il principale errore che molte imprese fanno è proprio quello di rimanere in silenzio per un po', al fine di cercare di capire meglio come muoversi: bisogna agire subito anche se attraverso dichiarazioni meno pensate ma più spontanee.

Per questo motivo una delle tecniche più utilizzate per supportare la gestione della crisi è il *real-time marketing*.

*“The changing landscape is not so much about social networks as it is about society being networked, in real time”<sup>64</sup>.*

Oggi un messaggio può essere trasmesso nel mondo in ore, minuti e anche secondi. Se i *marketers* e i brand non sono parte dei contenuti delle conversazioni nell'ambito del loro brand o della loro categoria, in un certo senso è come se non esistessero.

Quindi la soluzione per i *marketers* è di trasformare il proprio approccio in un coinvolgimento *real-time*, ridefinendo il brand in modo da coinvolgere l'audience.

Un altro grande cambiamento riguarda il modo in cui i contenuti sono trovati: i contenuti possono essere etichettati e resi condivisibili. Le organizzazioni devono quindi essere consapevoli che il processo di ricerca delle informazioni coinvolge un motore di ricerca, risultati basati sui social o sulla popolarità e condivisione sui networks.

La vera differenza fra gli sforzi di marketing del passato e quelli attuali è quindi la necessità di essere sempre presenti e attivi. Questo nuovo ambiente crea nei *marketers* l'esigenza di essere parte di una conversazione “*in-the-moment*” che avviene 24/7 riguardo al brand o all'organizzazione o più ingenerale agli interessi dei consumatori. Infatti la perdita di molti momenti può rappresentare la morte di un'impresa.

Da qui l'importanza del *real-time marketing*.

---

<sup>64</sup> Garner Rob, Search and Social: The Definitive Guide to Real-Time Content Marketing, Sybex, 2012.

Il *real-time marketing* è un modo di pensare e una filosofia che richiede al business di incontrare la domanda in un mondo digitale sempre attivo. Esso esige di essere sempre presenti e disinvolti con i propri sforzi di marketing, il che significa essere parte delle conversazioni che esistono attorno all'organizzazione. La ricerca e la socialità sono i due principi alla base di questo nuovo approccio in cui sono necessarie una grande partecipazione e continue connessioni.

Quindi il *real-time marketing* riguarda l'essere presenti in tempo e utilizzare tecnologie sociali e di ricerca per interagire e colpire alla velocità della luce.

Per essere efficaci bisogna fare molta programmazione e preparazione e anche essere consapevoli delle complessità di questo nuovo ambiente, in modo da poter cogliere tutte le opportunità presenti.

È necessario comprendere a fondo i nuovi canali, con riferimento al modo in cui la comunicazione e le connessioni fluiscono e come gli *asset* digitali viaggiano fra motori di ricerca e Social Networks.

Uno dei processi principali del *real-time marketing* è il *real-time publishing*, ovvero la creazione e distribuzione dei contenuti fra i networks, compresi i motori di ricerca e i Social Media. Questo termine fa riferimento non soltanto alla velocità con cui i contenuti vengono creati dagli individui o da gruppi di individui ma anche a come essi possono essere distribuiti e condivisi rapidamente.

La strategia di marketing deve pertanto essere immediata, quindi essere rilevante per il pubblico in un certo lasso di tempo. I *marketers* devono eliminare il gap esistente fra la loro presenza attiva e la connessione con l'audience e diventare un flusso di informazione verso i consumatori attraverso la conversazione, la presenza, la pubblicazione di contenuti, l'ascolto e la ricerca.

Figura 27: Un nuovo approccio

| <b>L'approccio real-time</b>                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Agire sul momento ed essere disinvolti nella propria presenza online</i>                                   |
| <i>Agire come un editore e un media provider in modo da creare connessioni attraverso i contenuti</i>         |
| <i>Coinvolgere lo spirito del pubblico nei contenuti pubblicati e nella propria voce online</i>               |
| <i>L'identità real-time dipende sia da cosa l'organizzazione dice sia da cosa gli altri dicono su di essa</i> |
| <i>Raggiungere l'audience e i network in tempo reale, in modo sincero e sempre presente</i>                   |
| <i>Il network dell'organizzazione deve essere conosciuto e sviluppato</i>                                     |
| <i>Ascoltare ed interpretare i dati all'interno di contenuti ed esperienze rilevanti per il pubblico</i>      |

Fonte: Garner Rob, *Search and Social: The Definitive Guide to Real-Time Content Marketing*.





## 4. Il Caso Eni

### 4.1 Eni

Eni, Ente Nazionale Idrocarburi, è un'impresa integrata che opera in tutta la filiera dell'energia, in 83 Paesi del mondo e con più di 84.000 dipendenti. Il gruppo è presieduto da Emma Marcegaglia e guidato dall'amministratore delegato Claudio Descalzi.

Secondo la classifica Fortune global 500 del 2015 è il 25° gruppo economico a livello mondiale per volumi di fatturato<sup>65</sup>.

La sua *mission*:

“Siamo un'impresa integrata nell'energia, impegnata a crescere nell'attività di ricerca, produzione, trasporto, trasformazione e commercializzazione di petrolio e gas naturale. Tutti gli uomini e le donne di Eni hanno una passione per le sfide, il miglioramento continuo, l'eccellenza e attribuiscono un valore fondamentale alla persona, all'ambiente e all'integrità”<sup>66</sup>.

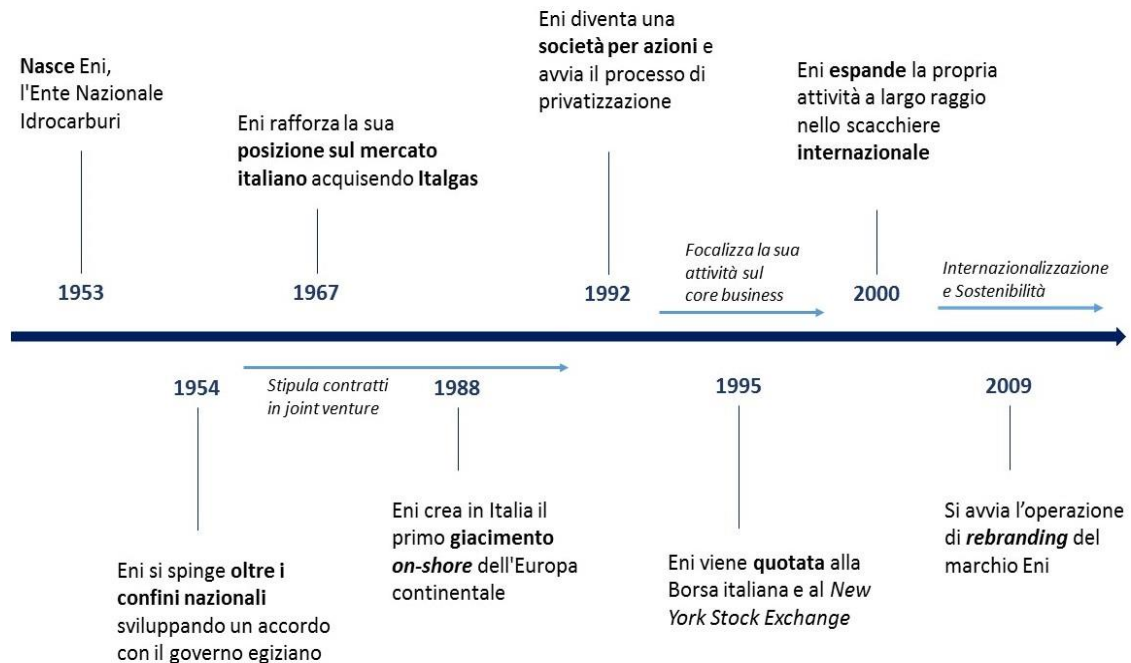
---

<sup>65</sup> “Global 500 2015”, *Fortune*, in <http://fortune.com/global500/eni-25/>.

<sup>66</sup> “Mission”, in [http://www.eni.com/it\\_IT/azienda/profilo-compagnia/profilo-compagnia.shtml](http://www.eni.com/it_IT/azienda/profilo-compagnia/profilo-compagnia.shtml).

#### 4.1.1 Breve storia della società

Figura 28: La storia di Eni



Fonte: Eni, “Enistoria”, in [www.eni.com](http://www.eni.com).

Eni nasce come ente pubblico nel 1953 da una società già esistente, l’Agip, la quale fu fondata nel 1926 con lo scopo di ricercare giacimenti petroliferi e acquisire e commercializzare petrolio e derivati.

Il fondatore di Eni fu Enrico Mattei, nominato nel 1945 commissario straordinario dell’Agip e successivamente presidente dell’Eni fino alla sua morte (1962). La figura di Enrico Mattei rappresenta il pilastro fondante l’essenza e l’identità della società.

Fin dall’inizio l’azienda assume tratti distintivi molto forti che si manifestano nella scelta come marchio proprio del cane a sei zampe e nell’attuazione di una politica molto coinvolgente nei confronti dei dipendenti, i quali maturano negli anni un forte senso di orgoglio verso l’azienda in cui lavorano.

Ben presto Eni si spinge oltre i confini nazionali: nel 1954 sviluppa un accordo con il governo egiziano guidato da Nasser che dà una scossa allo scenario petrolifero mondiale. Infatti, tale intesa comporta la partecipazione diretta e la parità decisionale dei paesi produttori di greggio attraverso la costituzione di società miste.

In seguito alla morte del presidente Enrico Mattei, Eni decide di adottare una duplice strategia: da un lato stipula contratti in *joint venture* con compagnie straniere per la fornitura di greggio; dall'altro punta a rafforzare la propria posizione sul mercato energetico italiano con l'acquisizione di Italgas - avvenuta nel 1967 - e il potenziamento del settore petrolchimico.

Tra il 1972 e il 1975, in soli tre anni, acquisisce all'estero un ammontare di riserve di petrolio maggiore di quello ottenuto nell'intero decennio precedente. Questo gli consente di non risentire della prima crisi petrolifera (1973), la quale segna la fine della "Golden Age" - l'epoca d'oro dell'economia occidentale - che durava pressoché ininterrottamente dall'inizio degli anni Cinquanta.

La forte attività di esplorazione e produzione di olio e gas condotta permette alla società di superare anche la congiuntura negativa causata dalla seconda crisi petrolifera (1979-80), la quale ha effetti altrettanto distruttivi sull'economia mondiale, generando una lunga fase di stagnazione e un alto tasso di inflazione.

Nel 1988 Eni scopre la presenza in Italia - in Basilicata - di petrolio di ottima qualità e dà vita al più grande giacimento *on-shore* dell'Europa continentale.

Negli anni Novanta l'obiettivo dell'organizzazione diventa quello di ridurre la distanza che la separa dalle maggiori compagnie petrolifere mondiali, focalizzando la propria attività sul *core business* del petrolio e del gas metano. Per fare ciò, nell'agosto 1992 Eni viene trasformata da ente pubblico in Società per Azioni. In questo modo si realizza il passaggio verso il mercato: alla fine del 1995 la società viene quotata alla Borsa italiana e al *New York Stock Exchange* e le azioni vengono cedute in successive *tranches* presso investitori istituzionali, risparmiatori e dipendenti.

Nel 1998 la crisi finanziaria asiatica si diffonde con "effetto domino" a livello mondiale: il prezzo del petrolio crolla e le grandi compagnie rispondono attuando strategie di concentrazione tramite fusioni e acquisizioni, portando alla nascita di vere e proprie super-compagnie.

In seguito a questi cambiamenti, per poter competere su scala mondiale, Eni mira ad un'espansione dell'attività nello scacchiere internazionale, intensificando la ricerca di nuovi giacimenti di greggio e acquisendo quelli di altre compagnie.

Sempre in quegli anni, Eni si trova ad affrontare l'avvio dei processi di liberalizzazione dei mercati. Nel frattempo, in seguito al collocamento delle ultime azioni sul mercato

nel corso del 2000, circa il 70% del capitale della società passa in mano ad azionisti privati. Il processo si completa con la trasformazione delle principali società caposettore in divisioni, permettendo ad Eni di diventare una società operativa a tutti gli effetti.

Ha così inizio una nuova stagione caratterizzata da un processo sempre più intenso di internazionalizzazione: sviluppo di progetti e accordi internazionali, acquisizione di giacimenti nelle aree più importanti al mondo e rafforzamento della *leadership* nel mercato europeo del gas.

Inoltre Eni elabora una nuova strategia basata sulla “sostenibilità”, ovvero l’attenzione verso le tematiche della qualità, dell’innovazione e della cooperazione allo sviluppo. Proprio nella sostenibilità Eni è attualmente al vertice delle classifiche mondiali, come dimostrato dai molti riconoscimenti ottenuti a livello internazionale – ad esempio l’ingresso nel *Dow Jones Sustainability Index World*.

#### **4.1.2 Breve storia del marchio**

La necessità di rendere facile e immediata la riconoscibilità della società energetica italiana in ogni parte del mondo conduce, nel 1952, Enrico Mattei a realizzare un importante investimento economico per l’epoca: lancia un concorso con un montepremi di dieci milioni di lire per la creazione dei marchi dei due prodotti di punta (*Supercortemaggiore* e *Agipgas*), i relativi cartelloni pubblicitari e la colorazione della colonnina di distribuzione del carburante.

Proprio da questo concorso ha origine la figura del cane a sei zampe realizzata per il prodotto *Supercortemaggiore* dallo scultore Luigi Brogini ma presentata dal milanese Giuseppe Guzzi.

Già alla fine del 1952, il cane a sei zampe rappresenta la società sulle pagine dei principali quotidiani e su molte riviste di vario contenuto, a tiratura nazionale.

Dal 1953 il marchio viene utilizzato da Eni per personalizzare tutte le sue attività: dalle stazioni di servizio, al materiale di arredo e alle suppellettili dei Motel Agip, dalla pubblicità agli edifici aziendali.

Nel 1972 Mattei decide di sviluppare un’immagine coordinata del gruppo. Il cane a sei zampe inizia, quindi, a identificare non solo i prodotti ma, più in generale, il modo di

essere di Eni. Pertanto si avvia una ristrutturazione del simbolo, ormai profondamente radicato nell'immaginario collettivo italiano di quegli anni.

Il cane a sei zampe fino ad allora veniva collocato in modo libero nelle varie immagini pubblicitarie e utilizzato indiscriminatamente secondo la fantasia dei gestori nella rete degli impianti di distribuzione. Ora l'obiettivo è renderlo un vero e proprio marchio.

Si stabiliscono, quindi, delle connotazioni cromatiche precise e uno sfondo fisso che possa facilitarne le applicazioni pubblicitarie e renderlo immediatamente riconoscibile. Le stazioni di servizio iniziano ad utilizzare, come elemento distintivo, aste a sostegno di insegne di forma rettangolare con all'interno il marchio.

Il cane di Brogginì viene ridisegnato da Noorda che lo rende più moderno: le creste sono meno accentuate e l'occhio è tondo e più grande. Un cane più familiare e meno feroce.

Ma il cambiamento più importante riguarda il carattere tipografico utilizzato per le scritte. Quello originario è stretto e alto, poco leggibile, debole e messo in ombra dal segno forte del cane a sei zampe. Il nuovo *lettering* aziendale viene disegnato da Unimark utilizzando un carattere classico, personalizzato dall'inserimento di una linea bianca centrale che conferisce dinamicità. Il simbolo che si vuole evocare è quello della strada: le due corsie divise dalla riga bianca spartitraffico.

Inoltre nel logo viene inserito anche il nome della società, scritto come nome proprio con l'iniziale maiuscola. Ciò rappresenta un cambiamento importante che mostra il superamento della sigla a vantaggio del nome: migliorerà anche il riconoscimento dell'identità aziendale da parte del pubblico.

Successivamente, la trasformazione da ente pubblico in S.p.a. determina l'esigenza di un nuovo *restyling*, finalizzato a rinnovare l'immagine della società, la quale approdando in Borsa deve esprimere una nuova organizzazione d'impresa.

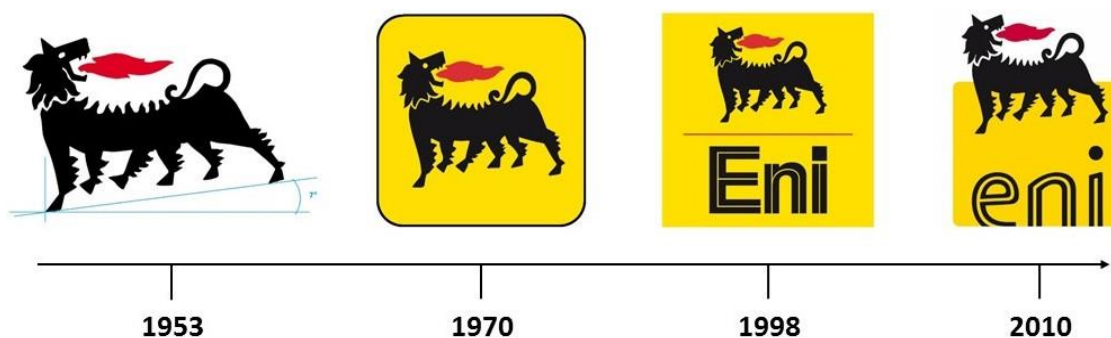
Per ripensare la *corporate image* del nuovo Gruppo Eni la società si rivolge nuovamente a Noorda. Il nuovo progetto grafico si basa su elementi essenziali, semplici ma di notevole forza e suggestione.

Il cane non è più collocato all'interno del cerchio giallo con bordo nero, ma viene posto all'interno di un quadrato insieme al logo Eni. Il quadrato è attraversato centralmente da un filo rosso orizzontale che separa i due elementi.

Il nuovo marchio di Eni vede l'aggiunta della parola "Group" e diventa prefisso dei logotipi di tutte le società per confermare graficamente il nuovo assetto di *corporate*. L'adozione di un unico nome e marchio rappresenta la possibilità di una maggiore coesione interna e, di conseguenza, di una migliore omogeneità culturale, sotto il segno del cane a sei zampe, elemento unificante dell'identità aziendale.

Il marchio si pone in linea con i valori chiave di Eni; infatti il logo esalta lo spirito di un'impresa in continua evoluzione, integrata, attenta al territorio e in relazione con tutti i propri interlocutori.

Figura 29: L'evoluzione del logo di Eni



Fonte: Eni, "La brand identity di Eni", in [www.eni.com](http://www.eni.com).

#### 4.1.3 Il modello di business

I valori chiave di Eni sono la sostenibilità, la cultura, la partnership, l'innovazione e l'efficienza.

- **Sostenibilità**

È da sempre presente nei valori di Eni. Infatti, il rispetto verso ciò che la circonda, che siano le persone o l'ambiente, distingue l'azienda fin dai tempi di Mattei.

- **Cultura**

Diventa per Eni un valore da promuovere e sostenere, in tutte le sue forme. La cultura è energia, in quanto senza di essa il mondo prima o poi si fermerebbe.

- **Partnership**

Tutto l'operato di Eni è possibile grazie a collaborazioni con paesi produttori di materie prime.

- **Innovazione**

Le azioni di Eni si basano sul suo coraggio di affrontare e percorrere ogni giorno nuove strade, in quanto sa che ogni punto d'arrivo è solo un punto di partenza.

- **Efficienza**

Efficienza per Eni significa far lavorare insieme e al meglio le diverse risorse - finanziarie, energetiche e umane. Solo in questo modo si possono ottenere dei risultati di valore nel tempo.

Tali ideali hanno da sempre indirizzato le azioni di Eni e gli hanno permesso di crescere, affermarsi e generare valore in uno scenario economico e geopolitico in costante trasformazione.

Da oltre 60 anni, la società affronta sfide nei più svariati contesti, coinvolgendo numerose professionalità e raggiungendo alti livelli di tecnologia.

Guarda al futuro, con slancio e visione: anticipando, innovando e sostenendo soluzioni nuove e alternative. È un'azienda fatta di persone e risultati, che portano ogni giorno a innovazioni concrete.

La sua identità e il suo valore dipende proprio dalla grande capacità di trasformarsi e anticipare i cambiamenti, con l'obiettivo di migliorare e migliorarsi sempre.

I principi che ispirano il suo operato sono la correttezza, la trasparenza, l'onestà e l'integrità. Adotta i più elevati standard e linee guida internazionali nella gestione delle proprie attività in tutti i contesti in cui opera. Le sue azioni non trascurano mai la tutela e la promozione dei diritti umani, il rispetto di standard del lavoro sicuri ed equi, la salvaguardia dell'ambiente, anche attraverso l'innovazione tecnologica e il contrasto alla corruzione all'interno dell'organizzazione e fra i partner industriali.

Inoltre Eni si impegna a promuovere i propri principi presso i propri stakeholder in particolare verso i fornitori, i partner industriali, le organizzazioni, i clienti e i consumatori, attraverso la condivisione di valori e obiettivi, la costruzione della fiducia e la conoscenza reciproca.

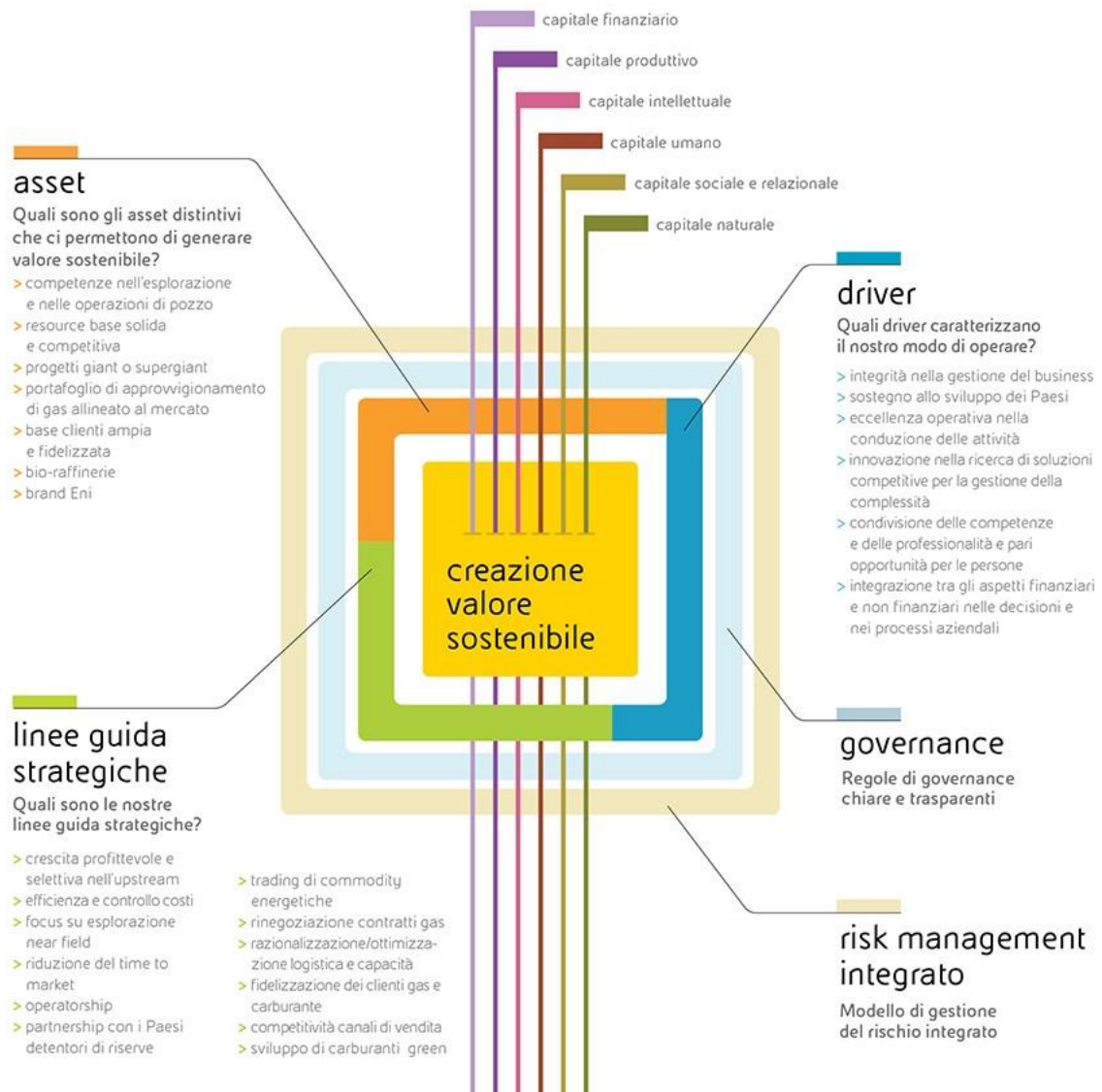
Per rendere questi principi ufficiali e riconoscibili da tutti, Eni ha adottato un sistema normativo che identifica ruoli e responsabilità e composto da: disposizioni di legge, Statuto, Codice Etico, Modello 231, Codice di Autodisciplina, CoSO Report.

Il rispetto dei principi universali è insito nel modello di business e si compie principalmente attraverso l'attuazione delle normative vigenti, l'adozione dei migliori standard, l'inclusione delle proprie persone attraverso politiche di gestione eque e non discriminanti e lo svolgimento di operazioni eccellenti adottando sistemi di qualità e tecnologie avanzate.

Infatti, lo scopo del modello di business alla base di Eni è generare valore nel lungo periodo, attraverso il conseguimento degli obiettivi di redditività e di crescita, l'efficienza e la prevenzione e gestione dei rischi di business, tenendo sempre in considerazione gli interessi di tutti i propri stakeholder.



Figura 30: Il modello di business di Eni



Fonte: Eni, “Modello di Business”, in [www.eni.com](http://www.eni.com).

#### 4.1.4 Relazioni con gli stakeholder

Nello svolgere le proprie attività Eni si confronta quotidianamente con una pluralità di diversi interlocutori.

Come spiegato in precedenza, alcuni dei principi sui cui si basa l'identità di Eni sono proprio la trasparenza nei confronti degli stakeholder, la condivisione di valori e di obiettivi, la creazione di fiducia e la conoscenza reciproca.

Per questo la società pone grande attenzione alla gestione dei rapporti con essi, attraverso:

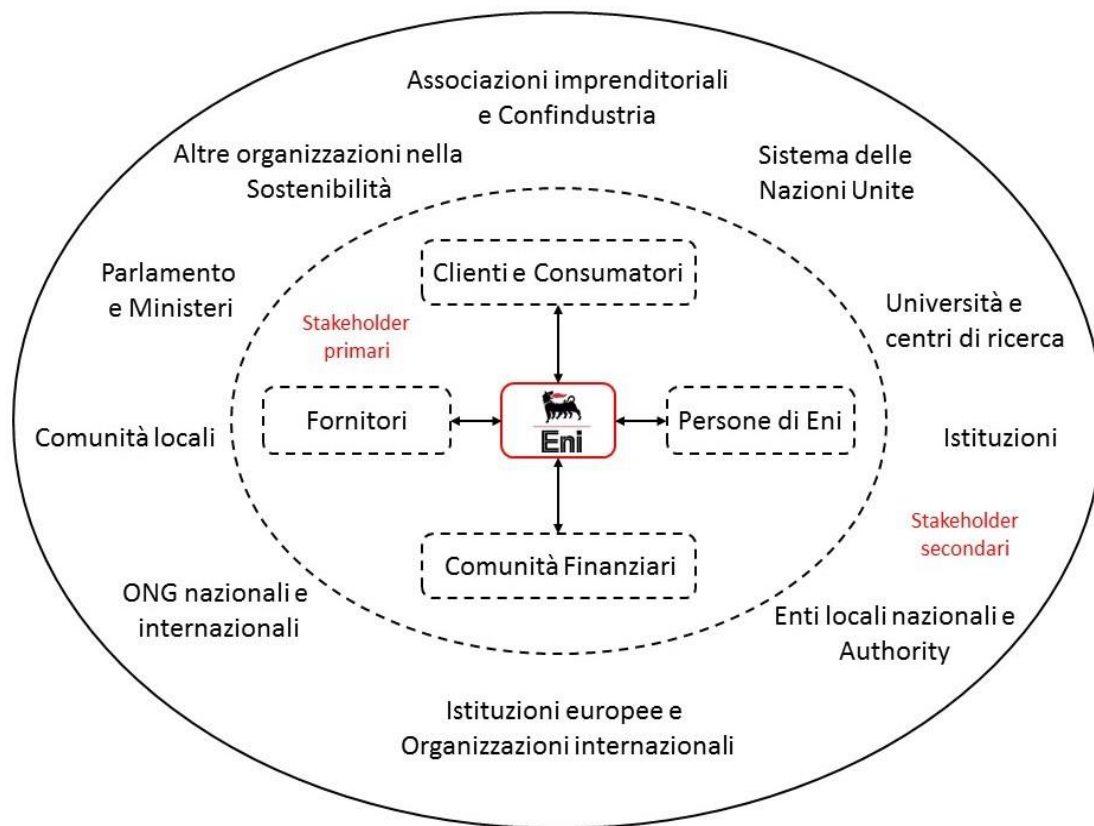
- Il loro coinvolgimento in ogni fase delle attività
- La promozione e la condivisione dei principi comuni
- Il dialogo e il confronto proattivo

Per mantenere e migliorare la relazione con i suoi interlocutori l'azienda utilizza un sistema di comunicazione integrato composto da diversi canali gestiti in modo coerente, scelti in funzione dei destinatari e delle informazioni:

- Comunicazione istituzionale
- Rapporti con i media
- Canali social

I principali stakeholder con cui si relaziona sono: Persone di Eni; Comunità finanziaria; Comunità locali; Fornitori; Clienti e consumatori; Parlamento nazionale e Ministeri, Istituzioni; Enti locali nazionali e Authority; Associazioni imprenditoriali e Confindustria; Istituzioni europee e Organizzazioni internazionali; Sistema delle Nazioni Unite; Altre organizzazioni nel campo della Sostenibilità; ONG nazionali e internazionali; Università e centri di ricerca.

Figura 31: La mappa degli stakeholder di Eni



Fonte: immagine elaborata dall'autore.

Particolarmente rilevante ai fini del mio lavoro risulta essere la relazione che Eni instaura con uno specifico gruppo di stakeholder: i Clienti e Consumatori.

Il pilastro fondante di questa relazione è l'utilizzo di un approccio paritario tra azienda e cliente-consumatore, per questo la società è passata da un modello *"customer's oriented"* a uno *"consumer's oriented"*, avviando continuamente progetti interattivi sul territorio nazionale e locale.

Tenendo conto della complessità dell'ambiente di riferimento, Eni fonda le proprie strategie di relazione con i consumatori su alcuni obiettivi:

- Individuazione preventiva delle potenziali criticità
- Coinvolgimento sistematico degli attori chiave in ogni fase dell'attività
- Promozione e condivisione di principi comuni

Proprio per l'importanza attribuita alla gestione delle relazioni con ciascuna categoria di stakeholder, la società ha progettato diverse unità preposte alla gestione di uno

specifico gruppo. Ciascuna unità adotta diverse modalità di coinvolgimento a seconda della tipologia di interlocutore.

Per quanto riguarda i consumatori, le modalità di *engagement* utilizzate sono:

- *Survey* telefoniche e indagini qualitative periodiche
- Interviste telefoniche o *face to face* nel punto vendita
- *Focus group* su gradimento e usabilità dei servizi on-line
- Forum online

La finalità di Eni è perseguire obiettivi concreti e condivisi di sviluppo sostenibile, attraverso il rafforzamento della fiducia, la condivisione continua dei valori e principi, la collaborazione costante e l’instaurazione di relazioni improntate alla correttezza e alla trasparenza. Per questo ricerca in modo proattivo il dialogo, promuovendo le condizioni necessarie a stabilirlo.

#### **4.1.5 La nuova architettura di comunicazione**

“Finché i leoni non cominceranno a raccontare le loro storie, i cacciatori saranno sempre gli eroi”<sup>67</sup>.

Marco Bardazzi, direttore della comunicazione esterna di Eni, utilizza questo proverbio africano come metafora per spiegare come sta cambiando la comunicazione della società.

Con la trasformazione generata dal digitale i “leoni” hanno cominciato a raccontare le loro storie, in quanto la disintermediazione ha permesso loro di parlare direttamente a un vasto pubblico senza doversi affidare alla mediazione del racconto del “cacciatore”. Il leone fa riferimento a una qualsiasi categoria che ha bisogno di comunicare (impresa, politica, economia) e il cacciatore ai tradizionali mediatori (giornali, Tv, pubblicità): questo il nuovo ecosistema della comunicazione nell’era digitale.

Oggi ogni organizzazione ha la possibilità di raccontarsi in prima persona, disintermediando la propria comunicazione e raggiungendo una audience di vastissime dimensioni. Per farlo, tuttavia, occorre definire delle strategie di comunicazione che ripensino l’organizzazione come una rete narrativa.

---

<sup>67</sup> Marco Bardazzi, “Come sta cambiando la comunicazione di Eni”, <http://formiche.net/2016/03/13/eni-comunicazione-azienda/>, 13/03/2016.

Pertanto per costruire un valore reputazionale e una propria *community* di riferimento per la gestione delle situazioni di crisi lo *storytelling* diviene uno strumento fondamentale. Esso non è soltanto il racconto di storie, ma consiste nel realizzare rappresentazioni attraverso diverse modalità che consentano di generare una conversazione con i propri stakeholder.

Sempre secondo Bardazzi, questo nuovo percorso intrapreso dalla comunicazione aziendale attraverso i canali digitali deve fondarsi su 6 “C”:

- Comunità
- Conversazione
- Contenuti
- Contaminazione
- Creatività
- Condivisione

Tali elementi devono poi essere messi in relazione tramite un approccio integrato che permetta a comunicazione esterna e interna, *brand identity*, pubblicità e marketing di agire in sintonia e di comunicare con un linguaggio riconoscibile e coerente.

Sulla base di questi principi enunciati da Bardazzi Eni ha costruito una nuova architettura di comunicazione, che gli consente di avere un approccio multiplatforma.

La strategia di comunicazione di Eni segue sostanzialmente due strade:

- La volontà di mantenere un rapporto costante e diretto con gli stakeholder senza ricorrere ad intermediari
- L'utilizzo delle principali piattaforme *social mainstream* insieme ad alcune più di nicchia che consentono di relazionarsi con precisi gruppi di stakeholder per cui la società ha interesse. Tra queste troviamo *Spotify*, *Telegram*, e *Vee*.

Ciò che distingue e rende innovativa la comunicazione di Eni non è tanto l'utilizzo delle nuove tecnologie digitali – Social Media - ma il modo in cui vengono usate. Infatti la società utilizza moltissimo i profili personali delle figure rilevanti all'interno dell'impresa - tra cui il direttore della comunicazione esterna Marco Bardazzi e il direttore del Social Media Management e delle Digital PR Daniele Chieffi - per interagire con gli utenti. Questa scelta si è rivelata vincente per creare maggior *engagement* e fiducia negli stakeholder, che percepiscono le comunicazioni dei singoli

soggetti più vere, in quanto personali, rispetto a quelle istituzionali dei profili aziendali.

Possiamo quindi rappresentare l'architettura comunicativa social di Eni attraverso una piramide.

Figura 32: L'architettura comunicativa social di Eni



Fonte: Immagine elaborata dall'autore.

La linea seguita è quella della *content strategy* che ha condotto a iniziative quali “*Eniday*”, uno spazio di *storytelling* dove raccontare in italiano e inglese grandi storie di energia, innovazione, tecnologia, dentro e fuori dal perimetro delle aree di Eni.

Tale piattaforma offre enormi opportunità di comunicazione all'azienda, essendo un luogo dove la società si occupa di diversi aspetti che vanno dall'energia, nella sua più ampia accezione, alle storie dei dipendenti e di come lavora l'azienda. Storie che vengono utilizzate in modo molto efficace anche per comunicare il mondo Eni all'esterno.

L'organizzazione ha anche lanciato nuovi profili globali su *Facebook* e *Instagram*, rafforzato la propria presenza su *Twitter*, rilanciato il canale *YouTube* e ripensato la proposta su *LinkedIn*.

Il sito *eni.com*, pur rimanendo fedele al suo scopo ossia raccontare l'azienda e i suoi valori, è stato da poco rinnovato con caratteristiche mirate a narrare le trasformazioni di Eni durante la sua storia e a ridefinire la narrativa delle attività globali. È stato inserito un motore di ricerca semantico (*Ask now*) in cui gli utenti possono digitare le proprie domande utilizzando un linguaggio "naturale" e ottenere delle risposte semplici e sotto forma di racconto, venendo indirizzati su una Landing page pertinente. Inoltre è stata associata al portale un'enciclopedia di approfondimento delle tematiche trattate, *Enipedia*, con oltre 300 contenuti e più di 1000 documenti per conoscere la storia e l'attualità di Eni.

Anche il layout del sito ha subito un *restyling*, con la finalità di favorire una navigazione esperienziale, dando un'impostazione quasi umanistica dell'esperienza digitale, al centro della quale c'è sempre lo stakeholder.

Questi aggiornamenti sono stati pensati per favorire un'interazione più diretta con gli interlocutori e accorciare le distanze tra l'azienda e gli utenti.

È stato lanciato un nuovo portale per il mondo *retail*, *enigaseluce.com*, che risponderà sempre più alle esigenze dei clienti domestici attraverso conversazioni e *community* dedicate.

Tutta l'attività comunicativa di Eni basata su app, smartphone e logiche social è destinata a crescere e a raggiungere un pubblico sempre più vasto. Una dimostrazione è rappresentata dalla partnership con *Enjoy*, con cui la società sviluppa la sua avventura nel *car sharing*.

Da sempre Eni cura le relazioni con le diverse categorie di stakeholder, primi tra tutti le "Persone di Eni". Proprio per coltivare tali relazioni, di recente la società ha creato un blog, "*The energy of dialogue*", su cui si generano conversazioni senza filtri fra i dipendenti e il Dott. Descalzi, AD di Eni, attraverso un confronto quotidiano.

Per riassumere, quindi, cinque sono le piattaforme utilizzate dall'azienda per comunicarsi: il sito web, "*Eniday*", i Social Media, "*MyEni*", *enigaseluce.com* e il Blog dell'AD.

L'obiettivo di tale comunicazione è produrre contenuti che riescano a interessare una vasta platea, non solo quella degli *shareholder*. Per farlo bisogna condividere ed essere sempre presenti sul web e, in questo modo, riuscire ad attirare l'attenzione della gente, ossia dei potenziali clienti.

Per rimanere al passo con i tempi Eni ha deciso di contaminarsi, ovvero di coinvolgere molte realtà nei propri programmi. Ha creato una comunità a cui rivolgersi, un pubblico di riferimento, che si identifica nei suoi stessi valori. Queste persone percepiscono l'organizzazione come diversa dalla concorrenza, grazie all'utilizzo di una conversazione *sharing* e a tanta creatività.

Tale strategia di comunicazione è completata da una struttura di analisi all'avanguardia che ha l'obiettivo di misurare gli effetti generati, creare una sempre maggiore conoscenza del pubblico e calcolare il *return on investment* delle iniziative di comunicazione.

L'innovazione è il vero punto di forza. Eni produce i contenuti e ne misura l'indice di gradimento, per poi essere pronta a rinnovarsi. Punta a un'eccellenza delle *media relations* e cerca di utilizzare sui territori di riferimento un approccio *glocal* mirato e puntuale. Per farlo, è sempre alla ricerca di nuove "miniere" di storie sconosciute che risultino interessanti sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

Eni fonda molta della sua comunicazione sulle testimonianze dei lavoratori, per spiegare in modo originale cosa significa essere Eni. Inoltre rimane sempre in collegamento col proprio pubblico e risponde in tempo reale per potersi confrontare con i clienti, i dipendenti e l'opinione pubblica.

Bardazzi ricorda che "il contenuto è il re, ma la distribuzione è la regina che porta i pantaloni in casa"<sup>68</sup>. Senza un'ottima rete di condivisione, di cui oggi principalmente fanno parte i social, contenuti di rilievo rischiano di passare inosservati.

Per essere una realtà di successo nel mondo digitalizzato è fondamentale sviluppare una comunicazione intelligente e lavorare sulla reputazione, che ha un valore aziendale enorme.

Consapevole di ciò, Eni ha deciso di rispondere alle sfide del presente, disintermediando la sua comunicazione e reagendo in maniera propositiva alla realtà che la circonda.

Proprio questi sono gli elementi di partenza da cui Eni ha generato la propria risposta alle accuse di Report, adottando una strategia comunicativa che non ha precedenti nella sua storia.

---

<sup>68</sup> Gian Luca Pisacane, "CattolicaNews", 5 maggio 2016, <http://www.cattolicanews.it/eni-e-la-sfida-dell-energytelling>.



## 4.2 Eni VS Report

### 4.2.1 L'accusa di Report

Nella puntata del 13 dicembre 2015 la trasmissione Report di RaiTre si è occupata di alcune attività svolte da Eni, dedicando un'inchiesta all'acquisizione da parte della società di una licenza per condurre esplorazioni al fine di ricercare nuovi giacimenti petroliferi in un tratto di mare della Nigeria.

Quattro anni fa Eni acquistò per 1,1 miliardi di dollari una concessione per un blocco petrolifero a sud della Nigeria chiamato Opl245, ottenendo il diritto di effettuare rilievi e sondare il fondale marino alla ricerca di giacimenti. Report afferma che tale operazione “si sospetta essere una delle più grosse tangenti mai pagate al mondo”, la quale avrebbe coinvolto diversi intermediari.

Report asserisce il coinvolgimento nella vicenda di Luigi Bisignami, controverso uomo d'affari e faccendiere già coinvolto in altre inchieste giudiziarie, il quale sostiene di aver suggerito, all'inizio del fatto, all'allora amministratore delegato di Eni, Paolo Scaroni, una banca d'affari nigeriana che avrebbe potuto aiutare l'azienda nel contenzioso per ottenere Opl245. Scaroni mise in contatto l'allora dirigente Claudio Descalzi, ora amministratore delegato Eni, con Bisignami per approfondire il tema.

Queste dichiarazioni sono state sostenute con delle intercettazioni telefoniche lette durante la trasmissione, le quali secondo Report confermano il fatto.

Bisignami ammette di aver avuto un ruolo di "attivatore" dell'affare; Eni, dal canto suo, afferma di aver svolto la trattativa e concluso l'accordo senza i mediatori.

Report afferma che Eni rifiutò la trattativa diretta, firmando “un accordo confidenziale con Obi per trattare la vendita della concessione attraverso la *Energy Venture Partners*”, società creata alle Isole Vergini britanniche per nascondere gli interessi dello stesso Obi e dei suoi sostenitori italiani. Tuttavia, l'intermediazione non andò a buon fine ed Eni trattò direttamente con il governo.

Report conclude dichiarando, quindi, che Eni effettivamente seguì la strada di una trattativa diretta per Opl245, ma solo quando fu chiaro che “chi vendeva non aveva titolo per farlo”.

### 4.2.3 La risposta di Eni

Per la prima volta nella storia, un'azienda risponde in diretta a Report su Twitter durante la messa in onda della puntata.

Attraverso i suoi account sul Social Network Eni ha diffuso documenti, comunicati e infografiche per rispondere ad alcune delle affermazioni fatte dalla trasmissione, smentirle e dare una propria versione dei fatti.

Eni è riuscita a inserirsi nella conversazione su **#Report** con ben 35 tweet, tutti costruiti sulla base di un dossier sviluppato in quattro punti e pubblicato in una sezione apposita di eni.com alle 21 di domenica 13 dicembre. Un dossier nato da una strategia che non ha lasciato niente al caso e ha permesso alla società di arrivare preparata alla sfida lanciata da Report.

Nel dossier Eni specifica che la trasmissione non gli ha concesso l'opportunità di rispondere in diretta alle accuse mosse e sottolinea che molte delle documentazioni fornite a Report non sono state presentate. Da qui l'esigenza di creare questo dossier in cui la società ha riproposto tutte le documentazioni e gli approfondimenti che "possono aiutare a farsi un'opinione basata sui fatti"<sup>69</sup>.

---

<sup>69</sup> Eni, "Report: le nostre risposte", 13/12/2015, 21:00, in [http://www.eni.com/it\\_IT/media/dossier/dossier-report-13-12-2015.html](http://www.eni.com/it_IT/media/dossier/dossier-report-13-12-2015.html).

Figura 33: Il dossier pubblicato da Eni

Pubblicato il 13/12/2015, 21:00

Ultimo aggiornamento il 20/12/2015, 11:00

Report: le nostre risposte

Condividi





La trasmissione Report di Rai3 ha dedicato una puntata a vari temi che riguardano Eni. Come è già avvenuto in passato, non ci è stata data la possibilità di rispondere in diretta. Sui temi che ci sono stati anticipati abbiamo fornito ampia documentazione, pur nella consapevolezza che sarebbe stata utilizzata solo parzialmente nella trasmissione. Per questo riproponiamo qui le nostre risposte, insieme ad analisi e approfondimenti che possono aiutare a farsi un'opinione basata sui fatti.

Fonte: Eni, “Report: le nostre risposte”, in [www.eni.com](http://www.eni.com).

Per avviare il contraddittorio l'azienda ha scelto la piattaforma “*real time*” per eccellenza – *Twitter* - inserendosi in *second screen* in tempo reale e rendendosi parte del flusso di conversazioni sin dall'inizio della trasmissione con gli hashtag #Report e #Opl245. Questa scelta è dipesa da due motivi: Report ha una forte presenza sul *second screen*, generando sempre un elevato numero di commenti e dibattiti intorno ai temi trattati; *Twitter* è il social che meglio si adatta alle tempistiche televisive.

Il *second screen* è un tema di comunicazione sempre più importante, in quanto quasi tutti oggi vivono la propria quotidianità con uno smartphone o un tablet, quindi un *device* complementare che ci accompagna in qualunque attività e su cui cerchiamo informazioni, idee e approfondimenti. Eni è riuscita a fare un uso innovativo di tale concetto, insediandosi nelle conversazioni e nei commenti generati sui *device* degli utenti intorno al programma TV.

Si è verificato un vero e proprio rovesciamento delle parti nello schema comunicativo tradizionale. Eni ha giocato un ruolo inedito grazie ad un'attenta strategia reputazionale e a un utilizzo brillante e intelligente dei Social Network: mentre su Rai Tre andava in onda l'approfondimento sul caso #Opl245, l'account *Twitter* di @eni rispondeva punto per punto al servizio TV pubblicando documenti, infografiche, tweet dei manager coinvolti e smentite fondate su ricerche scientifiche.

Lo scontro fra Eni e Report rappresenta una svolta per la comunicazione in ambito istituzionale e di crisi, in quanto l'azienda si è mossa ancor prima dell'inchiesta arrivando con le risposte pronte. La strategia di difesa è stata elaborata col fine di colpire "il punto debole" della trasmissione: il montaggio delle interviste con taglio dei materiali utili a confermare la propria tesi e scarto strutturato di quanto invece contraddittorio. Da qui la richiesta di Marco Bardazzi di partecipare "in diretta per un vero contraddittorio", che però non viene accettata dalla redazione della trasmissione. Nasce una nuova tipologia di partecipazione televisiva non-convenzionale in cui è l'azienda a dettare modalità, canali e tempi per comunicare in *real time* come principale narratore. L'oggetto della trasmissione, che generalmente subisce il punto di vista della trasmissione stessa, diventa attivo: decide il tono e i contenuti, posizionandosi non soltanto a difesa di un attacco unilaterale ma anche come soggetto che propone differenti punti di vista e tematiche. Dato che la trasmissione non concede la possibilità di intervenire in diretta per esprimere il contraddittorio, esso viene creato altrove.

Eni con questa strategia ha mirato non tanto allo scambio di opinioni su *Twitter*, quanto all'amplificazione di un messaggio trasparente che è uscito dalla "nicchia" delle poche migliaia di persone che commentavano live attraverso i propri tweet per arrivare sulle pagine dei maggiori quotidiani, riuscendo a intercettare un pubblico ancora più vasto. Grazie alla preparazione, Eni ha ridotto il rischio dell'improvvisazione ed è riuscita a contrattaccare il "nemico" su un terreno delicato.

Infatti la società aveva già pianificato con cura il piano d'azione nel momento in cui è stata contattata dalla trasmissione ed è quindi venuta a conoscenza dei temi dell'inchiesta.

Fin da subito si è resa conto di quanto la situazione fosse delicata e, non essendogli stata concessa la possibilità di rispondere, si è creata un contraddittorio.

Il processo di pianificazione dell'azione è stato molto dettagliato, tanto che possiamo parlare di *crisis management* preventivo. Il team dedicato, prendendo in considerazione le 7 domande che la trasmissione ha posto ad Eni quando l'ha contattata, ha elaborato 7 argomentazioni che sono state inserite nel dossier. Sulla base di questi argomenti sono stati pianificati in anticipo i tweet attraverso uno studio accurato dei tempi della trasmissione televisiva (entrata, trattazione dei temi ecc.) per stabilirne il *timing*, ed è stato elaborato uno *storyboard*: per ogni punto saliente della trasmissione è stato programmato un tweet che rimandasse al dossier.

La società ha riunito un team dedicato al flusso di comunicazione su Twitter, sul quale si è svolta la maggior parte dell'azione e delle interazioni; inoltre ha predisposto una persona che gestisse la pagina *Facebook* e commentasse i post di Report, e un'altra che fosse in continuo contatto con gli analisti per verificare l'eventuale presenza di *spin-off* negative, con la finalità di adattare in contemporanea la comunicazione alle reazioni degli stakeholder.

L'approccio utilizzato dall'azienda si è contraddistinto per il coinvolgimento diretto del pubblico sui Social Media. Infatti la sua capacità offensiva non è stata legata al mezzo di per sé (numericamente sono stati maggiori gli utenti *Twitter* che hanno condiviso i contenuti di Report che non quelli che hanno condiviso i tweet di Eni), ma piuttosto alla capacità dell'azienda di intrattenere relazioni con gli *influencers* della rete.

Il successo social è stato quindi dovuto ad una ottima strategia di *Digital PR* nella creazione di relazioni e rapporti, piuttosto che ad un'eccellente strategia di scelta e proposizione dei contenuti.

Una criticità può essere appunto individuata nella mancanza di semplicità dei contenuti e, all'opposto, nella pubblicazione di infografiche troppo semplicistiche per riuscire a spiegare la situazione in profondità. Ciò che ha reso, nonostante questo, l'operazione di successo è stato proprio il coinvolgimento di moltissimi stakeholder di riferimento e un livello significativo di interattività sulla pagina *Twitter*.

Un ruolo fondamentale lo ha svolto la figura del direttore della Comunicazione, Marco Bardazzi, che ha pubblicato i tweet più significativi della serata. Bardazzi ha parlato infatti di fiction e realtà, spostando il focus della comunicazione dai contenuti della trasmissione alle valutazioni oggettive dell'azienda.

Eni si è mostrata capace di interagire ad un livello *one-to-one* con il singolo individuo. Questo è stato possibile grazie ad una accurata pianificazione di ogni tweet e del *timing* con i quali sarebbero dovuti uscire, attività che ha permesso al team di dedicarsi anche ai singoli e alle loro opinioni.

Tutte le strutture sono state coinvolte nell'iniziativa: a partire dall'amministratore delegato Claudio Descalzi, che ha dato il suo ok al progetto, passando per Marco Bardazzi, vero leader di questa azione di controinformazione. Infine Roberto Ferrari, responsabile di tutta la struttura *digital* dell'organizzazione.

Alla tempestività dell'azione di Eni si è contrapposta la debole replica di Report, arrivata, per di più, in ritardo.

Per quasi l'intera durata della trasmissione, infatti, Eni risponde indisturbata su Twitter alla narrazione televisiva di Report, senza alcun contraddittorio da parte della trasmissione sui social. L'unico intervento è stato quello di Andrea Vianello, direttore di rete di RaiTre, che con una serie di tweet ha tentato di salvare programma e rete, visto il crescente malcontento nei confronti di Report e della stessa Gabanelli che si stava diffondendo nelle conversazioni online dopo la controffensiva di Eni. Anche a questo tweet Eni risponde impeccabilmente attraverso la figura di Marco Bardazzi.

Figura 34: Bardazzi risponde a Vianello



Fonte: Twitter

Milena Gabanelli interviene nella discussione su Twitter soltanto a fine trasmissione con un tweet postato direttamente dall'account di Report. Senza entrare nel merito delle risposte date da Eni, ribadisce ciò che aveva già scritto Vianello, ovvero che Eni sarebbe stata regolarmente invitata a dare la sua opinione all'interno della trasmissione televisiva, ma che invece avrebbe preso tempo e che si sarebbe rifiutata più volte di partecipare.

Figura 35: La Gabanelli risponde con l'account di Report



Fonte: *Twitter*

Solamente in tarda serata, quando le conversazioni social sul tema erano ormai in netta diminuzione, Report pubblica lo scambio di email con Eni, il quale però non si dimostra per nulla chiarificatore.

In questa situazione, il programma televisivo si è paradossalmente trovato in grande difficoltà tanto da dover ricorrere alla successiva difesa del direttore della rete:

“la televisione si dimostra inadeguata ed impreparata, in questa occasione, a rispondere puntualmente ai fatti proposti da Eni”<sup>70</sup>.

Tutto questo dimostra palesemente come Report sia stata presa in contropiede dalla mossa di Eni: per la prima volta nella storia una società riesce attraverso i Social Media a rispondere a un programma della televisione generalista.

Il modo in cui Eni ha deciso di agire organizzando la sua contro-informazione non è stato per nulla privo di rischi. Luigi Norcia, decano del mestiere, commenta l'accaduto in questo modo:

“Il grosso vantaggio di questa scelta è che con i social media puoi comunicare direttamente con le tue audience, senza essere filtrato. Lì non c'è taglio o censura. Ma c'è anche lo svantaggio per cui se amplifichi la difesa amplifichi l'offesa. E se la polemica si incendia, come in questo caso, aumenta la viralità dei contenuti che volevi contestare. Lo dimostra il fatto che ne stiamo parlando”<sup>71</sup>.

La strategia adottata da Eni si è quindi rivelata di fatto innovativa, sia nella modalità che per la tempistica. 3 sono i suoi punti chiave<sup>72</sup>:

- Tempestività: risponde immediatamente disinnescando una crisi che sarebbe stata difficile da gestire il giorno dopo attraverso semplici smentite.
- Disintermediazione: risponde a Report in maniera autonoma e indipendente arrivando al pubblico senza la mediazione giornalistica.
- *Storytelling*: fornisce una narrazione diversa, spostando il focus dai contenuti del servizio di Report alla forma mediatica con la quale ha lanciato la controffensiva e generando una vera e propria notizia.

Proprio lo *storytelling* si rivela uno dei punti di forza della comunicazione di Eni, che già da tempo ha puntato sulla narrazione come elemento chiave.

---

<sup>70</sup> Matteo Flora, “Il primo derby della social tv: Eni vince gli influencers, Report gli altri (e la notizia sparisce)”, *Che futuro*, 17 dicembre 2015, in <http://www.chefuturo.it/2015/12/report-contro-eni/>.

<sup>71</sup> Thomas Mackinson, “Report, controffensiva di Eni in diretta su Twitter all'inchiesta del team Gabanelli”, *IlFattoQuotidiano*, in <http://www.ilfattoquotidiano.it/2015/12/14/report-controffensiva-di-eni-in-diretta-su-twitter-allinchiesta-del-team-gabanelli/2302312/>, 14 dicembre 2015.

<sup>72</sup> Giuliano Martino, “Eni vs Report, duello social fra crisis management e brandjournalism”, *The bottom up*, in <https://thebottomup.it/2015/12/21/eni-vs-report-duello-social-fra-crisis-management-e-brandjournalism/>, 21 dicembre 2015.



L'azione di risposta messa in atto da Eni ha avuto una grandissima risonanza mediatica, tuttavia questo non era l'obiettivo della società. La sua principale finalità era di ottenere una possibilità di risposta e spiegazione che gli era stata negata. Il successo mediatico è stato solo una conseguenza non prevista ma indubbiamente gradita.

#### 4.2.3 Analisi delle conversazioni

Il caso Eni VS Report può essere analizzato concentrandosi sugli hashtag che nel corso della serata hanno catalizzato le conversazioni degli utenti su *Twitter*: **#Eni**, **#Report**, **#Opl245**, **#EniVSreport**.

Figura 36: I numeri

| Totale Tweet | Utenti Unici Attivi | Impression |
|--------------|---------------------|------------|
| 9.609        | 3.285               | 58.178.606 |

Fonte: The Fool, "Eni VS Report: la nostra analisi delle conversazioni", in [www.thefool.it](http://www.thefool.it).

Considerando i dati raccolti dal *Reputation Monitor for Twitter* di *The Fool*<sup>73</sup> i *tweet* sono stati 9.609, di cui 6.892 *retweet*. 3.285 sono stati gli utenti unici che hanno commentato e raccontato online il loro punto di vista sul caso, raggiungendo con i loro *tweet* ben 9.551.547 *follower* per un totale di 58.178.606 *impression*.

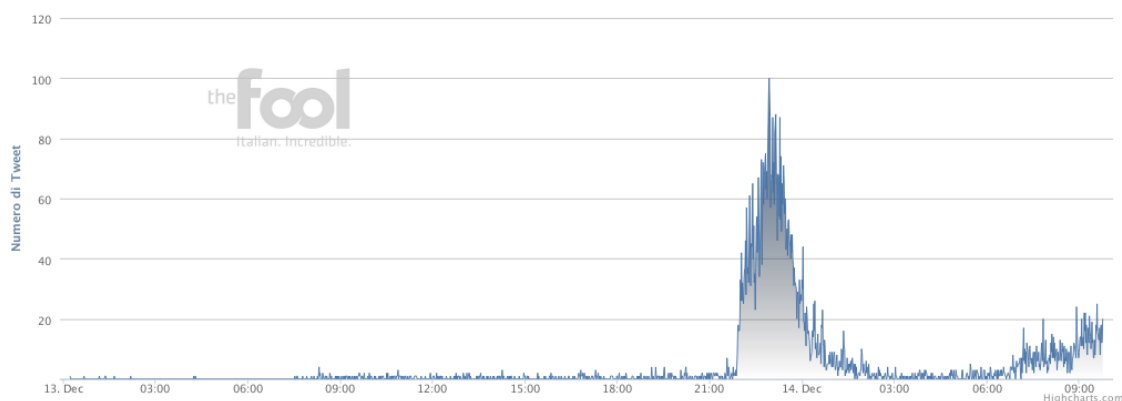
Un picco di conversazioni è stato rilevato dalla *timeline* temporale durante la messa in onda della puntata (alle 22.55 si contano 100 *tweet* in un solo minuto); l'attività su *Twitter* è proseguita anche nelle ore successive (oltre l'1 di notte) ed è ripresa il mattino seguente.

Questo significa che la puntata di Report non è durata solo l'arco della messa in onda, ma ha coinvolto moltissimi utenti anche nelle ore successive.

---

<sup>73</sup> The Fool, "Eni VS Report: la nostra analisi delle conversazioni", in <http://thefool.it/eni-vs-report-la-nostra-analisi-delle-conversazioni/>.

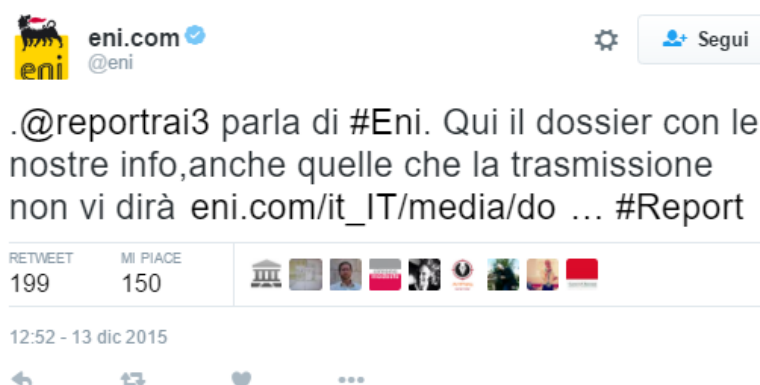
Figura 37: La timeline



Fonte: The Fool, “Eni VS Report: la nostra analisi delle conversazioni”, in [www.thefool.it](http://www.thefool.it).

Analizzando la vicenda nel dettaglio, identifichiamo il primo tweet di Eni alle ore 21.52:

Figura 38: Il primo tweet di Eni



Fonte: Twitter

Le conversazioni sono proseguite nelle ore successive coinvolgendo Report e Milena Gabanelli da un lato, Eni e Marco Bardazzi dall'altro.

Figura 39: Report VS Bardazzi



Fonte: *Twitter*

Prendendo in considerazione i due account separatamente, dai dati raccolti da Jacopo Poletti<sup>74</sup>, esperto di comunicazione digitale, si nota che la *reach* intorno all'account Twitter ufficiale di @reportrai3 si è attestata intorno a 133.141, con 198.642 *impression*, un dato decisamente sopra la media delle altre puntate di Report.

<sup>74</sup> Jacopo Paoletti, “#EniVSReport: Crisis Management e Reputation online ai tempi della social TV”, *Jacopo Paoletti Blog Marketing & Comunicazione Digitale*, in <https://jcp.im/2015/12/14/enivsreport-crisis-management-e-reputation-online-ai-tempi-della-social-tv/>.

Figura 40: *Reach* e *Impression* di Report



Fonte: Jacopo Paoletti, “#EniVSReport: Crisis Management e Reputation online ai tempi della social TV”, *Jacopo Paoletti Blog Marketing & Comunicazione Digitale*, in [www.jcp.im](http://www.jcp.im).

L’account Twitter istituzionale di @eni, ha raggiunto una *reach* di 70.833 con 141.681 *impression*. Questo ha quindi catalizzato un enorme livello di attenzione rispetto all’account della trasmissione, cannibalizzato circa l’80% delle conversazioni.

Figura 41: *Reach e Impression di Eni*



Fonte: Jacopo Paoletti, “#EniVSReport: Crisis Management e Reputation online ai tempi della social TV”, *Jacopo Paoletti Blog Marketing & Comunicazione Digitale*, in [www.jcp.im](http://www.jcp.im).

È interessante notare come oltre agli hashtag presi in considerazione per l’analisi, vengano usate anche parole chiave riferite al mondo della reputazione e della comunicazione (“reputazione”, “risponde”, “online”, “crisis”). Questo sottolinea la rilevanza di tale caso nell’ambito della reputazione digitale, che in Italia non ha ancora raggiunto l’importanza e la consapevolezza necessaria.

Dal punto di vista della *Social Network Analysis (SNA)* notiamo che i ruoli principali, ovvero di catalizzatori, sono svolti dai due account di @eni e di @reportrai3<sup>75</sup>, i quali formano *community* rispettivamente a favore dell’uno e dell’altro.

<sup>75</sup> J. Paoletti, *op. cit.*

Anche @marcobardazzi, account del direttore della comunicazione esterna di Eni, è stato molto citato. Ciò è dipeso dalla scelta di entrare direttamente nelle conversazioni e mettersi in gioco a livello personale.

Tuttavia, come già sottolineato, un ruolo decisivo nella vicenda lo hanno avuto gli *influencers*. Essi agiscono contemporaneamente da amplificatore e da filtro e sono essenziali per raggiungere vaste aree di audience.

Tra questi alcuni fanno parte degli oppositori di Eni, altri dei sostenitori.

Come oppositore, oltre a Report, spicca *dukana*, un'utente anonimo attivo nella lotta alle trivellazioni, che interviene più direttamente sui temi della trasmissione.

Tra i sostenitori, oltre a Eni e al suo Dir. Comunicazione Marco Bardazzi, emerge il giornalista Riotta e il blogger sardo *Insoportabile*, ma è riconoscibile anche una folta schiera di professionisti della comunicazione tra cui Stefano Menichini, Barbara Sgarzi e Jacopo Paoletti. Questi si espongono poco in merito alle varie polemiche, concentrandosi sul lato tecnico della vicenda e esponendo il proprio punto di vista in merito alla strategia di risposta attuata da Eni.

Dall'analisi emerge anche una differenza sostanziale fra il consenso espresso dagli utenti di *Twitter* rispetto a Report contro quello espresso su Eni. Nel caso di Report, gli utenti "comuni" che condividono e discutono i contenuti della trasmissione sono numericamente più elevati; tuttavia essi rappresentano una massa poco influente.

Dalla parte di Eni, invece, il consenso è costruito principalmente da "nomi eccellenti" di *Twitter* e non solo, che si consolidano intorno alla figura di Marco Bardazzi, ed Eni stessa. È proprio questa rete di relazioni che è riuscita a ribaltare le sorti della comunicazione sui Social.

[illegible]

rappresentano le basi. Su quali siano questi cambiamenti e principi ho già ampiamente proferito nel primo capitolo.

Eni nella sua comunicazione non solo si è allineata alle trasformazioni generate dalle nuove tecnologie digitali ma anche al nuovo paradigma del Web 3.0. Questo nuovo Web è caratterizzato da un consumatore attivo e consapevole che ricerca non soltanto un prodotto che soddisfi le proprie esigenze e i propri desideri, bensì un'impresa che lo renda sicuro e di cui possa essere fiero, la quale quindi contribuisca alla crescita della società attraverso i propri valori, la propria missione e le proprie azioni. L'impresa deve creare dei valori e una missione significativi e trasmetterli ai consumatori - considerati come esseri umani con una mente, un cuore ed uno spirito - attraverso l'utilizzo dei Social Media.

Eni ha perfettamente compreso questa nuova realtà e, pertanto, fonda tutta la sua comunicazione sulla creazione di un dialogo diretto con gli stakeholder e la condivisione dei contenuti attraverso lo *storytelling*, ovvero la narrazione finalizzata a raccontare la storia dell'azienda.

Il suo valore primario è la Sostenibilità, intesa come il rispetto verso ciò che la circonda, che siano le persone o l'ambiente. Proprio grazie a questa visione Eni riesce a creare fiducia ed *engagement* nei suoi stakeholder.

Questi principi alla base della comunicazione della società emergono chiaramente nella sua azione in merito al caso specifico analizzato. Eni infatti per rispondere alle accuse di Report ricerca immediatamente l'appoggio degli stakeholder attraverso i Social Media, i mezzi di comunicazione e condivisione per eccellenza, e in particolar modo *Twitter*, scelto per le sue caratteristiche. Gli aspetti salienti di *Twitter* sono relativi al modo in cui ci si relaziona con gli utenti: è un social estremamente immediato, dove si danno e si ricevono informazioni in tempo reale. Inoltre su *Twitter* le notizie vengono condivise con parole chiave appropriate per ricondurre il lettore al proprio sito o a una specifica *Landing page*. Ciò è stato molto utile ad Eni che ha ricondotto gli utenti al dossier creato appositamente per smentire le accuse di Report. È stato infatti proprio questo il primo tweet della società.

Tale scelta ha fatto sì che il messaggio sia stato immensamente amplificato dalla condivisione degli utenti e in particolare degli *influencers* con cui Eni ha stretto, già in



precedenza, un network di relazioni molto forti, le quali sono state determinanti nel successo della strategia.

La strategia può essere definita reputazionale, in quanto finalizzata a difendere la reputazione dell'azienda. La reputazione trova proprio nel mondo online il principale luogo di creazione, diffusione e mantenimento, costruendosi soprattutto attraverso la realizzazione e il sostenimento di relazioni. Infatti la capacità degli stakeholder di creare contenuti rende le comunicazioni formali dell'impresa sempre meno credibili e questo fa diventare l'azione degli *influencers* sempre più fondamentale.

La situazione che Eni si è trovata ad affrontare rientra nell'ambito della crisi d'impresa, di cui ho parlato nel terzo capitolo.

Eni ha impeccabilmente seguito uno dei principi fondamentali del *crisis management*, ovvero ha svolto in maniera eccellente la prima fase di tale processo: la fase di pianificazione mirata e prevenzione costante che comprende la definizione dei ruoli, responsabilità operative, strumenti, obiettivi e ambiti di intervento.

Infatti, consapevole di quello che sarebbe stato il tema della puntata di Report, la società ha predisposto un team dedicato alla gestione della comunicazione su *Twitter*, programmando i contenuti e la tempistica dei tweet. Questa pianificazione ad hoc è stata la base per il successo della strategia. Ovviamente non dobbiamo dimenticare che ogni evento critico è imprevedibile: Eni non avrebbe mai potuto prevedere esattamente quale sarebbe stata la reazione di Report e degli utenti *Twitter*. Quindi un elogio va anche alla capacità del team operativo di gestire la situazione “*in the moment*”.

L'unica criticità che può essere individuata nella fase di pianificazione è l'aver creato contenuti troppo complicati e, all'opposto, infografiche troppo semplicistiche per riuscire a spiegare la situazione in profondità.

Nella sua azione, la società ha anche applicato i principi del *real-time marketing*, coinvolgendo gli utenti in tempo reale attraverso *Twitter* ed “etichettando” i contenuti in modo da renderli più facilmente condivisibili.

Eni si è dimostrata capace di strutturare una strategia di gestione dei canali social tale da impedire che un flusso di conversazioni su *Twitter* si trasformasse in una crisi vera e propria. I meccanismi dei Social Media sfruttati dall'organizzazione dimostrano come la reputazione dei brand online sia anche frutto di precise scelte strategiche e della disponibilità al dialogo.

Report rappresenta uno degli esempi più conosciuti di *second screen*, in quanto è tra i programmi più commentati e spesso le informazioni emerse possono generare delle crisi per i brand coinvolti. Per questo la decisione di Eni di inserirsi all'interno delle conversazioni sul programma è risulta vincente.

La scelta di comunicazione fatta è stata essa stessa un messaggio: Eni ha deciso di presentare a tutti le proprie argomentazioni, evitando una crisi da gestire a posteriori. Ha utilizzato il *second screen* come mezzo per attuare una strategia accuratamente pianificata, basata sull'interazione in *real time* e il suo monitoraggio.

Questa è la dimostrazione di come i Social Media siano oggi un importante strumento di formazione della *brand reputation* e di prevenzione/gestione delle crisi, in quanto luogo di interazione viva fra chi ne parla, coloro di cui si parla e soprattutto gli spettatori, che ormai non sono più passivi ma partecipano attivamente attraverso un dialogo aperto a tutti.

#### **4.3 Il Caso *corporate* che farà storia**

L'azione di Eni ha dato vita ad un paradigma comunicativo del tutto nuovo, destinato a fare scuola. Questo destino non è poi così tanto lontano.

Nella puntata di domenica 8 maggio Report ha esposto un'inchiesta sul *leader* della grande distribuzione italiana Coop.

Durante la messa in onda della puntata la società mette in atto la sua controffensiva sui social, rispondendo a Report dopo pochi minuti dall'inizio della puntata, attraverso un tweet che rimandava a un dossier, in cui vengono esaminati punto per punto i temi toccati dalla trasmissione.

Figura 43: Il primo tweet di Coop



Fonte: Twitter

Figura 44: Il blog di Coop



Fonte: Coop, "Quello che Report non dice", in [www.quellochereportnondice.e-coop.it](http://www.quellochereportnondice.e-coop.it).

Si tratta di un vero e proprio *istant-blog* in cui sono contenuti scambi di messaggi di posta elettronica tra i responsabili delle relazioni esterne di Coop e i giornalisti del programma di Raitre, e alcuni comunicati. In essi emergono, in particolare, dei rifiuti da parte di qualche rappresentante della cooperativa a rilasciare interviste e la disponibilità, invece, a partecipare ad un “dialogo diretto” nel corso del programma, in modo da offrire ai telespettatori “un’opinione senza interventi di montaggi propri di un reportage”. Tale condizioni sono state definite dalla Gabanelli “non accettabili”<sup>76</sup>. Poco dopo, sempre su *Twitter*, sono stati pubblicati una serie di tweet su due degli argomenti analizzati durante la puntata, ovvero il prestito sociale e la messa in liquidazione di COOPCA in Friuli Venezia-Giulia.

Figura 45: I tweet di Coop



Fonte: *Twitter*

In contemporanea Coop ha rilanciato il blog anche su *Facebook*.

<sup>76</sup> Alessandro Franceschini, “Quello che Report non dice. La risposta di Coop”, *Myfruit*, 10 maggio 2016, in <http://www.myfruit.it/reparto-ortofrutta/2016/05/quello-che-report-non-dice-la-risposta-di-coop.html>.

Figura 46: Il post pubblicato da Coop su *Facebook*



Fonte: *Facebook*

La strategia adottata da Coop è quindi molto simile a quella usata da Eni, anche se il coinvolgimento del pubblico, attraverso condivisioni e commenti, non è stato altrettanto elevato.

Ciò ci dimostra l'importanza che l'azione di Eni ha avuto nel panorama della comunicazione italiana, diventando un caso di studio da prendere come esempio.



## Conclusione

La comunicazione è uno dei principali strumenti utilizzati dal marketing per governare le relazioni con il mercato. Con la rivoluzione digitale degli anni Novanta e l'avvento del World Wide Web il modo di comunicare e, soprattutto, i principi che ne rappresentano le basi, sono cambiati radicalmente, rendendo le tecnologie digitali un supporto indispensabile.

Le nuove tecnologie sono caratterizzate da elevata velocità di calcolo e di connessione e da una nuova architettura di relazione che ha modificato la logica del processo comunicativo, non più di tipo sequenziale (emittente-ricevente-eventuale feedback) ma ben più complessa, non lineare e fortemente interattiva. Inoltre, il contenuto di tale comunicazione si distingue per una forte multimedialità, ovvero la compresenza in un unico contesto comunicativo di una varietà di codici espressivi.

In questo scenario l'utente è stimolato ad esercitare un ruolo più attivo, non solo nella fruizione dei contenuti ma anche nella loro creazione e diffusione, grazie alla possibilità di un maggiore controllo sul mezzo: il Web si caratterizza per la presenza di UGC (*User Generated Contents*).

Le organizzazioni assumono quindi una possibile posizione di vantaggio in termini di capacità comunicativa. Queste più ampie potenzialità strategiche portano ad una ridefinizione e ad un nuovo modo di perseguire gli obiettivi comunicazionali. Si delinea pertanto un ribaltamento di prospettiva, in cui la base di partenza è il cliente e lo scopo è la costruzione di una relazione stabile e duratura con esso finalizzata a tenere viva l'attenzione.

Il web marketing si basa su una logica del tutto innovativa rispetto a quella tradizionale di *outbound marketing*, secondo cui il messaggio pubblicitario interrompe l'esperienza che l'utente vive mentre sta fruendo un contenuto. La nuova logica di *inbound marketing* prevede che l'esperienza dell'utente non venga interrotta ma piuttosto si vadano a creare dei contenuti che diventino le soluzioni alle necessità di quest'ultimo. Attualmente stiamo vivendo nell'era del Web 3.0, in cui il consumatore oltre ad essere socialmente attivo e creativo è allo stesso tempo insicuro e ansioso. Pertanto non ricerca più solamente un prodotto che soddisfi le sue esigenze e i suoi desideri bensì

un'impresa che lo renda sicuro e di cui possa essere fiero, la quale quindi contribuisca alla crescita della società attraverso i propri valori, la propria missione e le proprie azioni. L'impresa deve pertanto creare dei valori e una missione significativi, con cui rendere il mondo un posto migliore, e trasmetterli ai consumatori - considerati come esseri umani con una mente, un cuore ed uno spirito - attraverso l'utilizzo dei nuovi canali, tra cui i Social Media.

La reputazione diventa l'elemento chiave per il successo dell'impresa e in particolare quella basata sul passaparola: il consumatore è consapevole del suo potere e l'azienda è paradossalmente bypassata.

Le società devono quindi agire in modo da costruirla, rafforzarla, mantenerla e difenderla sempre, tenendo in costante considerazione il nuovo ambiente di riferimento. I Social Media assumono un ruolo decisivo nel fare ciò, in quanto supportano la creazione di reti informali di utenti, facilitando il flusso di idee e conoscenze e permettendo un'efficiente generazione, diffusione, condivisione e modifica dei contenuti.

In questo contesto dove le organizzazioni hanno perso il pieno controllo sulle comunicazioni che le riguardano, il rischio dell'avvento di una crisi d'impresa si fa sempre più elevato. La crisi d'impresa è un evento improvviso e inaspettato il cui accadimento e la cui visibilità all'esterno e all'interno minacciano di produrre un effetto negativo sulla reputazione dell'organizzazione, di interferire con le normali attività di business, e di danneggiare i risultati economico-finanziari.

Per questo motivo è importante gestirla in maniera adeguata, senza mai lasciarla al caso, ma pianificandola attentamente, prendendo in considerazione tutte le nuove peculiarità del contesto di riferimento.

Fondamentale è il monitoraggio costante dell'ambiente, sia prima della crisi, per prevenire eventuali eventi negativi, sia successivamente, per identificare le reazioni dei consumatori e se la strategia attuata è stata di successo. Questo viene svolto tramite la rete, che deve essere utilizzata come strumento di ascolto: un uso corretto dei Social Media e del *customer service* online è attualmente lo strumento ideale per bloccare ed incanalare una criticità in tutti i suoi diversi aspetti.

Attraverso i Social Media si può ispirare l'opinione di tutta quella parte di utenti che inizialmente rimane passiva e astenuta nei confronti della vicenda, generalmente la



maggior parte. Allo stesso tempo si può cercare di modificare l'opinione di chi invece si è già schierato contro l'impresa. Quindi fondamentale è distinguere le diverse tipologie di pubblico e creare comunicazioni personalizzate pensando con la loro testa. Importantissima è inoltre la capacità di risposta 24h su 24, adottando una strategia di *real-time marketing*, attraverso risposte alle accuse e ai fatti in tempo reale. Il principale errore che molte imprese fanno è proprio quello di rimanere in silenzio per un po', al fine di cercare di capire meglio come muoversi: bisogna agire subito anche se attraverso dichiarazioni meno pensate ma più spontanee. La comunicazione svolta deve essere onesta e diretta nella spiegazione, lasciando stare gli inutili tecnicismi. Ho avuto modo di verificare un'applicazione di questi concetti teorici nel caso Eni VS Report da me analizzato.

Lo scontro fra Eni e Report rappresenta una svolta per la comunicazione in ambito istituzionale e di crisi, in quanto l'azienda si è mossa ancor prima dell'inchiesta arrivando con le risposte pronte.

La strategia di risposta messa in atto da Eni rappresenta un eccezionale esempio di applicazione dei principi di *crisis management* illustrati. Eni si è dimostrata capace di strutturare una strategia di gestione dei canali social tale da impedire che un flusso di conversazioni su *Twitter* si trasformasse in una crisi vera e propria. Inoltre, l'azienda dimostra di aver pienamente compreso gli orizzonti della rivoluzione digitale, caratterizzata da una crescente importanza nella vita quotidiana del Web e dei Social Media, e il valore della reputazione aziendale.

L'approccio utilizzato si è contraddistinto per il coinvolgimento diretto del pubblico sui Social Media. Tale strategia si è rivelata vincente per due motivi: innanzi tutto Eni è riuscita a comunicare la propria visione dei fatti in diretta, creandosi un contraddittorio che non gli era stato concesso; inoltre ha contemporaneamente spostato l'attenzione dai contenuti del programma all'azione dai lei svolta sui social.

Questo caso, unico nel suo genere, assume molta rilevanza nel panorama della comunicazione italiana ed è destinato a diventare un esempio da seguire.



## Bibliografia

Alfonso Gonzalez-Herrero, Suzanne Smit, The Authors, "Crisis Communications Management on the Web: How Internet-Based Technologies are Changing the Way Public Relations Professionals Handle Business Crises", *Journal compilation*, 2008.

Allan J. Kimmela e Philip J. Kitchenb, "WOM and social media: Presaging future directions for research and practice", *Journal of Marketing Communications*, 2014 Vol. 20.

American Marketing association, "The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing," *American Marketing Association*, January 2008.

Andreas M. Ryschka, Darla J. Domke-Damonte, J. Kay Keels & Ruediger Nagel, "The Effect of Social Media on Reputation During a Crisis Event in the Cruise Line Industry", *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 2016.

Anthonissen, Peter Frans, *A Review of "Crisis Communication: Practical PR Strategies for Reputation Management & Company Survival"*, London, England: Kogan Page Ltd., 200.

C. Dossena, *Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community*, FrancoAngeli. 2012.

Charles Wankel, *21st Century Management: A Reference Handbook*, Sage Publications, 2008.

Comin Gianluca, *L'impresa oltre la crisi*, Marsilio Editori, 2016.

Corduas Claudio, *L'utopia dell'Eni*, Bruno Mondatori, 2006.

Dane M. Kiambi & Autumn Shafer, "Corporate Crisis Communication: Examining the Interplay of Reputation and Crisis Response Strategies", *Mass Communication & Society Division of the Association for Education in Journalism and Mass Communication*, 2016.

David L. Deephhouse, “Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories”, *Journal of Management*, 2000, Vol. 2.

Emanuele Invernizzi e Stefania Romenti, Mondadori, *Relazioni pubbliche e corporate communication - 1. Le competenze e i servizi di base*, McGraw Hill Education, 2013.

Francisco J. Mata1 and Ariella Quesada, “Web 2.0, Social Networks and E-commerce as Marketing Tools”, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 2013.

Garner Rob, *Search and Social: The Definitive Guide to Real-Time Content Marketing*, Sybex, 2012.

Guido di Fraia, *Social Media Marketing. Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, Hoepli Editore, 2011.

James Gustave Speth, “Doing Business in a Post-Growth Society,”, *Harvard Business Review*, September 2009.

James, Erika Hayes, Lynn Perry Wooten, Kelly Dusheck, “Crisis management: informing s new leadership research agenda”, *The Academy of Management Annals*, 2011.

Jay M. Bernhardt, Darren Mays, Matthew W. Kreuter, “Dissemination 2.0: Closing the Gap Between Knowledge and Practice With New Media and Marketing”, *Journal of Health Communication: International Perspectives*, 2011.

Jenkins H., *Cultura Convergente*, Apogeo, Milano, 2007.

Jim C. Collins and Jerry I. Porras, “Organizational Vision and Visionary Organization”, *California Management Review*, Vol. 50 No. 2, winter 2008.

Johann Füller, haNS Mühlbacher, Kurt Matzler, Gregor Jawecki, “Consumer Empowerment Through Internet-Based Co-creation”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 26, Winter 2009–10.

Kotler, Amstrong, *Principles of Marketing*, Pearson, 2016.

Laura Gherardi, “Il senso delle parole”, *Impresa & Stato*.

M. Saravanakumar, T. SuganthaLakshmi, “Social Media Marketing”, *Life Science Journal*, 2012.

Manuel Castells, *Comunicazione e potere*, Università Bocconi editore, 2009.

Matthew W. Seeger, “Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process”, *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 34, No. 3, August 2006.

Michela Nardo, Massimo Loi, Rossana Rosati, Anna Manca, *The Consumer Empowerment Index. A measure of skills, awareness and engagement of European consumers*, Publications Office of the European Union, 2011.

Pastore Alberto e Vernuccio Maria, *Impresa e Comunicazione: principi e strumenti per il management*, Apogeo Education, 2008.

Paul A. Laudicina, *World Out of Balance: Navigating Global Risks to Seize Competitive Advantage*, New York, McGraw-Hill, 2005.

Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan, *Marketing 3.0. Dal prodotto al cliente all'anima*, Jihn Wiley & Sons, 2010.

Riccardo di Bari, *L'era della web communication*, Tangram Edizioni Scientifiche Trento, 2010

Richard Grusin, Jay David Bolter, *Remediation: competizione e integrazione tra media vecchi e nuovi*, Guerini e Associati, 2002.

Roberto Paolo Nelli, Paola Bensi, *L'impresa e la sua reputazione. L'evoluzione della media coverage analysis*, Vita e Pensiero, 2003.

Ronald J. Alsop, “Corporate reputation: Anything but superficial – the deep but fragile nature of corporate reputation”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 25, 2004.

Rosanna Morriello, “Web 2.0: la rivoluzione siamo noi. Strumenti, servizi, prospettive del web sociale”, *Biblioteche oggi*, aprile 2010.

Sabrina Helm, Julia Tolsdorf, John Wiley, “How Does Corporate Reputation Affect Customer Loyalty in a Corporate Crisis?”, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 21, n.3, 2013.

Stefano Cianciotta, *Comunicare e gestire la crisi*, Maggioli, 2014.

Stephen R. Covey, *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*, New York, Free Press, 2004.

Stuart Roper, Chriss Fil, *Corporate reputation: brand and communication*, New York, Pearson, 2012.

The Nielsen Company, “Personal Recommendations and Consumer Opinions Posted Online Are the Most Trusted Forms of Advertising Globally”, *The Nielsen Company*, July 2009.

Thomas Friedman, *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*, New York, Anchor Books, 2000.

Tony Conway, Mike Ward, Gerard Lewis, Anke Berhardt, “Internet Crisis Potential: The Importance of a Strategic Approach to Marketing Communications”, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 13, No. 3, 213–228, September 2007.

Violina, P. Rindova Ian, O. Williamson Antoaneta P. Petkova, “Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents and consequences of organizational reputation”, *Academy of Management Journal*, Vol. 4, 2005.

Vollero Agostino, *E-marketing e web communication. Verso la gestione della corporate reputation online*, Giappichelli, 2010.

W. Timothy Coombs, “Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 10, No. 3, 2007.

## Sitografia

Affariitaliani, “La storia dell'Eni, dalle sfide di Enrico Mattei all'impegno per la sostenibilità”, [http://www.affaritaliani.it/mediatech/storia\\_eni240310.html](http://www.affaritaliani.it/mediatech/storia_eni240310.html), 2010.

Affaritaliani, “Eni all'Ifj16: la comunicazione è una bella storia”, in [http://www.affaritaliani.it/marketing/festival-internazionale-del-giornalismo-di-perugia-eni-main-sponsor-416321.html?refresh\\_ce](http://www.affaritaliani.it/marketing/festival-internazionale-del-giornalismo-di-perugia-eni-main-sponsor-416321.html?refresh_ce), 8 aprile 2016.

Alan Freitag e Jacek Trebecki, “Impact of a lingering crisis on the perception of internal communication by employees: A case in the automotive sector”, in <http://cp.revues.org/125>, 2012.

Alessandro Franceschini, “Quello che Report non dice. La risposta di Coop”, *Myfruit*, in <http://www.myfruit.it/reparto-ortofrutta/2016/05/quello-che-report-non-dice-la-risposta-di-coop.html>, 10 maggio 2016.

Business Dictionary, in <http://www.businessdictionary.com/definition/crisis-communication.html>.

Celia Guimaraes, “La comunicazione? È una bella storia digitale”, *RaiNews*, in <http://www.rainews.it/dl/rainews/articoli/eni-presenta-la-rivista-digitale-eniday-7a724339-be95-4aab-ab09-96a18bfaaa6a.html>, 6 ottobre 2015.

Crisitano Puppini, “Web Marketing 3.0 – evoluzione e reputazione”, in [http://www.puppini.it/social\\_network/web-marketing-3-0-evoluzione-reputazione.html](http://www.puppini.it/social_network/web-marketing-3-0-evoluzione-reputazione.html), 2010.

Dario Ciraci, “Consumer Empowerment nei social media e il potere ai clienti: case studies”, in <http://www.webinfermento.it/consumer-empowerment-nei-social-media-e-il-potere-ai-clienti-case-studies/>, marzo 2012.

Donato De Sena, “La Coop risponde a Report con un blog. E pubblica le mail della Gabanelli”, *Giornalettismo*, in <http://www.giornalettismo.com/archives/2098388/coop-report/>, 10 maggio 2016.

Edelman Italia, “Eni: il caso di corporate che farà scuola”, <http://www.edelman.it/eni-il-caso-di-corporate-che-fara-scuola/>, 14 dicembre 2015.

Emanuela Zaccone, “Eni contro Report, quando il contraddittorio te lo crei online”, *Wired*, in [http://www.wired.it/play/televisione/2015/12/14/eni-report-social-tv/?utm\\_source=twitter.com&utm\\_medium=marketing&utm\\_campaign=wired](http://www.wired.it/play/televisione/2015/12/14/eni-report-social-tv/?utm_source=twitter.com&utm_medium=marketing&utm_campaign=wired), 14 dicembre 2015.

Eni, “Enistoria”, in <http://enistoria.eni.com>.

Eni, “I Principi Etici”, in [http://www.eni.com/it\\_IT/azienda/profilo-compagnia/principi-etici/principi-etici.shtml](http://www.eni.com/it_IT/azienda/profilo-compagnia/principi-etici/principi-etici.shtml).

Eni, “I valori di Eni”, in [http://www.eni.com/it\\_IT/azienda/profilo-compagnia/valori-eni/valori-eni.shtml](http://www.eni.com/it_IT/azienda/profilo-compagnia/valori-eni/valori-eni.shtml).

Eni, “La vera storia del cane a sei zampe”, in [https://www.eni.com/brand\\_eni/it/storia-marchio.html](https://www.eni.com/brand_eni/it/storia-marchio.html).

Eni, “Le relazioni con gli stakeholder”, in [http://www.eni.com/it\\_IT/sostenibilita/relazioni-stakeholder/relazioni-con-stakeholder/relazioni-con-stakeholder.shtml](http://www.eni.com/it_IT/sostenibilita/relazioni-stakeholder/relazioni-con-stakeholder/relazioni-con-stakeholder.shtml).

Eni, “Modello di Business”, in [http://www.eni.com/it\\_IT/azienda/profilo-compagnia/modello-business/modello-business.shtml](http://www.eni.com/it_IT/azienda/profilo-compagnia/modello-business/modello-business.shtml).

Eni, “Profilo della Compagnia”, in [http://www.eni.com/it\\_IT/azienda/profilo-compagnia/profilo-compagnia.shtml](http://www.eni.com/it_IT/azienda/profilo-compagnia/profilo-compagnia.shtml).

Eni, “Report: le nostre risposte”, in [http://www.eni.com/it\\_IT/media/dossier/dossier-report-13-12-2015.html](http://www.eni.com/it_IT/media/dossier/dossier-report-13-12-2015.html), 13 dicembre 2015, 21:00.

Federica Brancale, “Web 1.0 Web 2.0 E Web 3.0: spiegazioni e differenze”, in <http://www.themarketingfreaks.com/2014/02/web-1-0-web-2-0-e-web-3-0/>, 6 febbraio 2014.

Fortune, “Global 500 2015”, in <http://fortune.com/global500/eni-25/>, 2015.



Francesco Cancellato, “Eni-Report, così la Nigeria diventa un meme, Linkiesta”, in <http://www.linkiesta.it/article/2015/12/17/eni-report-cosi-la-nigeria-diventa-un-meme/28624/>, 17 dicembre 2015.

Francesco Russo, “Eni vs Report, ecco dati e pareri degli esperti”, [http://www.franzrusso.it/condividere-comunicare/eni-vs-report-ecco-dati-e-pareri-di-esperti/?utm\\_content=buffer30f7a&utm\\_medium=social&utm\\_source=twitter.com&utm\\_campaign=buffer](http://www.franzrusso.it/condividere-comunicare/eni-vs-report-ecco-dati-e-pareri-di-esperti/?utm_content=buffer30f7a&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer), 14 dicembre 2015.

Francesco Zaffarano, “In tv c’è l’inchiesta di Report su Eni, ma l’azienda risponde su Twitter con un contro-dossier”, *La Stampa*, in <http://www.lastampa.it/2015/12/13/italia/cronache/in-tv-c-linchiesta-di-report-su-eni-ma-lazienda-risponde-su-twitter-con-un-controdossier-TvMcET84aOgGzHmvJG3cDP/pagina.html>, 13 dicembre 2015.

Gian Luca Pisacane, “CattolicaNews”, in <http://www.cattolicanews.it/eni-e-la-sfida-dell-energytelling>, 5 maggio 2016.

Gianluca Comin, “Onore a Eni, pioniera del contraddittorio social. La replica in tempo reale su Twitter è una pista mai battuta prima. Che apre nuovi interessanti scenari”, *Lettera43*, in [http://www.lettera43.it/tecnologia/aziende/onore-a-eni-pioniera-del-contraddittorio-social\\_43675227097.htm](http://www.lettera43.it/tecnologia/aziende/onore-a-eni-pioniera-del-contraddittorio-social_43675227097.htm), 14 dicembre 2015.

Gianluca Diegolo, “Le 7 T del marketing utopico”, in <http://www.minimarketing.it/2007/10/le-7-t-del-marketing-utopico.html>, ottobre 2007.

Giuliano Martino, “Eni vs Report, duello social fra crisis management e brandjournalism”, *The bottom up*, in <https://thebottomup.it/2015/12/21/eni-vs-report-duello-social-fra-crisis-management-e-brandjournalism/>, 21 dicembre 2015.

Google dizionario, “Crisi”, in <https://www.google.it/#q=crisi+definizione>.

Igi-golbal Dictionary, “What is Consumer Empowerment”, in <http://www.igi-global.com/dictionary/consumer-empowerment/40673>.

*Il post*, “Su cosa litigano Eni e Report”, in <http://www.ilpost.it/2015/12/14/eni-report/>, 14 dicembre 2015.

Insoportabile, “Eni in diretta su twitter si prende il contraddittorio con Report ed è storia della #socialtv”, in <https://medium.com/@insopportabile/eni-in-diretta-su-twitter-si-prende-il-contraddittorio-con-report-ed-%C3%A8-storia-della-socialtv-a88244b0a9c3#.r257it804>, 14 dicembre 2015.

Jacopo Paoletti, “#EniVSReport: Crisis Management e Reputation online ai tempi della social TV”, *Jacopo Paoletti Blog Marketing & Comunicazione Digitale*, <https://jcp.im/2015/12/14/enivsreport-crisis-management-e-reputation-online-ai-tempi-della-social-tv/>.

Jacques Bughin, Jonathan Doogan, e Ole Jørgen Vetvik, “A new way to measure word of mouth”. McKinsey Quarterly. in <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/a-new-way-to-measure-word-of-mouth-marketing>, aprile 2010.

Marco Berdazzi, “Come sta cambiando la comunicazione di Eni”, <http://formiche.net/2016/03/13/eni-comunicazione-azienda/>, 13 marzo 2016.

Marco Viviani, “Coop risponde a Report, con un blog”, *Webnews* in <http://www.webnews.it/2016/05/09/coop-report/>, 9 maggio 2016.

Mario Valenza, “Inchiesta di Report sull'Eni: l'azienda replica in tempo reale su twitter”, *Il Giornale*, in [http://www.ilgiornale.it/news/cronache/inchiesta-report-sulleni-lazienda-replica-tempo-reale-su-twi-1204223.html?mobile\\_detect=false](http://www.ilgiornale.it/news/cronache/inchiesta-report-sulleni-lazienda-replica-tempo-reale-su-twi-1204223.html?mobile_detect=false), 14 dicembre 2015.

Matteo Borsacchi, “Eni VS Report anatomia delle fazioni su Twitter, Presente sul web”, in <http://www.presentesulweb.com/eni-vs-report-anatomia-delle-fazioni-su-twitter/>, 16 dicembre 2015.

Matteo Flora, “Il primo derby della social tv: Eni vince gli influencers, Report gli altri (e la notizia sparisce)”, *Che futuro*, in <http://www.chefuturo.it/2015/12/report-contro-eni/>, 17 dicembre 2015.

Reggie Van Lee, Lisa Fabish, and Nancy McGaw, “The Value of Corporate Values”, in <http://www.strategy-business.com/article/05206?gko=9c265>, maggio 2005.

Simone Cosimi, “Eni vs Report, la battaglia dei tweet: la contronarrazione online del gigante sfida la Gabanelli”, *Repubblica*, in [http://www.repubblica.it/tecnologia/social-network/2015/12/14/news/eni\\_vs\\_report\\_la\\_battaglia\\_dei\\_tweet\\_la\\_contronarrazione\\_online\\_del\\_gigante\\_sfidare\\_gabanelli-129454030/?ref=twhr&utm\\_source=dlvr.it&utm\\_medium=twitter](http://www.repubblica.it/tecnologia/social-network/2015/12/14/news/eni_vs_report_la_battaglia_dei_tweet_la_contronarrazione_online_del_gigante_sfidare_gabanelli-129454030/?ref=twhr&utm_source=dlvr.it&utm_medium=twitter), 14 dicembre 2015.

The Fool, “Eni VS Report: la nostra analisi delle conversazioni”, in <http://thefool.it/eni-vs-report-la-nostra-analisi-delle-conversazioni/>.

Thomas Mackinson, “Report, controffensiva di Eni in diretta su Twitter all’inchiesta del team Gabanelli”, *IlFattoQuotidiano*, in <http://www.ilfattoquotidiano.it/2015/12/14/report-controffensiva-di-eni-in-diretta-su-twitter-allinchiesta-del-team-gabanelli/2302312/>, 14 dicembre 2015.

Tim O'Reilly, “What Is Web 2.0 Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software”, in <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>, ottobre 2009.



## **Ringraziamenti**

Desidero ringraziare il prof. Comin Gianluca, Relatore della tesi, e la dott.ssa Mazzarella Sara, assistente che mi ha seguito durante lo svolgimento del lavoro, per la grande disponibilità e cortesia dimostratemi e per tutto l'aiuto fornito durante la stesura.

Un sentito ringraziamento va alla mia famiglia, che, con il suo sostegno morale ed economico, mi ha permesso di raggiungere questo traguardo.

Desidero ringraziare anche i miei amici, il mio fidanzato e soprattutto i miei compagni di studi, per essermi stati vicini sia nei momenti difficili, sia nei momenti felici.

Infine ringrazio tutti i docenti che mi hanno seguito in questi due anni di università, per l'impegno, la disponibilità e la professionalità che mi hanno concesso e trasmesso.





***Dipartimento di Impresa e Management***

***Cattedra Strategie di Comunicazione e tecniche di pubblicità***

***L'importanza della Web Corporate Reputation  
nell'era 3.0: il caso Eni.***

**RELATORE**

Prof. Gianluca Comin

**CANDIDATA**

Alessandra Bongiovanni

Matr. 666581

**CORRELATORE**

Prof. Massimo Ibarra

**ANNO ACCADEMICO 2015/2016**





# Indice

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introduzione .....</b>                                                            | <b>1</b>  |
| <b>1. Nascita ed evoluzione del web marketing .....</b>                              | <b>5</b>  |
| <b>1.1 La comunicazione e la sua evoluzione.....</b>                                 | <b>5</b>  |
| 1.1.1 Dalla comunicazione tradizionale alla <i>web communication</i> .....           | 5         |
| 1.1.2 La comunicazione d'impresa .....                                               | 7         |
| 1.1.3 La comunicazione (di marketing) digitale .....                                 | 9         |
| <b>1.2 Il Web Marketing .....</b>                                                    | <b>16</b> |
| 1.2.1 Il marketing mono-direzionale: Web Marketing 1.0.....                          | 16        |
| 1.2.2 Il marketing sociale e di relazione: Web Marketing 2.0 .....                   | 19        |
| 1.2.3 Il web della reputazione e consapevolezza del consumatore: Web Marketing 3.0.. | 30        |
| 1.2.4 Un confronto sintetico.....                                                    | 33        |
| <b>2. Marketing 3.0 .....</b>                                                        | <b>37</b> |
| <b>2.1 Corporate reputation .....</b>                                                | <b>37</b> |
| 2.1.1 Importanza della <i>corporate reputation</i> .....                             | 39        |
| 2.1.2 <i>Media reputation</i> .....                                                  | 41        |
| 2.1.3 <i>Web corporate reputation</i> (WCR) .....                                    | 42        |
| <b>2.2 Consumer empowerment .....</b>                                                | <b>50</b> |
| <b>2.3 Il Marketing 3.0 secondo Kotler .....</b>                                     | <b>54</b> |
| <b>2.4 Strategie e strumenti web.....</b>                                            | <b>60</b> |
| 2.4.1 Search Marketing.....                                                          | 60        |
| 2.4.2 Social Media Marketing.....                                                    | 62        |
| <b>3. Gestire la crisi nell'era dei Social Media .....</b>                           | <b>69</b> |
| <b>3.1 La crisi e l'impresa .....</b>                                                | <b>69</b> |

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1.1 Il concetto di crisi.....                               | 69  |
| 3.1.2 La crisi d'impresa .....                                | 69  |
| 3.1.3 Comunicazione di crisi e <i>Crisis Management</i> ..... | 78  |
| <b>3.2 La crisi e i Social Media</b> .....                    | 90  |
| <b>3.3 Real time marketing</b> .....                          | 97  |
| <b>4. Il Caso Eni</b> .....                                   | 101 |
| <b>4.1 Eni</b> .....                                          | 101 |
| 4.1.1 Breve storia della società .....                        | 102 |
| 4.1.2 Breve storia del marchio .....                          | 104 |
| 4.1.3 Il modello di business .....                            | 106 |
| 4.1.4 Relazioni con gli stakeholder .....                     | 109 |
| 4.1.5 La nuova architettura di comunicazione .....            | 112 |
| <b>4.2 Eni VS Report</b> .....                                | 117 |
| 4.2.1 L'accusa di Report .....                                | 117 |
| 4.2.3 La risposta di Eni .....                                | 118 |
| 4.2.3 Analisi delle conversazioni .....                       | 125 |
| 4.2.4 Applicazione della teoria al caso .....                 | 131 |
| <b>4.3 Il Caso <i>corporate</i> che farà storia</b> .....     | 134 |
| <b>Conclusione</b> .....                                      | 139 |
| <b>Bibliografia</b> .....                                     | 143 |
| <b>Sitografia</b> .....                                       | 147 |
| <b>Ringraziamenti</b> .....                                   | 153 |

## Abstract della tesi

Nella realtà attuale il Web e in particolare i Social Network sono parte integrante della nostra vita: sono sempre di più le ore che trascorriamo davanti allo schermo del nostro computer, tablet o smartphone. Non avere una presenza sul Web tramite i profili social significa oggi essere isolati dal mondo, in quanto attraverso questi restiamo in contatto con amici vicini e lontani, ci manteniamo costantemente aggiornati, raccontiamo le nostre opinioni e ci confrontiamo con gli altri per costruircene di nuove.

Questo contesto non coinvolge solo il singolo individuo. Anche le imprese se vogliono “far parte del mondo”, e quindi essere riconosciute e apprezzate dagli stakeholder, devono prendere piena consapevolezza dello scenario attuale e agire di conseguenza. Il mio lavoro si pone come principale obiettivo quello di dimostrare l’importanza e la necessità di un nuovo paradigma comunicativo aziendale.

In particolare vuole sottolineare come un nuovo tipo di comunicazione in linea con i cambiamenti dell’ambiente attuale sia fondamentale per creare, rafforzare, mantenere e difendere la reputazione aziendale, uno degli *asset* più importanti per l’impresa.

Pertanto questo tipo di comunicazione, oltre a dover essere attuata quotidianamente, assume particolare rilevanza nelle situazioni di crisi d’impresa.

Il primo capitolo è dedicato alla nascita e all’evoluzione del web marketing. Per meglio inquadrare l’argomento, è stata elaborata una breve introduzione sulla comunicazione e come essa sia cambiata nel tempo in seguito all’evoluzione digitale.

La comunicazione è uno dei principali strumenti utilizzati dal marketing per governare le relazioni con il mercato. In particolare essa risulta sempre più fondamentale nell’ambito del web marketing, dove le relazioni che l’impresa riesce a creare e mantenere con gli utenti rappresentano l’elemento critico per il successo.

Utilizzando un’ottica evolutiva, individuiamo tre principali categorie di comunicazione<sup>77</sup>: **Comunicazione “face to face”**; **Comunicazione “dei mass media”**; **Comunicazione “screen to face”**.

---

<sup>77</sup> Pastore Alberto; Vernuccio Maria, *Impresa e Comunicazione: principi e strumenti per il management*, Apogeo Education, 2008.

Figura 1: Forme di comunicazione

| Forme di comunicazione |                              |                                |                                |
|------------------------|------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
|                        | Comunicazione «face to face» | Comunicazione «dei mass media» | Comunicazione «screen to face» |
| Modalità               | One-to-one                   | One-to-many                    | Many-to-many                   |
| Canale                 | /                            | Mezzo tecnico                  | Nuove tecnologie informatiche  |
| Interattività          | Elevata                      | Scarsa                         | Elevata se voluta              |
| Trasmissione           | Dialogica                    | Analogica                      | Digitale                       |

Fonte: Immagine elaborata dall'autore.

Questo ultimo tipo di comunicazione nasce in seguito alla rivoluzione digitale degli anni Novanta, che ha radicalmente cambiato il modo di comunicare e, soprattutto, i principi che ne rappresentano le basi, rendendo le tecnologie digitali un supporto indispensabile.

Si genera un ribaltamento di prospettiva, in cui la base di partenza diventa il cliente e lo scopo la costruzione di una relazione stabile e duratura con esso finalizzata a tenere viva l'attenzione. Pertanto, si favorisce il passaggio da una logica di marketing transazionale ad una relazionale.

Nel capitolo viene poi introdotto il concetto di web marketing, distinguendo e mettendo a confronto le sue tre fasi evolutive.

Figura 2: Evoluzione del marketing

|                                            | WEB MARKETING 1.0                       | WEB MARKETING 2.0                                 | WEB MARKETING 3.0                                  |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
|                                            | <b>Product-centric Marketing</b>        | <b>Customer-oriented Marketing</b>                | <b>Value-driven Marketing</b>                      |
| Obiettivo                                  | Vendere il prodotto                     | Soddisfare e «conservare» il consumatore          | Rendere il mondo un posto migliore                 |
| Il mercato dal punto di vista dell'impresa | Massa di consumatori con bisogni fisici | Consumatori intelligenti con una mente e un cuore | Esseri umani con una mente, un cuore e uno spirito |
| Key marketing concept                      | Sviluppo di prodotti                    | Differenziazione                                  | Valori                                             |
| Value proposition                          | Funzionale                              | Funzionale ed emozionale                          | Funzionale, emozionale e spirituale                |
| Linee guida                                | Descrizione del prodotto                | Posizionamento del prodotto e dell'impresa        | Mission, visione e valori                          |
| Interazione con i consumatori              | Transazioni one-to-many                 | Relazioni one-to-one                              | Collaborazioni many-to-many                        |
| Direzione della comunicazione              | Top-down                                | Bottom-up                                         | Bottom-up                                          |

Fonte: Brancale Federica, "Web 1.0 web 2.0 e web 3.0: spiegazioni e differenze", in [www.themarketingfreaks.com](http://www.themarketingfreaks.com).

Nell'era del Web 1.0 nascono i browser e le prime attività commerciali su Internet. In questa fase l'interazione fra l'azienda e i clienti è molto limitata, pertanto si instaura una comunicazione di tipo unidirezionale e *top down*: è l'impresa che invia messaggi agli utenti senza tener conto dei singoli gusti e interessi dei consumatori, i quali sono considerati una massa indistinta.

Al contrario, il Web 2.0 si caratterizza per una forte interazione fra gli utenti e il Web. Nascono strumenti come i blog e i Social Network che offrono la possibilità di creare una comunicazione bidirezionale, partecipativa e di tipo *bottom up*, in quanto tutti possono contribuire alla diffusione dei contenuti presenti su Internet, divenuti accessibili a chiunque e in qualsiasi momento.

Nella fase del Web 1.0 il marketing ha come obiettivo primario la vendita del prodotto e si focalizza sullo sviluppo dello stesso e sui suoi aspetti funzionali. Per raggiungere tali obiettivi si utilizza una comunicazione di tipo *one-to-many*. Siamo dentro una logica di marketing transazionale in cui ciò che conta è la singola transazione, non la relazione con il cliente.

Invece l'obiettivo del Marketing 2.0 diventa quello di soddisfare i consumatori, i quali iniziano ad essere considerati come dei soggetti intelligenti e in grado di emozionarsi. L'azienda cerca pertanto di instaurare una relazione col singolo individuo, creando una comunicazione *one-to-one* ed esaltando non solo gli aspetti funzionali del prodotto ma anche e soprattutto quelli emozionali.

Il Web 3.0 si basa sugli stessi principi del 2.0 ma è caratterizzato da una maggiore integrazione, in quanto gli utenti sono più consapevoli e raggiungono un maggiore controllo sui contenuti.

In questo contesto l'obiettivo del marketing è quello di rendere il mondo un posto migliore attraverso lo sviluppo di valori di cui le imprese diventano portatrici in modo da differenziarsi e ottenere la fiducia dei consumatori. La reputazione diventa l'aspetto critico dell'impresa e del suo successo. Per costruirla, il marketing si focalizza non solo sugli aspetti funzionali ed emozionali ma anche su quelli spirituali. La comunicazione diventa collaborativa, di tipo *many-to-many*, in quanto siamo nell'era della partecipazione in cui ogni utente può condividere le proprie opinioni e lo fa in modo sempre più consapevole.

Quest'ultimo stadio è stato approfondito nel secondo capitolo. In particolare si sottolinea l'importanza della *corporate reputation*, intesa come risorsa intangibile, rara e di valore, inimitabile e non facilmente sostituibile o trasferibile, in grado di condurre ad un vantaggio competitivo sostenibile (*Resource-based-view*).

La reputazione aziendale è

“il giudizio diffuso che i diversi stakeholder dell'impresa hanno della credibilità delle sue affermazioni, della qualità e dell'affidabilità dei suoi prodotti e servizi, della legittimità e della responsabilità delle sue azioni”<sup>78</sup>.

La grande importanza della reputazione per l'impresa deriva dalla sua capacità di ridurre l'incertezza degli stakeholder nel valutare un'organizzazione come possibile fornitore di un bene o servizio. Infatti, una buona reputazione agisce come attrattore nei confronti degli interlocutori, inducendoli a comportamenti positivi, e ciò genera un vantaggio competitivo per l'azienda, migliorandone la performance, il valore di mercato e i livelli di guadagno.

Lo spostamento dell'equilibrio del *power of voice* a favore degli stakeholder ha fatto sì che la reputazione non sia più definita esclusivamente sulla base di ciò che le imprese fanno e dicono, ma dipenda da come gli interlocutori percepiscono e rispondono a queste azioni e parole. Essa trova oggi nel mondo online, e in particolare nei Social Media, il principale luogo di creazione, diffusione e mantenimento, costruendosi soprattutto attraverso la realizzazione e il sostenimento di relazioni.

Questo contesto aumenta le opportunità da cogliere e le sfide da affrontare per gestire la *corporate reputation*.

Nel capitolo vengono anche illustrati il concetto di *consumer empowerment*, inteso come la possibilità data ai consumatori di prendere il controllo di variabili che generalmente sono pre-determinate dai *marketers*, e i principi elaborati da Kotler in merito al Marketing 3.0.

Nell'era 3.0 per riuscire a creare un legame affettivo tra consumatore e brand è necessario conferire agli utenti un senso di *empowerment*, coinvolgendoli nella costruzione dei prodotti, degli assortimenti e delle campagne di marketing o

---

<sup>78</sup> A. Francesconi e C. Dossena, “L'IT per l'analisi e la gestione della web corporate reputation. Un caso aziendale”, in [http://www.woa.sistemacongressi.com/web/woa2009/papers/Francesconi\\_Dossena.pdf](http://www.woa.sistemacongressi.com/web/woa2009/papers/Francesconi_Dossena.pdf).

distribuzione e mostrandogli che la *mission* aziendale ha origine proprio da loro e pertanto è loro responsabilità compierla.

Questo risulta oggi possibile e sempre più semplice grazie all'esistenza del Web, che può essere definito come una tecnologia *consumer-empowering*, in quanto offre alle imprese nuovi canali e modalità per entrare in contatto con il cliente, conoscerlo e coinvolgerlo e allo stesso tempo rende gli utenti in grado di interagire con il mondo a diversi livelli, personale ma anche di gruppo.

Kotler definisce il Marketing 3.0 come un triangolo costituito dal brand, il posizionamento e la differenziazione<sup>79</sup>. Il posizionamento di un brand nella mente del consumatore è importante, ma da solo non basta. Il brand deve avere anche un'identità forte e deve differenziarsi dagli altri.

Figura 3: 3i Model



Fonte: Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan, *Marketing 3.0. Dal prodotto al cliente all'anima*, John Wiley & Sons 2010.

Le azioni del consumatore vengono quindi influenzate da questi elementi: la decisione di acquisto nella mente del cliente è innescata dal posizionamento del prodotto; perché tale decisione venga poi confermata, il brand deve differenziarsi dagli altri (è lo spirito a stabilirlo); infine è poi il cuore a guidare il consumatore ad agire e a compiere la decisione di acquisto.

---

<sup>79</sup> Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan, *Marketing 3.0. Dal prodotto al cliente all'anima*, John Wiley & Sons 2010.

Il capitolo si conclude con la descrizione delle strategie e degli strumenti web più utilizzati nel Marketing 3.0, i quali possono essere suddivisi in due macro-categorie: il Search Marketing (SEO e SEM) e il Social Media Marketing. Queste tecniche sono fondamentali per creare e mantenere una buona reputazione online.

Nel terzo capitolo vengono descritti i principi da seguire per gestire in maniera efficace una crisi nell'era dei Social Media.

La crisi d'impresa

“è un evento improvviso e inaspettato il cui accadimento e la cui visibilità all'esterno e all'interno minacciano di produrre un effetto negativo sulla reputazione dell'organizzazione, di interferire con le normali attività di business, e di danneggiare i risultati economico-finanziari”<sup>80</sup>.

Per gestire una crisi d'impresa è necessario svolgere in maniera accurata l'attività di *crisis management*.

Il *crisis management* è un'attività strutturata all'interno dell'organizzazione col fine di analizzare, predisporre e gestire eventi negativi più o meno prevedibili.

Tale processo si compone di tre step:

1. Fase di pianificazione mirata e prevenzione costante, che comprende la definizione di ruoli, responsabilità operative, strumenti, obiettivi e ambiti di intervento.
2. Fase di inizio crisi, in cui il leader autorizzato e riconosciuto deve decretare lo stato effettivo della situazione e dare inizio alle attività del *crisis management team*.
3. Fase della comunicazione, che è l'ultimo step ma anche l'elemento centrale nella gestione della crisi.

I ruoli fondamentali sono svolti dal leader, colui su cui tutta l'attenzione viene concentrata a partire dai media fino ad arrivare al singolo consumatore e al dipendente, e dal comitato di crisi, una struttura interna all'azienda che ha il compito di preparare in anticipo i possibili interventi in base alla casistica studiata e tenendo conto di una

---

<sup>80</sup> Emanuele Invernizzi e Stefania Romenti, *Relazioni pubbliche e corporate communication - 1. Le competenze e i servizi di base*, Mondadori, 2013.



serie di fattori tra cui la natura e la dimensione dell'attività e l'esposizione mediatica a cui l'azienda è sottoposta.

La comunicazione di crisi può essere definita come

*“the effort taken by a company to communicate with the public and stockholders when an unexpected event occurs that could have a negative impact on the company's reputation<sup>81</sup>”.*

Tale comunicazione non deve essere mai lasciata al caso ma deve essere sempre adeguatamente pianificata. Fin dalle prime dichiarazioni, l'impresa deve decidere quale nota utilizzare per le proprie comunicazioni, veicolate attraverso i diversi strumenti disponibili. Gli aggiornamenti successivi devono essere rapidi e contenere notizie nuove.

Con la comunicazione l'organizzazione deve trasmettere empatia e chiarezza, inoltre deve trasferire tutte le informazioni possedute alle agenzie di stampa e ai media prima che ne ricevano da altri soggetti coinvolti. Infatti i media svolgono un ruolo fondamentale nell'influenzare l'opinione pubblica; per questo stabilire una relazione efficace con essi è uno degli elementi essenziali del piano di comunicazione di crisi. L'interazione con i media e i consumatori deve essere immediata, costante, sincera e aperta e si deve utilizzare un unico portavoce per evitare dichiarazioni ambigue o versioni dei fatti contrastanti.

Nel panorama attuale il rischio che si verifichi una crisi è cresciuto esponenzialmente, in quanto l'impresa non ha più il pieno controllo sulle comunicazioni che la riguardano. In seguito alla diffusione dei *peer media*, come i blog e i Social Network, si è sviluppato un nuovo sistema *many-to-many* basato sulle conversazioni, in cui la fiducia viene riposta nelle persone e nelle loro dichiarazioni, non nei messaggi inviati dall'impresa. Il pubblico è molto frammentato, a causa dell'ampissima scelta dei media disponibili online, e in grado di utilizzare nuove tecnologie per diffondere le informazioni. Inoltre gli utenti utilizzano la propria voce per esprimere le opinioni personali ai “colleghi” attraverso i *peer media*. Tutto ciò si risolve in un nuovo sistema di comunicazione più dinamico in cui le informazioni cambiano alla velocità della luce e dove problemi locali possono diventare globali in un secondo.

---

<sup>81</sup> Business Dictionary, in <http://www.businessdictionary.com/definition/crisis-communication.html>.

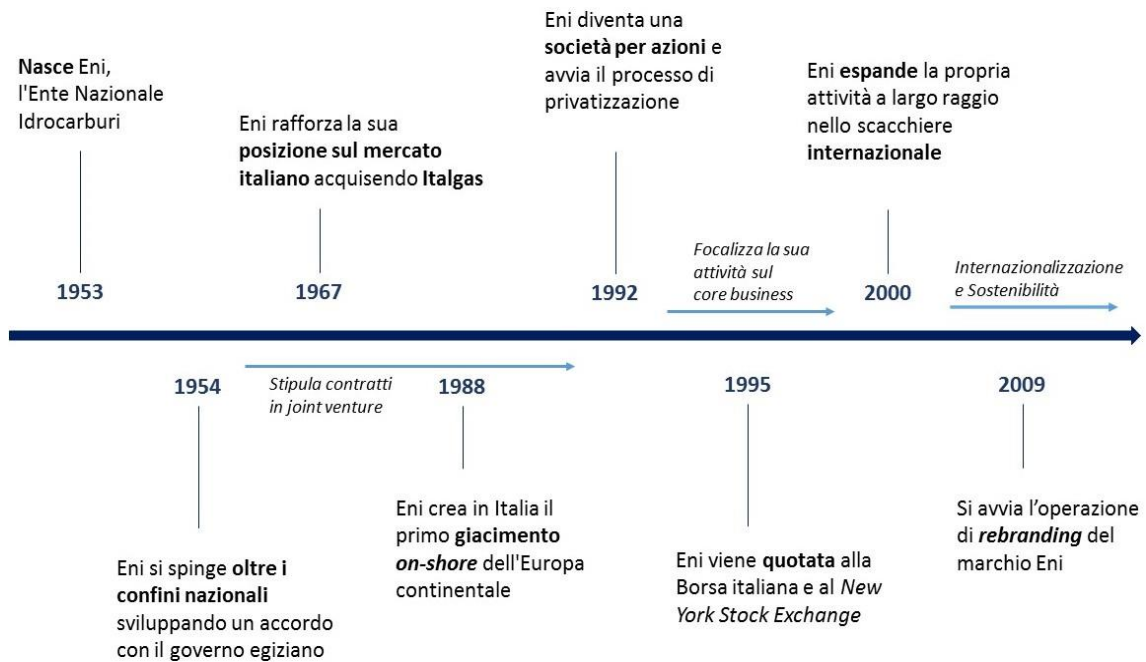
L'organizzazione deve quindi distinguere le diverse tipologie di pubblico e creare comunicazioni personalizzate, oneste e dirette nella spiegazione e senza inutili tecnicismi. Per fare ciò è indispensabile utilizzare la rete come strumento di ascolto attraverso il monitoraggio in tempo reale sui diversi canali online. Infatti, uno degli elementi fondamentali per gestire una crisi con successo è rispondere alle accuse e ai fatti in tempo reale. Il principale errore che molte imprese fanno è proprio quello di rimanere in silenzio per un po', al fine di cercare di capire meglio come muoversi: bisogna agire subito anche se attraverso dichiarazioni meno pensate ma più spontanee. Per questo motivo una delle tecniche più utilizzate per supportare la gestione della crisi è il *real-time marketing*.

Nell'ultimo capitolo viene affrontato il caso Eni VS Report, analizzato sia praticamente, osservando su *Twitter* i botte e risposte dei due soggetti coinvolti e i commenti degli utenti, sia teoricamente attraverso la ricerca online di materiali sul caso e la ricezione di dati e spiegazioni dai responsabili della comunicazione di Eni.

Il capitolo ha inizio con una breve storia della società, dalla sua nascita ai tempi moderni, e del suo marchio, il cane a sei zampe, per poi continuare con l'analisi del modello di business e della nuova architettura comunicativa che il recente direttore della comunicazione di Eni, Marco Bardazzi, ha sviluppato nella società.

Eni, Ente Nazionale Idrocarburi, è un'impresa integrata che opera in tutta la filiera dell'energia, in 83 Paesi del mondo e con più di 84.000 dipendenti. Il gruppo è presieduto da Emma Marcegaglia e guidato dall'amministratore delegato Claudio Descalzi.

Figura 4: La storia



Fonte: Eni, "Enistoria", in [www.eni.com](http://www.eni.com).

I valori chiave di Eni sono: Sostenibilità, Cultura, Partnership, Innovazione ed Efficienza.

Tali ideali hanno da sempre indirizzato le azioni della società e gli hanno permesso di crescere, affermarsi e generare valore in uno scenario economico e geopolitico in costante trasformazione.

La correttezza, la trasparenza, l'onestà e l'integrità sono i principi che ispirano il suo operato e che si impegna a promuovere presso i propri stakeholder attraverso la condivisione di valori e obiettivi, la costruzione della fiducia e la conoscenza reciproca.

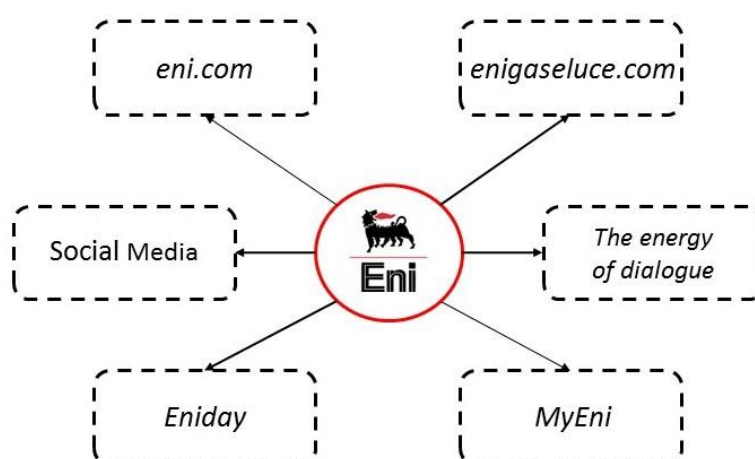
Insieme all'attuale direttore della comunicazione, Marco Bardazzi, Eni ha costruito una nuova architettura comunicativa che gli consente di avere un approccio innovativo e multiplatforma.

La strategia di comunicazione adottata segue sostanzialmente due strade:

- La volontà di mantenere un rapporto costante e diretto con gli stakeholder senza ricorrere ad intermediari.

- L'utilizzo delle principali piattaforme *social mainstream* insieme ad alcune più di nicchia che consento di relazionarsi con precisi gruppi di interlocutori per cui la società ha interesse. Tra questi troviamo *Spotify*, *Telegram*, e *Vee*. Ciò che distingue e rende innovativa la comunicazione di Eni non è tanto l'utilizzo delle nuove tecnologie digitali - Social Media - ma il modo in cui vengono usate. Infatti la società utilizza moltissimo i profili personali delle figure rilevanti all'interno dell'impresa - tra cui il direttore della comunicazione esterna Marco Bardazzi e il direttore del Social Media Management e delle Digital PR Daniele Chieffi - per interagire con gli utenti. Questa scelta si è rivelata vincente per creare maggior *engagement* e fiducia negli stakeholder, che percepiscono le comunicazioni dei singoli soggetti più vere, in quanto personali, rispetto a quelle istituzionali dei profili aziendali.

Figura 5: L'architettura comunicativa



Fonte: Immagine prodotta dall'autore.

Le piattaforme utilizzate dall'azienda per comunicarsi sono sei:

1. *eni.com*: il sito istituzionale da poco rinnovato con caratteristiche mirate a raccontare le trasformazioni di Eni durante la sua storia e a ridefinire la narrativa delle attività globali.
2. “*Eniday*”: uno spazio di *storytelling* dove raccontare in italiano e inglese grandi storie di energia, innovazione, tecnologia, dentro e fuori dal perimetro delle aree di Eni.

3. I Social Media: Eni ha lanciato nuovi profili globali su *Facebook* e *Instagram*, rafforzato la propria presenza su *Twitter*, rilanciato il canale *YouTube* e ripensato la proposta su *LinkedIn*.
4. “*MyEni*”: l’intranet della società.
5. *enigaseluce.com*: un nuovo portale per il mondo *retail* che risponderà sempre più alle esigenze dei clienti domestici attraverso conversazioni e community dedicate.
6. “*The energy of dialogue*”: un blog creato dalla società con la finalità di generare conversazioni senza filtri fra i dipendenti e il Dott. Descalzi, AD di Eni, attraverso un confronto quotidiano.

La logica utilizzata è quella della *content startegy* per produrre contenuti che riescano a interessare una vasta platea, non solo quella degli *shareholder*.

Tale strategia di comunicazione è completata da una struttura di analisi all’avanguardia che ha l’obiettivo di misurare gli effetti generati, creare una sempre maggiore conoscenza del pubblico e calcolare il *return on investment* delle iniziative di comunicazione.

L’ultima parte del capitolo è dedicata al caso specifico.

Nella puntata del 13 dicembre 2015 la trasmissione Report di RaiTre si è occupata di alcune attività svolte da Eni, dedicando un’inchiesta all’acquisizione da parte della società di una licenza per condurre esplorazioni al fine di ricercare nuovi giacimenti petroliferi in un tratto di mare della Nigeria. La trasmissione accusa Eni di aver corrisposto una delle più grosse tangenti mai pagate al mondo, coinvolgendo diversi intermediari.

Eni risponde alle accuse di Report attraverso un’azione del tutto innovativa: per la prima volta nella storia un’azienda risponde in diretta alla trasmissione su *Twitter* durante la messa in onda della puntata.

Attraverso i suoi account sui Social Network Eni ha diffuso documenti, comunicati e infografiche per rispondere ad alcune delle affermazioni fatte dalla trasmissione, smentirle e dare una propria versione dei fatti. Inoltre ha creato un dossier, pubblicato sul sito aziendale la sera stessa, in cui ha proposto documentazioni e approfondimenti. Per avviare il contraddittorio l’azienda ha scelto la piattaforma *real time* per eccellenza - *Twitter* - inserendosi in *second screen* in tempo reale e rendendosi parte del flusso di

conversazioni sin dall'inizio della trasmissione con gli hashtag **#Report** e **#Opl245**. Questa decisione è dipesa da due motivi: Report ha una forte presenza sul *second screen*, generando sempre un elevato numero di commenti e dibattiti intorno ai temi trattati; *Twitter* è il social che meglio si adatta alle tempistiche televisive.

La strategia di difesa è stata elaborata col fine di colpire “il punto debole” della trasmissione: il montaggio delle interviste con taglio dei materiali utili a confermare la propria tesi e scarto strutturato di quanto invece contraddittorio.

L'azione era già stata pianificata accuratamente nel momento in cui Report ha contattato Eni, informandola sui temi dell'inchiesta. Il team dedicato alla comunicazione, prendendo in considerazione le 7 domande poste dalla trasmissione, ha elaborato 7 argomentazioni che sono state inserite nel dossier. Sulla base di questi argomenti sono stati pianificati in anticipo i tweet, attraverso uno studio accurato dei tempi della trasmissione televisiva per stabilirne il *timing*, ed è stato elaborato uno *storyboard*: per ogni punto saliente della trasmissione il team ha programmato un tweet che rimandasse al dossier.

La società ha riunito un team dedicato al flusso di comunicazione su *Twitter*, sul quale si è svolta la maggior parte dell'azione e delle interazioni; inoltre ha predisposto una persona che gestisse la pagina *Facebook* e commentasse i post di Report, e un'altra che fosse in continuo contatto con gli analisti per verificare l'eventuale presenza di *spin-off* negative, con la finalità di adattare in contemporanea la comunicazione alle reazioni degli stakeholder.

Nel descrivere la risposta sono stati riportati i dati in merito alle conversazioni generate su *Twitter* la sera della trasmissione.

L'approccio utilizzato dall'azienda si è contraddistinto per il coinvolgimento diretto del pubblico sui Social Media. La sua capacità offensiva non è stata legata al mezzo di per sé, né ad un'eccellente strategia di scelta e proposizione dei contenuti, ma piuttosto alla capacità dell'azienda di intrattenere relazioni con gli *influencers* della rete.

Infatti una criticità può essere individuata nella mancanza di semplicità dei contenuti e, all'opposto, nella pubblicazione di infografiche troppo semplicistiche per riuscire a spiegare la situazione in profondità.

La strategia adottata da Eni si è rivelata di fatto innovativa, sia nella modalità che per la tempistica. 3 sono i suoi punti chiave<sup>82</sup>:

1. Tempestività: risponde immediatamente disinnescando una crisi che sarebbe stata difficile da gestire il giorno dopo attraverso semplici smentite.
2. Disintermediazione: risponde a Report in maniera autonoma e indipendente arrivando al pubblico senza la mediazione giornalistica.
3. *Storytelling*: fornisce una narrazione diversa, spostando il focus dai contenuti del servizio di Report alla forma mediatica con la quale ha lanciato la controffensiva e generando una vera e propria notizia.

Un'azione molto simile è stata recentemente messa in atto da Coop.

Nella puntata di domenica 8 maggio Report ha esposto un'inchiesta sul *leader* della grande distribuzione italiana. Durante la messa in onda della puntata la società mette in atto la sua controffensiva sui social, rispondendo a Report dopo pochi minuti dall'inizio del programma, attraverso un tweet che rimandava a un dossier, in cui vengono esaminati punto per punto i temi toccati dalla trasmissione. Poco dopo sono stati pubblicati una serie di tweet su due degli argomenti analizzati durante la puntata.

Dal lavoro svolto, emergono alcune importanti conclusioni.

Con la rivoluzione digitale degli anni Novanta e l'avvento del World Wide Web il modo di comunicare e, soprattutto, i principi che ne rappresentano le basi, sono cambiati radicalmente, rendendo le tecnologie digitali un supporto indispensabile.

Le nuove tecnologie sono caratterizzate da elevata velocità di calcolo e di connessione e da una nuova architettura di relazione che ha modificato la logica del processo comunicativo, non più di tipo sequenziale (emittente-ricevente-eventuale feedback) ma ben più complessa, non lineare e fortemente interattiva. Inoltre, il contenuto di tale comunicazione si distingue per una forte multimedialità, ovvero la compresenza in un unico contesto comunicativo di una varietà di codici espressivi.

---

<sup>82</sup> Giuliano Martino, "Eni vs Report, duello social fra crisis management e brandjournalism", *The bottom up*, <https://thebottomup.it/2015/12/21/eni-vs-report-duello-social-fra-crisis-management-e-brandjournalism/>, 21 dicembre 2015.

In questo scenario l'utente è stimolato ad esercitare un ruolo più attivo, non solo nella fruizione dei contenuti ma anche nella loro creazione e diffusione, grazie alla possibilità di un maggiore controllo sul mezzo (*User Generated Contents*).

Le organizzazioni assumono quindi una possibile posizione di vantaggio in termini di capacità comunicativa. Queste più ampie potenzialità strategiche portano ad una ridefinizione e ad un nuovo modo di perseguire gli obiettivi comunicazionali, ponendo il cliente al centro di tutte le azioni comunicative dell'impresa, la cui finalità diventa la costruzione di una relazione stabile e duratura con esso.

Nasce il web marketing, il quale si basa su una logica del tutto innovativa rispetto a quella tradizionale di *outbound marketing*, secondo cui il messaggio pubblicitario interrompe l'esperienza che l'utente vive mentre sta fruendo un contenuto. La nuova logica di *inbound marketing* prevede che l'esperienza dell'utente non venga interrotta ma piuttosto si vadano a creare dei contenuti che diventino le soluzioni alle necessità di quest'ultimo.

Attualmente stiamo vivendo nell'era del Web 3.0, in cui il consumatore oltre ad essere socialmente attivo e creativo è allo stesso tempo insicuro e ansioso. Pertanto non ricerca più solamente un prodotto che soddisfi le sue esigenze e i suoi desideri bensì un'impresa che lo renda sicuro e di cui possa essere fiero. L'impresa deve quindi contribuire alla crescita della società attraverso i propri valori, la propria missione e le proprie azioni, che devono essere significativi e rendere il mondo un posto migliore. I valori e la missione vanno poi trasmessi ai consumatori attraverso i nuovi canali, tra cui i Social Media.

La reputazione diventa l'elemento chiave per il successo dell'impresa e in particolare quella basata sul passaparola: il consumatore è consapevole del suo potere e l'azienda è paradossalmente bypassata.

Le società devono quindi agire in modo da costruirla, rafforzarla, mantenerla e difenderla sempre, tenendo in costante considerazione il nuovo ambiente di riferimento. I Social Media assumono un ruolo decisivo nel fare ciò, in quanto supportano la creazione di reti informali di utenti, facilitando il flusso di idee e conoscenze e permettendo un'efficiente generazione, diffusione, condivisione e modifica dei contenuti.



In questo contesto dove le organizzazioni hanno perso il pieno controllo sulle comunicazioni che le riguardano, il rischio dell'avvento di una crisi d'impresa si fa sempre più elevato.

Per questo è importante programmare accuratamente un piano di azione, prendendo in considerazione tutte le nuove peculiarità del contesto di riferimento.

Fondamentale è il monitoraggio costante dell'ambiente, sia prima della crisi, per prevenire eventuali eventi negativi, sia successivamente, per identificare le reazioni dei consumatori e se la strategia attuata è stata di successo. Questo viene svolto tramite la rete, che deve essere utilizzata come strumento di ascolto: un uso corretto dei Social Media e del *customer service online* è attualmente lo strumento ideale per bloccare ed incanalare una criticità in tutti i suoi diversi aspetti. Attraverso i Social Media si può ispirare l'opinione di tutta quella parte di utenti che inizialmente rimane passiva e astenuta nei confronti della vicenda, generalmente la maggior parte. Allo stesso tempo si può cercare di modificare l'opinione di chi invece si è già schierato contro l'impresa. Quindi fondamentale è distinguere le diverse tipologie di pubblico e creare comunicazioni personalizzate pensando con la loro testa.

Importantissima è inoltre la capacità di risposta 24h su 24, adottando una strategia di *real-time marketing*, attraverso risposte alle accuse e ai fatti in tempo reale. Le imprese devono agire subito attraverso dichiarazioni oneste e dirette, lasciando stare gli inutili tecnicismi.

Ho avuto modo di verificare un'applicazione di questi concetti teorici nel caso Eni VS Report da me analizzato.

Lo scontro fra Eni e Report rappresenta una svolta per la comunicazione in ambito istituzionale e di crisi, in quanto l'azienda si è mossa ancor prima dell'inchiesta arrivando con le risposte pronte.

La risposta di Eni è un eccezionale esempio di applicazione dei principi di *crisis management* illustrati. La società si è dimostrata capace di strutturare una strategia di gestione dei canali social tale da impedire che un flusso di conversazioni su *Twitter* si trasformasse in una crisi vera e propria. Inoltre, l'azienda dimostra di aver pienamente compreso gli orizzonti della rivoluzione digitale, caratterizzata da una crescente importanza nella vita quotidiana del Web e dei Social Media, e il valore della reputazione aziendale.

L'azione si è rivelata vincente per due motivi: innanzi tutto Eni è riuscita a comunicare la propria visione dei fatti in diretta, creandosi un contraddittorio che non gli era stato concesso; inoltre ha contemporaneamente spostato l'attenzione dai contenuti del programma all'azione da lei svolta sui social.

Questo caso, unico nel suo genere, assume molta rilevanza nel panorama della comunicazione italiana, diventando un esempio da seguire.

## Bibliografia

Alfonso Gonzalez-Herrero, Suzanne Smit, The Authors, "Crisis Communications Management on the Web: How Internet-Based Technologies are Changing the Way Public Relations Professionals Handle Business Crises", *Journal compilation*, 2008.

Allan J. Kimmela e Philip J. Kitchenb, "WOM and social media: Presaging future directions for research and practice", *Journal of Marketing Communications*, 2014 Vol. 20.

American Marketing association, "The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing," *American Marketing Association*, January 2008.

Andreas M. Ryschka, Darla J. Domke-Damonte, J. Kay Keels & Ruediger Nagel, "The Effect of Social Media on Reputation During a Crisis Event in the Cruise Line Industry", *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 2016.

Anthonissen, Peter Frans, *A Review of "Crisis Communication: Practical PR Strategies for Reputation Management & Company Survival"*, London, England: Kogan Page Ltd., 200.

C. Dossena, *Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community*, FrancoAngeli. 2012.

Charles Wankel, *21st Century Management: A Reference Handbook*, Sage Publications, 2008.

Comin Gianluca, *L'impresa oltre la crisi*, Marsilio Editori, 2016.

Corduas Claudio, *L'utopia dell'Eni*, Bruno Mondatori, 2006.

Dane M. Kiambi & Autumn Shafer, "Corporate Crisis Communication: Examining the Interplay of Reputation and Crisis Response Strategies", *Mass Communication &*

*Society Division of the Association for Education in Journalism and Mass Communication*, 2016.

David L. Deephhouse, “Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories”, *Journal of Management*, 2000, Vol. 2.

Emanuele Invernizzi e Stefania Romenti, Mondadori, *Relazioni pubbliche e corporate communication - 1. Le competenze e i servizi di base*, McGraw Hill Education, 2013.

Francisco J. Mata<sup>1</sup> and Ariella Quesada, “Web 2.0, Social Networks and E-commerce as Marketing Tools”, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 2013.

Garner Rob, *Search and Social: The Definitive Guide to Real-Time Content Marketing*, Sybex, 2012.

Guido di Fraia, *Social Media Marketing. Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, Hoepli Editore, 2011.

James Gustave Speth, “Doing Business in a Post-Growth Society”, *Harvard Business Review*, September 2009.

James, Erika Hayes, Lynn Perry Wooten, Kelly Dusheck, “Crisis management: informing a new leadership research agenda”, *The Academy of Management Annals*, 2011.

Jay M. Bernhardt, Darren Mays, Matthew W. Kreuter, “Dissemination 2.0: Closing the Gap Between Knowledge and Practice With New Media and Marketing”, *Journal of Health Communication: International Perspectives*, 2011.

Jenkins H., *Cultura Convergente*, Apogeo, Milano, 2007.

Jim C. Collins and Jerry I. Porras, “Organizational Vision and Visionary Organization”, *California Management Review*, Vol. 50 No. 2, winter 2008.

Johann Füller, haNS Mühlbacher, Kurt Matzler, Gregor Jawecki, “Consumer Empowerment Through Internet-Based Co-creation”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 26, Winter 2009–10.

Kotler, Amstrong, *Principles of Marketing*, Pearson, 2016.

Laura Gherardi, “Il senso delle parole”, *Impresa & Stato*.

M. Saravanakumar, T. SuganthaLakshmi, “Social Media Marketing”, *Life Science Journal*, 2012.

Manuel Castells, *Comunicazione e potere*, Università Bocconi editore, 2009.

Matthew W. Seeger, “Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process”, *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 34, No. 3, August 2006.

Michela Nardo, Massimo Loi, Rossana Rosati, Anna Manca, *The Consumer Empowerment Index. A measure of skills, awareness and engagement of European consumers*, Publications Office of the European Union, 2011.

Pastore Alberto e Vernuccio Maria, *Impresa e Comunicazione: principi e strumenti per il management*, Apogeo Education, 2008.

Paul A. Laudicina, *World Out of Balance: Navigating Global Risks to Seize Competitive Advantage*, New York, McGraw-Hill, 2005.

Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan, *Marketing 3.0. Dal prodotto al cliente all'anima*, Jihn Wiley & Sons, 2010.

Riccardo di Bari, *L'era della web communication*, Tangram Edizioni Scientifiche Trento, 2010

Richard Grusin, Jay David Bolter, *Remediation: competizione e integrazione tra media vecchi e nuovi*, Guerini e Associati, 2002.

Roberto Paolo Nelli, Paola Bensi, *L'impresa e la sua reputazione. L'evoluzione della media coverage analysis*, Vita e Pensiero, 2003.

Ronald J. Alsop, "Corporate reputation: Anything but superficial – the deep but fragile nature of corporate reputation", *Journal of Business Strategy*, Vol. 25, 2004.

Rosanna Morriello, "Web 2.0: la rivoluzione siamo noi. Strumenti, servizi, prospettive del web sociale", *Biblioteche oggi*, aprile 2010.

Sabrina Helm, Julia Tolsdorf, JohnWiley, "How Does Corporate Reputation Affect Customer Loyalty in a Corporate Crisis?", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 21, n.3, 2013.

Stefano Cianciotta, *Comunicare e gestire la crisi*, Maggioli, 2014.

Stephen R. Covey, *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*, New York, Free Press, 2004.

Stuart Roper, Chriss Fil, *Corporate reputation: brand and communication*, New York, Pearson, 2012.

The Nielsen Company, "Personal Recommendations and Consumer Opinions Posted Online Are the Most Trusted Forms of Advertising Globally", *The Nielsen Company*, July 2009.

Thomas Friedman, *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*, New York, Anchor Books, 2000.

Tony Conway, Mike Ward, Gerard Lewis, AnkeBerhardt, "Internet Crisis Potential: The Importance of a Strategic Approach to Marketing Communications", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 13, No. 3, 213–228, September 2007.

Violina, P. Rindova Ian, O. Williamson Antoaneta P. Petkova, "Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents and consequences of organizational reputation", *Academy of Management Journal*, Vol. 4, 2005.

Vollero Agostino, *E-marketing e web communication. Verso la gestione della corporate reputation online*, Giappichelli, 2010.

W. Timothy Coombs, “Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 10, No. 3, 2007.

## Sitografia

Affariitaliani, “La storia dell'Eni, dalle sfide di Enrico Mattei all'impegno per la sostenibilità”, [http://www.affaritaliani.it/mediatech/storia\\_eni240310.html](http://www.affaritaliani.it/mediatech/storia_eni240310.html), 2010.

Affaritaliani, “Eni all'Ifj16: la comunicazione è una bella storia”, in [http://www.affaritaliani.it/marketing/festival-internazionale-del-giornalismo-di-perugia-eni-main-sponsor-416321.html?refresh\\_ce](http://www.affaritaliani.it/marketing/festival-internazionale-del-giornalismo-di-perugia-eni-main-sponsor-416321.html?refresh_ce), 8 aprile 2016.

Alan Freitag e Jacek Trebecki, “Impact of a lingering crisis on the perception of internal communication by employees: A case in the automotive sector”, in <http://cp.revues.org/125>, 2012.

Alessandro Franceschini, “Quello che Report non dice. La risposta di Coop”, *Myfruit*, in <http://www.myfruit.it/reparto-ortofrutta/2016/05/quello-che-report-non-dice-la-risposta-di-coop.html>, 10 maggio 2016.

Business Dictionary, in <http://www.businessdictionary.com/definition/crisis-communication.html>.

Celia Guimaraes, “La comunicazione? È una bella storia digitale”, *RaiNews*, in <http://www.rainews.it/dl/rainews/articoli/eni-presenta-la-rivista-digitale-eniday-7a724339-be95-4aab-ab09-96a18bfaaa6a.html>, 6 ottobre 2015.

Crisitano Puppini, “Web Marketing 3.0 – evoluzione e reputazione”, in [http://www.puppini.it/social\\_network/web-marketing-3-0-evoluzione-reputazione.html](http://www.puppini.it/social_network/web-marketing-3-0-evoluzione-reputazione.html), 2010.

Dario Ciraci, “Consumer Empowerment nei social media e il potere ai clienti: case studies”, in <http://www.webinfermento.it/consumer-empowerment-nei-social-media-e-il-potere-ai-clienti-case-studies/>, marzo 2012.

Donato De Sena, “La Coop risponde a Report con un blog. E pubblica le mail della Gabanelli”, *Giornalettismo*, in <http://www.giornalettismo.com/archives/2098388/coop-report/>, 10 maggio 2016.

Edelman Italia, “Eni: il caso di corporate che farà scuola”, <http://www.edelman.it/eni-il-caso-di-corporate-che-fara-scuola/>, 14 dicembre 2015.

Emanuela Zaccone, “Eni contro Report, quando il contraddittorio te lo crei online”, *Wired*, in [http://www.wired.it/play/televisione/2015/12/14/eni-report-social-tv/?utm\\_source=twitter.com&utm\\_medium=marketing&utm\\_campaign=wired](http://www.wired.it/play/televisione/2015/12/14/eni-report-social-tv/?utm_source=twitter.com&utm_medium=marketing&utm_campaign=wired), 14 dicembre 2015.

Eni, “Enistoria”, in <http://enistoria.eni.com>.

Eni, “I Principi Etici”, in [http://www.eni.com/it\\_IT/azienda/profilo-compagnia/principi-etici/principi-etici.shtml](http://www.eni.com/it_IT/azienda/profilo-compagnia/principi-etici/principi-etici.shtml).

Eni, “I valori di Eni”, in [http://www.eni.com/it\\_IT/azienda/profilo-compagnia/valori-eni/valori-eni.shtml](http://www.eni.com/it_IT/azienda/profilo-compagnia/valori-eni/valori-eni.shtml).

Eni, “La vera storia del cane a sei zampe”, in [https://www.eni.com/brand\\_eni/it/storia-marchio.html](https://www.eni.com/brand_eni/it/storia-marchio.html).

Eni, “Le relazioni con gli stakeholder”, in [http://www.eni.com/it\\_IT/sostenibilita/relazioni-stakeholder/relazioni-con-stakeholder/relazioni-con-stakeholder.shtml](http://www.eni.com/it_IT/sostenibilita/relazioni-stakeholder/relazioni-con-stakeholder/relazioni-con-stakeholder.shtml).

Eni, “Modello di Business”, in [http://www.eni.com/it\\_IT/azienda/profilo-compagnia/modello-business/modello-business.shtml](http://www.eni.com/it_IT/azienda/profilo-compagnia/modello-business/modello-business.shtml).

Eni, “Profilo della Compagnia”, in [http://www.eni.com/it\\_IT/azienda/profilo-compagnia/profilo-compagnia.shtml](http://www.eni.com/it_IT/azienda/profilo-compagnia/profilo-compagnia.shtml).



Eni, “Report: le nostre risposte”, in [http://www.eni.com/it\\_IT/media/dossier/dossier-report-13-12-2015.html](http://www.eni.com/it_IT/media/dossier/dossier-report-13-12-2015.html), 13 dicembre 2015, 21:00.

Federica Brancale, “Web 1.0 Web 2.0 E Web 3.0: spiegazioni e differenze”, in <http://www.themarketingfreaks.com/2014/02/web-1-0-web-2-0-e-web-3-0/>, 6 febbraio 2014.

Fortune, “Global 500 2015”, in <http://fortune.com/global500/eni-25/>, 2015.

Francesco Cancellato, “Eni-Report, così la Nigeria diventa un meme, Linkiesta”, in <http://www.linkiesta.it/it/article/2015/12/17/eni-report-cosi-la-nigeria-diventa-un-meme/28624/>, 17 dicembre 2015.

Francesco Russo, “Eni vs Report, ecco dati e pareri degli esperti”, [http://www.franzrusso.it/condividere-comunicare/eni-vs-report-ecco-dati-e-pareri-di-esperti/?utm\\_content=buffer30f7a&utm\\_medium=social&utm\\_source=twitter.com&utm\\_campaign=buffer](http://www.franzrusso.it/condividere-comunicare/eni-vs-report-ecco-dati-e-pareri-di-esperti/?utm_content=buffer30f7a&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer), 14 dicembre 2015.

Francesco Zaffarano, “In tv c’è l’inchiesta di Report su Eni, ma l’azienda risponde su Twitter con un contro-dossier”, *La Stampa*, in <http://www.lastampa.it/2015/12/13/italia/cronache/in-tv-c-linchiesta-di-report-su-eni-ma-lazienda-risponde-su-twitter-con-un-controdossier-TvMcET84aOgGzHmvJG3cDP/pagina.html>, 13 dicembre 2015.

Gian Luca Pisacane, “CattolicaNews”, in <http://www.cattolicanews.it/eni-e-la-sfida-dell-energytelling>, 5 maggio 2016.

Gianluca Comin, “Onore a Eni, pioniera del contraddittorio social. La replica in tempo reale su Twitter è una pista mai battuta prima. Che apre nuovi interessanti scenari”, *Lettera43*, in [http://www.lettera43.it/tecnologia/aziende/onore-a-eni-pioniera-del-contraddittorio-social\\_43675227097.htm](http://www.lettera43.it/tecnologia/aziende/onore-a-eni-pioniera-del-contraddittorio-social_43675227097.htm), 14 dicembre 2015.

Gianluca Diegolo, “Le 7 T del marketing utopico”, in <http://www.minimarketing.it/2007/10/le-7-t-del-marketing-utopico.html>, ottobre 2007.

Giuliano Martino, “Eni vs Report, duello social fra crisis management e brandjournalism”, *The bottom up*, in <https://thebottomup.it/2015/12/21/eni-vs-report-duello-social-fra-crisis-management-e-brandjournalism/>, 21 dicembre 2015.

Google dizionario, “Crisi”, in <https://www.google.it/#q=crisi+definizione>.

Igi-golbal Dictionary, “What is Consumer Empowerment”, in <http://www.igi-global.com/dictionary/consumer-empowerment/40673>.

*Il post*, “Su cosa litigano Eni e Report”, in <http://www.ilpost.it/2015/12/14/eni-report/>, 14 dicembre 2015.

Insoportabile, “Eni in diretta su twitter si prende il contraddittorio con Report ed è storia della #socialtv”, in <https://medium.com/@insopportabile/eni-in-diretta-su-twitter-si-prende-il-contraddittorio-con-report-ed-%C3%A8-storia-della-socialtv-a88244b0a9c3#.r257it804>, 14 dicembre 2015.

Jacopo Paoletti, “#EniVSReport: Crisis Management e Reputation online ai tempi della social TV”, *Jacopo Paoletti Blog Marketing & Comunicazione Digitale*, <https://jcp.im/2015/12/14/enivsreport-crisis-management-e-reputation-online-ai-tempi-della-social-tv/>.

Jacques Bughin, Jonathan Doogan, e Ole Jørgen Vetvik, “A new way to measure word of mouth”. McKinsey Quarterly. in <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/a-new-way-to-measure-word-of-mouth-marketing>, aprile 2010.

Marco Berdazzi, “Come sta cambiando la comunicazione di Eni”, <http://formiche.net/2016/03/13/eni-comunicazione-azienda/>, 13 marzo 2016.

Marco Viviani, “Coop risponde a Report, con un blog”, *Webnews* in <http://www.webnews.it/2016/05/09/coop-report/>, 9 maggio 2016.

Mario Valenza, “Inchiesta di Report sull'Eni: l'azienda replica in tempo reale su twitter”, *Il Giornale*, in <http://www.ilgiornale.it/news/cronache/inchiesta-report->

[sulleni-lazienda-replica-tempo-reale-su-twi-1204223.html?mobile\\_detect=false](http://sulleni-lazienda-replica-tempo-reale-su-twi-1204223.html?mobile_detect=false), 14 dicembre 2015.

Matteo Borsacchi, “Eni VS Report anatomia delle fazioni su Twitter, Presente sul web”, in <http://www.presentesulweb.com/eni-vs-report-anatomia-delle-fazioni-su-twitter/>, 16 dicembre 2015.

Matteo Flora, “Il primo derby della social tv: Eni vince gli influencers, Report gli altri (e la notizia sparisce)”, *Che futuro*, in <http://www.chefuturo.it/2015/12/report-contro-eni/>, 17 dicembre 2015.

Reggie Van Lee, Lisa Fabish, and Nancy McGaw, “The Value of Corporate Values”, in <http://www.strategy-business.com/article/05206?gko=9c265>, maggio 2005.

Simone Cosimi, “Eni vs Report, la battaglia dei tweet: la contronarrazione online del gigante sfida la Gabanelli”, *Repubblica*, in [http://www.repubblica.it/tecnologia/social-network/2015/12/14/news/eni\\_vs\\_report\\_la\\_battaglia\\_dei\\_tweet\\_la\\_contronarrazione\\_online\\_del\\_gigante\\_sfidare\\_gabanelli-129454030/?ref=twhr&utm\\_source=dlvr.it&utm\\_medium=twitter](http://www.repubblica.it/tecnologia/social-network/2015/12/14/news/eni_vs_report_la_battaglia_dei_tweet_la_contronarrazione_online_del_gigante_sfidare_gabanelli-129454030/?ref=twhr&utm_source=dlvr.it&utm_medium=twitter), 14 dicembre 2015.

The Fool, “Eni VS Report: la nostra analisi delle conversazioni”, in <http://thefool.it/eni-vs-report-la-nostra-analisi-delle-conversazioni/>.

Thomas Mackinson, “Report, controffensiva di Eni in diretta su Twitter all’inchiesta del team Gabanelli”, *IlFattoQuotidiano*, in <http://www.ilfattoquotidiano.it/2015/12/14/report-controffensiva-di-eni-in-diretta-su-twitter-allinchiesta-del-team-gabanelli/2302312/>, 14 dicembre 2015.

Tim O'Reilly, “What Is Web 2.0 Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software”, in <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>, ottobre 2009.