UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA APPLICATA

Corso di laurea in COMUNICAZIONE

Gestione della comunicazione di crisi nello sport: il “caso Donald Sterling” in NBA

Relatrice: Prof.ssa Ilenia Sanna

Laureando:

Alessandro Brazzale

Matricola:

2003146

ANNO ACCADEMICO 2024-2025

INDICE

INTRODUZIONE 5

CAPITOLO 1 - COMUNICAZIONE DI CRISI AZIENDALE 7

1.1. Definizione e tipologie di crisi aziendale 7

1.2. Gestione e comunicazione della crisi 11

1.3. Risposta alla crisi: metodologie e strategie di risoluzione 15

CAPITOLO 2 - IL COMUNICATO STAMPA 20

2.1. Il ruolo dell'ufficio stampa 20

2.2. Il Comunicato stampa: caratteristiche ed evoluzione 23

2.3. La scrittura del comunicato stampa 26

2.4. Il comunicato stampa di crisi 29

CAPITOLO 3 - IL "CASO DONALD STERLING" IN NBA 33

3.1. Organizzazione e struttura dell'NBA 33

3.2. Crisi aziendale nello sport: Il Caso Donald Sterling 34

3.3. La gestione della crisi da parte dell'NBA: analisi dei comunicati stampa di crisi 37

CONCLUSIONI 49

BIBLIOGRAFIA 51

SITOGRAFIA 54

INTRODUZIONE

Affrontare situazioni di crisi è da sempre uno degli aspetti fondamentali della gestione aziendale. Tali situazioni investono l'azienda in tutte le sue componenti, rendendo necessarie capacità di comprensione, comunicazione e gestione della crisi tali da condurre ad una risoluzione rapida ed efficace del problema.

Questo testo vuole analizzare la gestione della crisi aziendale, da un punto di vista comunicativo, all'interno del mondo dello sport. In un contesto, come quello attuale, in cui lo sport non si limita più solamente all'ambito agonistico ma diventa sempre più *business oriented,* istituzioni, associazioni e società sportive assumono le forme di vere e proprie aziende, ed in quanto tali hanno necessità di avere a disposizione tutti gli strumenti necessari per affrontare le situazioni di crisi a cui inevitabilmente andranno incontro.

L'elaborato è strutturato in tre capitoli: il primo capitolo si concentrerà sull'analisi delle fasi della gestione della crisi aziendale, partendo dal definire cosa si intende per crisi per proseguire con l'illustrazione delle tipologie di crisi aziendali, delle teorie di comunicazione della crisi e degli strumenti di risoluzione.

Il secondo capitolo proseguirà prendendo in esame il ruolo dell'ufficio stampa come strumento di risoluzione in caso di crisi: in particolare, si analizzerà il comunicato stampa, uno scritto di natura professionale, sia dal punto di vista strutturale che della sua evoluzione nel tempo.

Il terzo capitolo, infine, tratterà della gestione della crisi nello sport, tramite la trattazione e l'analisi di un caso di studio, il *c.d.* "Caso Donald Sterling" accaduto nel 2014 all'interno della lega di basket professionistica americana NBA. Tale caso, pur non essendo recentissimo, resta ancora oggi uno degli esempi più importanti di gestione e comunicazione di crisi all'interno dello sport.

CAPITOLO 1 - COMUNICAZIONE DI CRISI AZIENDALE

1.1. Definizione e tipologie di crisi aziendale

Dare una definizione univoca e oggettiva di crisi aziendale è un esercizio molto complesso. Infatti, una situazione di emergenza si classifica come crisi quando viene percepita come tale dai soggetti che rivestono il ruolo di attori principali all'interno della situazione di crisi, ovvero *stakeholders* e opinione pubblica. Gli stakeholders sono tutti quei soggetti interessati a ciò che accade all'interno dell'azienda e il cui supporto è fondamentale per il corretto funzionamento dell'azienda stessa. Uno dei principali scopi del *crisis management* (vedi 1.2) è proprio quello di mantenere la fiducia degli stakeholders durante, e soprattutto successivamente, la situazione di crisi (Bernstein J., 2011: 4).

Sulla base di ciò possiamo dare una prima definizione di crisi come «la percezione di un evento inaspettato che minaccia le aspettative degli stakeholders e che può avere un impatto serio sulle prestazioni dell'azienda e generare risultati negativi» (Coombs, 2007: 2-3).

Se gli stakeholders rivestono un ruolo centrale nel qualificare una situazione di emergenza come crisi dal punto di vista della performance aziendale, l'opinione pubblica è il fattore fondamentale per determinare la crisi dal punto di vista della reputazione e dell'immagine dell'azienda. Infatti, è proprio la percezione del pubblico riguardo alla crisi aziendale, e in particolar modo alle cause scatenanti, a determinare l'impatto della crisi sulla reputazione

dell’azienda. Più le cause della crisi vengono percepite come endemiche all’azienda, più le responsabilità vengono percepite come imputabili all’organizzazione aziendale e di conseguenza maggiore sarà il danno di reputazione cui l’azienda stessa va incontro (Weiner, Perry, Magnusson, 1988: 738). Da questo punto di vista si può affermare che «una crisi nasce quando un fatto ritenuto grave o inaccettabile viene portato a conoscenza della pubblica opinione» (Vecchiato e Poma, 2012: 31).

Vi è poi una terza dimensione necessaria per classificare una situazione come crisi che è quella del livello di gravità dell’emergenza e della portata della risposta al problema. Nell’arco di vita di un’azienda, essa si troverà più volte a dover fronteggiare situazioni di difficoltà ed è necessario sottolineare come non tutte sono classificabili come crisi. Infatti, per essere considerata tale, una situazione deve potenzialmente comportare conseguenze gravi per l’azienda e richiedere l’attuazione di misure straordinarie volte a contenere i danni e a superare la crisi stessa (Vecchiato e Poma, 2012: 165).

Presi in considerazione tutti questi elementi, è possibile arrivare ad una definizione di crisi aziendale quanto più possibile accurata. È definibile come crisi qualsiasi situazione che si configuri come grave minaccia al regolare svolgimento dell’attività aziendale (Coombs, 2007, p. 2-3), agli interessi degli stakeholders (Bernstein J., 2011: 4), alla reputazione e all’immagine pubblica dell’azienda (Weiner, Perry, Magnusson, 1988: 738) e che, per essere affrontata, richieda l’attuazione di misure straordinarie (Vecchiato e Poma, 2012: 165).

Una volta definita la situazione di crisi è bene soffermarci sulle varie tipologie di crisi, che, come è facile immaginare, sono molto numerose e varie. Per facilitare la loro classificazione, si tende a suddividere le varie tipologie di crisi in tre categorie generali: *Creeping Crisis*, *Slow-Burn Crisis* e *Sudden Crisis* (Bernstein J, 2011: 2-3).

- ***Creeping Crisis***: si tratta di serie di eventi che non vengono inizialmente valutati come problematici, ma che nel lungo periodo generano situazioni di crisi;
- ***Slow-Burn Crisis***: sono situazioni che hanno già dato qualche avvertimento in anticipo, ma che non hanno ancora causato danni concreti;
- ***Sudden Crisis***: sono le situazioni più traumatiche per l'azienda, la quale è colta impreparata da una situazione di crisi improvvisa. Sono le crisi che possono causare la maggior quantità di danni, specialmente se non vengono affrontate tempestivamente.

È possibile, inoltre, individuare altre otto tipologie di crisi categorizzate sulla base delle loro cause specifiche:

- ***Natural disaster crisis***: crisi legate a disastri naturali, generalmente fenomeni ambientali come terremoti, inondazioni, incendi, frane e uragani, che minacciano la vita delle persone, le proprietà e l'ambiente stesso;
- ***Technological crisis***: crisi causate dall'applicazione umana della scienza e della tecnologia. Gli incidenti tecnologici si verificano inevitabilmente quando la tecnologia diventa complessa e qualcosa va storto nel sistema nel suo complesso (***Technological breakdowns***). Alcune crisi tecnologiche si verificano quando l'errore umano causa direttamente problematiche di natura tecnologica (***Human***

breakdowns). Le persone tendono ad attribuire colpe per un disastro tecnologico perché la tecnologia è soggetta a manipolazione umana;

- ***Confrontation crisis***: crisi che si verificano quando individui e/o gruppi scontenti si scontrano con aziende, governi e gruppi di interesse per far valere le loro richieste e le loro aspettative. L'esempio più comune è il boicottaggio;
- ***Crisis of malevolence***: Un'organizzazione affronta questa tipologia di crisi quando oppositori o individui malintenzionati usano tattiche estreme e criminali per esprimere la propria ostilità e il proprio dissenso. Esempi di crisi includono manomissione di prodotti, rapimenti, voci malevole, criminalità informatica e spionaggio;
- ***Crisis of organizational misdeeds***: crisi si verificano quando un'organizzazione adotta misure che danneggiano o mettono a rischio gli *stakeholders*. Esempi di questa tipologia di crisi si hanno quando i dirigenti aziendali danno priorità ai guadagni finanziari, ignorando le responsabilità sociali e gli stakeholder chiave, oppure quando un'azienda nasconde o travisa informazioni su sé stessa e sui propri prodotti nei rapporti con i consumatori;
- ***Workplace violence***: crisi che si verificano quando un dipendente o un ex dipendente commette atti di violenza contro altri colleghi all'interno dell'ambiente lavorativo;
- ***Rumors:*** si tratta della diffusione di informazioni false nei riguardi di un'azienda e dei suoi prodotti che porta a crisi che danneggiano la reputazione dell'organizzazione stessa. Esempi sono il collegamento dell'organizzazione a gruppi radicali o storie secondo cui i loro prodotti sono contaminati;

- ***Terrorist attacks/ man-made disaster***: si verificano quando la crisi è stata innescata dal fattore umano, ne sono esempio crisi finanziarie globali, incidenti di trasporto e distruzioni di massa.

Questa varietà di tipologie di crisi comporta la necessità, da parte dell'azienda, di sviluppare strategie e risposte mirate e coerenti alla situazione che si deve affrontare (Lerbinger, 2012: 17-21).

1.2. Gestione e comunicazione della crisi

Quando si parla di gestione della crisi (*crisis management)* ci si riferisce a una serie di strumenti ed attività in capo all'azienda che hanno come fine quello di affrontare al meglio la situazione di crisi e di minimizzare danni, perdite ed effetti collaterali (Invernizzi e Romenti, 2011: 45). Rispondere alla crisi non è, però l'unico scopo del crisis management: infatti, un piano di gestione della crisi ben strutturato può anche prevedere misure preventive in preparazione di situazioni di emergenza potenziali (Coombs 2007: 21).

Un corretto utilizzo degli strumenti di gestione della crisi non solo è fondamentale per affrontare la crisi, ma può dare un contributo molto utile al miglioramento della reputazione dell'azienda. Opinione pubblica e, soprattutto, stakeholders tendono a dare maggiore fiducia ad un'azienda capace di gestire situazioni problematiche e in grado di correggere gli eventuali errori commessi (Weiner, 2006: 2).

Il crisis management si articola in tre fasi temporali ben distinte: fase pre-crisi, risposta alla crisi, fase post-crisi.

- La fase pre-crisi è incentrata sulla prevenzione e sulla programmazione di risposte a crisi future. (Coombs, 2007: 18). Tali azioni sono di competenza del comitato di crisi, che viene istituito proprio in questa fase ed è composto da esperti in diverse discipline, in possesso delle competenze strategiche necessarie per affrontare situazioni d'emergenza (Invernizzi e Romenti, 2012: 135). Il compito principale del comitato di crisi è la redazione di un piano di crisi cha raccolga al suo interno tutti gli strumenti necessari per affrontare la crisi, in particolar modo gli strumenti comunicativi. La funzione primaria del piano di crisi è quella di guidare la struttura aziendale durante la situazione di crisi (Weiner, 2006: 2). In questa fase è di fondamentale importanza anche individuare la figura più idonea a rilasciare dichiarazioni ufficiali (Dalla Chiesa, 2012: 66).

- La fase di risposta alla crisi prende in esame il momento effettivo della risposta ad una situazione di crisi già presente (Coombs, 2007: 18). In questa fase vengono realizzate tutte quelle azioni necessarie alla risposta alla crisi in atto. L'obbiettivo primario è la limitazione dei danni sia a breve che a lungo termine (Vecchiato e Poma, 2012: 94).

- La fase post-crisi avviene in seguito alla risoluzione della crisi e consiste nell'analisi della crisi passata, con lo scopo di migliorare le strategie di prevenzione e preparazione, e nella ricerca di modelli efficaci per affrontare situazioni di crisi future (Coombs, 2007: 19). L'azienda deve anche valutare l'impatto negativo della crisi sul marchio e sulla reputazione aziendale e agire per riportare tali asset al loro valore originario (Weiner, 2006: 5). Della fase post-crisi fanno parte anche le azioni di follow-up (Institute for PR, 2007).

Nel contesto della gestione della crisi, un ruolo fondamentale è rivestito dalla comunicazione di crisi, ovvero la raccolta, l'elaborazione e la diffusione delle informazioni

necessarie per affrontare una situazione di crisi (Coombs e Holladay, 2010: 20). La comunicazione di crisi ha lo scopo di aumentare la consapevolezza riguardo una specifica minaccia, sulla sua entità e sui comportamenti specifici da adottare per affrontare e contenere tale minaccia (Reynolds e Seeger, 2005: 43). La comunicazione deve essere chiara, trasparente, esaustiva e coerente con le azioni poste in essere dall'azienda, in modo da poter rendere possibile un dialogo con tutti gli interlocutori interessati alla vicenda (Coombs, 2007b: 13-14). In questo ambito è poi necessario che la comunicazione sia centralizzata e in capo al comitato di crisi, che deve essere l'unico organo preposto alla comunicazione, di modo da impedire che altre fonti diffondano informazioni non autorizzate o fuorvianti relative alla situazione di crisi (Institute for PR, 2007).

Caratteristica fondamentale della comunicazione di crisi è la tempestività. Una risposta rapida alla situazione di crisi permette all'azienda di prendere le redini della comunicazione del resoconto dell'evento, presentando la propria versione dei fatti sin da subito, non solo elencando i fatti ma contestualizzandoli. Inoltre, una comunicazione tempestiva e coerente fondamentale per mettere in evidenza le capacità dell'organizzazione di assumersi le proprie responsabilità. L'azione comunicativa risulta maggiormente efficace quando viene effettuata nell'ora successiva all'emergere della situazione di crisi, che per questo motivo prende il nome di "golden hour". Durante le prime fasi della crisi è sufficiente fornire una spiegazione generale dell'evento e delle azioni intraprese dall'azienda per superare l'evento (Lerbinger, 2012: 46-53). È fondamentale, quindi, non attendere di avere tutti i dettagli a disposizione, in quanto ciò richiederebbe tempo e impedirebbe una comunicazione tempestiva. Silenzio e risposte evasive possono portare l'opinione pubblica a credere che l'azienda stia omettendo informazioni o che non si voglia assumere la propria responsabilità (Institute of PR, 2007).

Un ulteriore aspetto della comunicazione di crisi riguarda gli interlocutori con cui l'azienda si interfaccia durante la crisi. Le modalità di comunicazione, le strategie comunicative e gli obbiettivi da raggiungere si modificano al variare dell'interlocutore. In ragione di ciò, è utile operare una distinzione tra la comunicazione interna e la comunicazione esterna durante la crisi. La comunicazione interna ha come destinatari tutti i membri del personale aziendale e riveste un ruolo cruciale per rendere partecipi quest'ultimi della situazione di difficoltà che l'azienda sta attraversando. In questo modo si può creare un ambiente aziendale compatto e coeso, in cui i dipendenti fungono da "ambasciatori" dell'azienda, operando attivamente alla risoluzione della crisi (Weiner, 2006: 5).

La comunicazione esterna, invece, è rivolta a tutti gli interlocutori esterni all'organizzazione, in particolar modo ai media. È gestita, principalmente, dall'ufficio stampa tramite lo strumento del comunicato stampa (vedi Capitolo 2). Durante una situazione di crisi è fondamentale per l'azienda stabilire una partnership con i media, in cui il flusso di informazioni sia bidirezionale, di modo da poter sfruttare anche i feedback informativi e altri dati utili che provengono dai media stessi. Per questo motivo i media non devono essere considerati solamente come canale tramite il quale fare pervenire le informazioni (Adams, 2000: 26).

1.3. Risposta alla crisi: metodologie e strategie di risoluzione

La risposta alla crisi è sicuramente la fase più delicata e complessa della comunicazione di crisi. L'azienda deve proporre la propria risposta alla crisi sulla base di una strategia ben studiata e delineata, che deve essere redatta tenendo conto di diversi aspetti cruciali come la tipologia di crisi che si sta affrontando e il grado di responsabilità imputato all'azienda stessa. A ciò concorrono anche elementi esterni, come il contesto sociale ed economico. Per questo motivo la risposta non deve essere solamente efficace, ma deve anche avere un'ampia copertura mediatica di modo da poter raggiungere tutti i soggetti interessati (Coombs, 2007c).

Per questo suo ruolo cruciale all'interno della gestione dell'emergenza, la risposta alla crisi è uno degli ambiti più studiati; ciò ha dato luogo a diverse formulazioni di teorie comunicative che prevedono diverse strategie di risposta: le più affermate sono la Image Restoration Theory (IRT), formulata da William Benoit e la Situational crisis communication theory (SCCT), formulata da Timothy Coombs.

Image Restoration Theory (IRT)

La teoria IRT delinea strategie che possono essere utilizzate per ripristinare la propria immagine in un evento in cui la reputazione è stata danneggiata. La teoria del ripristino dell'immagine può essere applicata come approccio per comprendere situazioni di crisi sia personali che organizzative. Il suo scopo è proteggere un individuo, un'azienda o un'organizzazione che affronta una sfida pubblica alla propria reputazione. Deve essere presente un attacco che minacci la reputazione del soggetto. Tale attacco deve presentare

due elementi in assenza dei quali la minaccia reputazionale non sussiste: un atto offensivo e un’accusa di responsabilità. L'accusato è ritenuto responsabile di un'azione e l'atto è considerato offensivo.

La teoria si basa su due presupposti fondamentali: La comunicazione è un'attività orientata a un obiettivo. I comunicatori possono avere più obiettivi che non sono collettivamente compatibili, ma le persone cercano di raggiungere gli obiettivi che sono più importanti per loro in quel momento, con costi ragionevoli; Mantenere una reputazione favorevole è un obiettivo chiave della comunicazione. Poiché il volto, l'immagine o la reputazione sono considerati importanti, gli individui o le organizzazioni sono motivati ad agire quando vengono compromessi. La percezione è fondamentale per il ripristino dell'immagine, poiché l'attore accusato non adotterà una strategia difensiva a meno che non esista la percezione di essere in colpa.

La IRT prevede cinque strategie di risposta alla crisi:

Negazione: L'imputato può semplicemente negare che l'atto sia avvenuto o spostare la colpa sul "vero" colpevole;

Elusione della responsabilità: Quando non è in grado di negare di aver compiuto l'atto in questione, l'imputato può tentare di eludere la responsabilità. Questa strategia ha quattro componenti.

- Provocazione: l'attore può affermare che l'atto è stato commesso in risposta a un altro atto illecito;
- Eliminabilità: l'attore invoca una mancanza di conoscenza o controllo su fattori importanti correlati all'atto offensivo;
- Inaffidabilità: l'attore può trovare una scusa per fattori al di fuori del suo controllo;

- Buona fede: l'attore chiede di non essere ritenuto pienamente responsabile in base ai suoi buoni, piuttosto che ai cattivi motivi nel commettere l'atto.

Riduzione dell'offensività: L'imputato può tentare di ridurre il grado di sensazione negativa sperimentata dal pubblico. Questa strategia ha sei componenti.

- Rafforzamento: utilizzato per mitigare gli effetti negativi rafforzando l'idea positiva che il pubblico ha dell'imputato. Possono ricordare al pubblico precedenti buoni atti.
- Minimizzazione: tenta di convincere il pubblico che l'atto in questione è meno grave di quanto sembri.
- Differenziazione: l'atto viene distinto da altri atti più offensivi per attenuare il sentimento negativo del pubblico tramite il confronto.
- Trascendenza: l'atto viene inserito in un contesto più ampio per inserirlo in un quadro di riferimento diverso e meno offensivo.
- Ad hominem: l'attore attacca i suoi accusatori o mette in dubbio la credibilità delle fonti delle accuse.
- Risarcimento: l'attore si offre di risarcire le vittime della sua azione per compensare il sentimento negativo che viene tenuto contro di loro.

Azione correttiva: L'accusato afferma che correggerà il problema, ripristinando la situazione allo stato precedente alla crisi o promettendo di apportare modifiche per impedire il ripetersi della situazione di crisi.

Mortificazione: L'accusato ammette la responsabilità e si scusa pubblicamente. (Benoit, 1995: 63-96).

Situational crisis communication theory (SCCT)

La teoria SCCT suggerisce che le organizzazioni dovrebbero adottare delle strategie di risposta alla crisi che tengano conto del livello di responsabilità dell'azienda e della minaccia reputazionale. Secondo SCCT, valutare il tipo di crisi, la storia della crisi, ovvero la reiterazione di episodi di crisi avvenuti nella stessa organizzazione, e la reputazione pregressa all'accaduto aiuterà i gestori della crisi a prevedere il livello di minaccia reputazionale di un'organizzazione e il modo in cui il pubblico di quell'organizzazione percepirà la crisi e ne attribuirà la responsabilità. Il concetto di attribuzione di responsabilità è fondamentale per la scelta della strategia comunicativa in quanto l'organizzazione ha il dovere di rispondere in modo adeguato alle responsabilità che l'opinione pubblica le attribuisce. La risposta più adeguata alla situazione d'emergenza è legata alla tipologia di crisi che l'organizzazione sta affrontando. Coombs ha identificato tre tipi di crisi suddivisi in base al livello di responsabilità dell'organizzazione:

- **Cluster delle vittime**: all'organizzazione non viene attribuita la responsabilità della crisi, piuttosto, è vista come una vittima;
- **Cluster accidentale**: l'organizzazione è considerata nominalmente responsabile della crisi, ma la situazione è generalmente vista dagli stakeholders come accidentale.
- **Cluster intenzionale**: la crisi è causata dall'organizzazione, a quest'ultima vengono attribuite tutte o la maggior parte delle responsabilità.

Vengono poi individuate tre tipologie di risposte correlate ai cluster di crisi:

- **Strategie di negazione**: sono volte ad eliminare qualsiasi connessione percepita tra l'organizzazione e la crisi. Se l'organizzazione non è coinvolta oppure la situazione problematica è di facile risoluzione e le parti interessate e i media

accettano che non esiste alcuna crisi, non verrà causato alcun danno alla reputazione. Vengono applicate nelle crisi facenti parte del “cluster delle vittime”.

- **Strategie di ridimensionamento**: si tenta di rassicurare il pubblico sminuendo la portata della crisi o dichiarando l’organizzazione come estranea ai fatti. Queste strategie aiutano a ridurre la connessione tra l'organizzazione e la crisi e cercano di indurre il pubblico a vedere la situazione sotto una luce meno negativa. Tuttavia, devono essere rafforzate con prove credibili. Vengono applicate nelle crisi facenti parte del “cluster accidentale”.

- **Strategie di ricostruzione:** queste strategie tentano di cambiare la percezione dell’organizzazione durante la crisi offrendo forme reali o simboliche di aiuto alle vittime e chiedendo loro perdono. Vengono applicate nelle crisi facenti parte del “cluster intenzionale”.

Si può notare come le strategie di risposta diventano sempre più accomodanti all’aumentare della responsabilità dell’organizzazione. Ciò accade in quanto, più un’organizzazione è responsabile della situazione di crisi, maggiore sarà la sua necessità di scusarsi e di dare risposte confortanti per le vittime della crisi, per cercare di ristabilire la propria reputazione (Coombs, 2007c).

CAPITOLO 2 - IL COMUNICATO STAMPA

2.1. Il ruolo dell'ufficio stampa

Nel capitolo precedente si è potuto notare il ruolo fondamentale della comunicazione aziendale nella gestione della situazione di crisi, ma l'importanza della comunicazione non è limitata a situazioni straordinarie come eventi di crisi. Infatti, anche nell'ordinaria amministrazione è necessario, per le aziende, adottare strategie comunicative efficaci al fine di promuovere e fare conoscere al pubblico le proprie attività. Tale funzione è svolta dall'ufficio stampa.

L'ufficio stampa è una struttura, all'interno di un'azienda, un'istituzione governativa o un'organizzazione, responsabile della gestione e della diffusione delle informazioni e del rapporto con i media e il pubblico (Veneziani, 1999: 19). L'ufficio stampa ha il ruolo di instaurare relazioni con gli organi di informazione quali quotidiani, agenzie stampa, riviste radio e testate online e di gestire la comunicazione tra l'azienda e questi attori tramite la pubblicazione di comunicati, l'organizzazione di conferenze stampa, incontri con i giornalisti e interviste (Stringa, 2007).
Il rapporto tra ufficio stampa e giornalisti è fondamentale per veicolare la comunicazione dell'azienda tramite i media, di modo da raggiungere i pubblici d'interesse.
Si tratta di un rapporto reciproco, poiché, così come l'ufficio stampa ha bisogno dei giornalisti per fare arrivare le proprie comunicazioni sui media, allo stesso modo i giornalisti necessitano degli uffici stampa per ottenere notizie sicure provenienti da fonti affidabili. È nell'interesse dell'ufficio stampa far arrivare materiale di qualità, chiaro e preciso ai giornalisti, di modo che venga riportato in maniera corretta e veritiera. In questo

modo è possibile consolidare la reputazione dell'azienda sia nella comunicazione ordinaria che in situazioni di crisi (Vecchiato, 2006: 77).

Il ruolo dell'ufficio stampa non si limita soltanto al rapporto con i media e alla comunicazione esterna, ma funge anche da organo aziendale preposto alla comunicazione interna. Queste due funzioni, per quanto apparentemente distinte, sono, in realtà, interconnesse tra di loro. Per raggiungere gli scopi prefissati dalla strategia comunicativa esterna dell'azienda, l'ufficio stampa deve innanzitutto operare a livello di comunicazione interna, coordinando lo scambio di informazioni tra le diverse aree dell'organizzazione di modo da garantire la massima efficienza delle attività lavorative. Condividere informazioni con i dipendenti e coinvolgerli nell'attività comunicativa risulta importante non solo per migliorare la produttività e l'efficienza dell'azienda ma è anche utile per garantire una comunicazione verso l'esterno più trasparente e corretta (Mura, 2019: 15).

Per raggiungere tali obiettivi, l'organigramma dell'ufficio stampa deve essere composto da professionisti nell'ambito della comunicazione e delle relazioni pubbliche**Errore. Il segnalibro non è definito.** ed organizzato in maniera efficiente tramite una distribuzione dei compiti e delle attività tra i componenti dell'ufficio di modo da semplificare l'attività lavorativa (De Meo, 2014).
In questo contesto vengono messe in risalto due figure centrali: il capo ufficio stampa e l'addetto stampa.

Il capo ufficio stampa dirige le operazioni dell'ufficio sulla base dei principi di chiarezza, tempestività e trasparenza della comunicazione. Ha la responsabilità di elaborare le strategie comunicative e le informazioni rivolte ai media e di rendere ciò che accade all'interno dell'azienda fatti notiziabili. Tra i suoi compiti vi sono anche la progettazione di materiali informativi, la gestione principale dei rapporti con le redazioni giornalistiche e l'organizzazione delle conferenze stampa e degli eventi rivolti ai media (Stringa, 2007). Può anche fungere da portavoce dell'azienda, rappresentandola in eventi, interviste e conferenze stampa. È inoltre incaricato di coordinare l'attività comunicativa durante una situazione di crisi (De Meo, 2014).

L'addetto stampa aiuta il lavoro del capo ufficio stampa e in questo contesto può essergli richiesto di svolgere diverse mansioni utili a realizzare il piano comunicativo aziendale come: instaurare e coltivare relazioni con i giornalisti; scrivere e inviare i comunicati stampa; effettuare la rassegna stampa e monitorare la copertura mediatica dell'organizzazione. Inoltre, all'addetto stampa spetta il delicato ruolo di individuare la giusta chiave di lettura delle notizie e di suscitare l'interesse mediatico tramite l'uso di una comunicazione accattivante. Inoltre, può essergli richiesto di occuparsi della redazione dell'house organ aziendale, ovvero una pubblicazione periodica distribuita all'interno dell'organizzazione con lo scopo di mettere al corrente i dipendenti dell'operato aziendale (Stringa, 2007).

Un ultimo aspetto da tenere in conto nell'analisi dell'ufficio stampa riguarda le differenze sostanziali tra uffici stampa privati e uffici stampa della Pubblica Amministrazione. Quest'ultimi sono strutturati e regolamentati secondo la legge 150 del 7 giugno 2000 sulla "Disciplina delle attività di informazione e comunicazione delle pubbliche amministrazioni". La norma disciplina le attività dell'ufficio stampa della pubblica amministrazione, le quali

devono essere strettamente di natura istituzionale, ed inoltre stabilisce l'obbligo di iscrizione all'ordine dei giornalisti e di rispetto del codice deontologico della professione per tutti i funzionari facenti parte dell'ufficio stampa (Art.9, legge 150/2000).

2.2. Il Comunicato stampa: caratteristiche ed evoluzione

Il comunicato stampa è lo strumento principale utilizzato dall'ufficio stampa per veicolare la comunicazione aziendale. Si tratta di una nota scritta ufficiale dell'organizzazione, della lunghezza di una cartella scritta (1200/1800 battute), destinata ai media, per rendere pubbliche le iniziative aziendali. Il comunicato stampa può essere utilizzato per il lancio di un nuovo prodotto, la diffusione dei dati finanziari, il dialogo con gli stakeholder e la tutela dei propri diritti. Si tratta inoltre di uno degli strumenti più importanti per comunicare durante un momento di crisi (Governo, 2009: 5-6).

Il comunicato stampa viene inviato prima alle agenzie, poi ai giornalisti. L'addetto stampa deve scegliere il momento opportuno per contattare i giornalisti e fare in modo che il comunicato abbia maggiori possibilità di comparire nella prossima edizione del giornale. Di solito, i comunicati stampa vengono inviati alle agenzie entro le 11 del mattino. Poi cominciano i contatti con i giornalisti, con l'obiettivo che il proprio comunicato sia rilanciato già nel primo pomeriggio (Governo, 2009).

Si può inoltre richiedere l'embargo, ovvero una richiesta da parte dell'organizzazione di non diffondere o pubblicare le notizie contenute nel comunicato stampa fino ad un momento specifico. Questo consente ai giornalisti di avere un'anticipazione delle

informazioni, di modo da poter preparare gli articoli per tempo, ma anche l'onere di non divulgare tali informazioni fino alla scadenza dell'embargo (Preziosi, 2002).

Per poter comprendere al meglio il ruolo del comunicato stampa e le sue caratteristiche, è utile ripercorrere la sua nascita e la sua evoluzione nel tempo. Il primo comunicato stampa risale al 1906 ed è stato pubblicato da Ivy Lee, noto come il padre delle moderne relazioni pubbliche. Riguardava un incidente ferroviario che coinvolse la Pennsylvania Railroad. Lee documentò l'incidente e ne diede un resoconto ai giornalisti. Le caratteristiche fondamentali dello scritto di Lee erano la veridicità e la chiarezza del testo tanto che il New York Times riportò fedelmente la sua dichiarazione e le sue osservazioni. Grazie all'influenza di Lee, i comunicati stampa sono diventati una necessità per le aziende per divulgare informazioni chiave al pubblico. Da allora, i comunicati stampa sono stati utilizzati per mettere al corrente di eventi importanti giornalisti e altre persone addette alle relazioni con i media (Rampton, 2021).

Nei decenni successivi il comunicato stampa è mutato e si è evoluto così come si sono evoluti i media a cui è inevitabilmente legato. In particolar modo l'avvento di Internet e dei social media hanno influenzato in maniera significativa la struttura e l'utilizzo del comunicato stampa. Oggi possiamo trovare tre tipologie di comunicato stampa a testimonianza della sua evoluzione nel tempo: i comunicati stampa tradizionali, i comunicati stampa *SEO-Targeted* e i *social media press release* (Gavin, 2016).

Comunicati stampa tradizionali

Si tratta della tipologia di comunicato più vicina a quello originario di Ivy Lee sull'incidente ferroviario. Questi comunicati stampa sono orientati, in genere, all'annuncio di eventi, lancio di nuovi prodotti e importanti cambiamenti aziendali, anche se sono spesso associati a situazioni d'emergenza. Questi tipi di comunicati stampa possono essere utili per vari tipi di aziende poiché lo scopo è fornire informazioni ai consumatori, dire alle parti interessate ciò che devono sapere e pubblicare i fatti (Gavin, 2016).

Comunicati stampa *SEO-targeted*

Un comunicato stampa orientato all'ottimizzazione dei motori di ricerca è simile a un comunicato stampa tradizionale, tranne per il fatto che il suo scopo è quello di attrarre clienti grazie ad un miglior posizionamento all'interno dei motori di ricerca, tramite l'inserimento di parole chiave specifiche all'interno del testo. Le aziende utilizzavano comunicati stampa mirati alla SEO quando notavano che i loro posizionamenti nei motori di ricerca stavano andando male e avevano bisogno di una spinta. Questa tecnica, utilizzata per anni, oggi causa penalizzazioni algoritmiche da parte dei motori di ricerca poiché gli schemi di link ed i link "non naturali" sono visti come un metodo per manipolare il posizionamento, il quale invece deve risultare imparziale. Ma ciò non significa che i comunicati stampa mirati alla SEO siano diventati inutili. Le aziende dovrebbero comunque creare comunicati stampa che siano il più possibile degni di nota e includere parole chiave con un forte valore per la loro *mission*, inserite in modo naturale nelle intestazioni e nei boilerplate del comunicato stampa (Gavin, 2016).

Social media press release

«I loro giovani antenati risalgono alla seconda metà degli anni Novanta. Il giornalista americano Steve Outing li chiamava rich press release o smart press release.» (Governo, p. 8, 2009). Li si può definire come un ibrido tra un post standard sui social media e un post di blog. Il testo deve contenere tutte le informazioni che si vogliono condividere con il proprio pubblico di destinazione e deve comprendere tutti gli elementi necessari all'interazione e alla condivisione sulle piattaforme social. Il comunicato stampa sui social media non è progettato solo per indirizzare i giornalisti a ripubblicare le notizie contenute nel comunicato, ma è rivolto ad un pubblico molto ampio composto da tutti gli utenti che popolano i social network, siano essi giornalisti, influencer o consumatori (Gavin, 2016).

2.3. La scrittura del comunicato stampa

Soffermiamoci ora sulla content production, e vediamo quali sono gli elementi fondamentali per scrivere correttamente un comunicato stampa. Il primo obiettivo nella realizzazione di un comunicato stampa è rendere notiziabili le informazioni contenute al suo interno. La notizia può interessare diversi pubblici e quindi deve essere indirizzata a diverse testate giornalistiche; perciò, deve essere adattata diversamente in base al destinatario e al target (Tagliente, 2021: 35).

Il comunicato stampa deve contenere notizie individuabili rapidamente e scritte con un linguaggio chiaro e lineare composto da frasi brevi e da una sintassi semplice (soggetto – verbo – complemento oggetto – altri complementi). Lo stile deve essere neutro e oggettivo, in quanto chi lo scrive non può permettersi di inserire le proprie opinioni riguardo a ciò che riporta (Stringa, 2007). Vanno inoltre limitate le ripetizioni e l'aggettivazione

eccessiva, escludendo l'uso frequente del gerundio, specialmente ad inizio frase, e di parole o frasi che rendano ambigua l'interpretazione del testo.

Per potersi dire efficace, il comunicato stampa necessita innanzitutto di un titolo accattivante ma che sia allo stesso tempo conciso e professionale. Subito dopo il titolo si trova l'attacco o lead. Si tratta di un paragrafo breve e riassuntivo di non più di cinque righe, la cui struttura dovrebbe rispondere alle 5W, ovvero *Who (chi), What (cosa), Where (dove), When (quando), Why (perché)*. Non è però necessario che siano presenti tutte le 5W. L'importante è che l'attacco comprenda tutte le informazioni necessarie per permettere al lettore di capire cosa troverà all'interno del testo e fare in modo che continui la lettura. In altre parole, il lead dovrebbe comunicare la "notiziabilità" del contenuto (Falcinelli, 2024).

Si possono individuare quattro grandi categorie per formulare un buon attacco (Maccarone, Esposito, 2020);

- Lead Enunciativo: detto anche *summary lead è* tipico dei comunicati stampa in stile americano. Al suo interno comprende le 5W;
- Lead Descrittivo: una narrazione stimolante scritta *in media res*;
- Lead Diretto: inizia con un virgolettato, una citazione;
- Lead Interrogativo: apre con una domanda alla quale, nel corpo del testo, si sviluppa la risposta.

Successivamente si delinea il corpo di testo del documento, che può essere articolato in diversi paragrafi. Un modo per strutturare il corpo del comunicato stampa è seguire la struttura della piramide rovesciata: le informazioni più importanti e strutturali vengono scritte all'inizio, poi vengono inseriti i dettagli di supporto e successivamente background e contesto. È una modalità utile per scrivere il comunicato in quanto i giornalisti sanno che possono limitarsi a leggere la prima parte, tagliando i dettagli non essenziali che si trovano nella seconda parte del testo. Quello della "piramide rovesciata" è un modo ottimo per scrivere qualsiasi testo: da una breve e-mail a un lungo discorso, soprattutto se va in rete. Oggi molti leggono dal piccolo schermo di un telefono cellulare e lo spazio e il tempo di fruizione di una pagina web sono sempre più brevi e rapidi (Governo, 2009: 18).

Il documento si conclude con il boilerplate aziendale, ovvero un paragrafo che ha lo scopo di fornire in maniera concisa una descrizione che delinei il profilo aziendale. Questa parte include una sintesi della storia dell'azienda e la spiegazione della sua visione e della sua *mission* (Falcinelli, 2024).

È necessario includere a piè di pagina nome e cognome dell'addetto stampa responsabile della realizzazione del comunicato stampa e indirizzo e recapiti telefonici dell'ufficio stampa, in modo che i giornalisti a cui viene inviato il comunicato abbiano la possibilità di mettersi in contatto con il medesimo qualora ne abbiano la necessità (Stringa, 2007).

Inserire delle citazioni aiuta il comunicato stampa ad acquistare credibilità. Una citazione è rilevante se contiene un'informazione chiave legata alla notizia o un punto di vista personale dell'autore o dell'autrice. Inoltre, la citazione deve includere sempre nome e

cognome di chi ha pronunciato la frase, la quale andrà messa tra virgolette, e il ruolo aziendale della persona in questione (Falcinelli, 2024). In ogni caso, il comunicato stampa non può essere composto solamente da citazioni e la loro presenza non è obbligatoria.

Un comunicato stampa efficace non è limitato solo ad informazioni testuali, ma può contenere al suo interno anche elementi visivi di supporto alla notizia. Nello specifico può includere: immagini in alta risoluzione, infografiche informative, video di supporto o link a risorse aggiuntive. Le immagini devono sempre essere accompagnate da didascalie con indicati data, luogo e persone rappresentate (Falcinelli, 2024).

Prima di potersi dire chiuso, un comunicato stampa deve essere rivisto anche per quello che concerne il visual design. In particolar modo è importante curarne la formattazione, prestando attenzione alla divisione in paragrafi (che aumenta la fruibilità del testo), ai titoli interni e ai termini in grassetto, utilizzati per dare risalto a brevi passaggi e a parole chiave (Falcinelli, 2024).

2.4. Il comunicato stampa di crisi

Nel capitolo 1 abbiamo visto come comunicare in una situazione di crisi rivesta un ruolo fondamentale per l'azienda e abbiamo analizzato le caratteristiche della comunicazione di crisi. Ora ci soffermeremo su quello che è uno degli strumenti principali per far sapere al pubblico e ai giornalisti come l'azienda si sta muovendo di fronte alla crisi: il comunicato stampa di crisi.

La scrittura del comunicato stampa segue regole precise (vedi 2.3) e il comunicato stampa di crisi non fa eccezioni. Vi sono degli elementi specifici che compaiono in questo tipo di comunicato, che gli conferiscono una struttura, comunemente detta “struttura a panino” in quanto: c’è una headline-cappello che introduce il lettore alla situazione, evidenziando i fatti principali; segue un “ripieno” informativo, in cui si scende nei dettagli, approfondendo i fatti e le azioni risolutive dell’azienda e in cui si risponde alle famose cinque W; chiude il comunicato un’enunciazione dell’etica aziendale, nella quale si ricorda al pubblico “chi è l’azienda”, evidenziandone i valori e presentando elementi di garanzia a sostegno di quanto affermato (Mattia, 2015).

La “struttura a panino” è ideale da adottare se si vuole pubblicare un comunicato stampa di tipo informativo. Seguire una struttura come questa aiuta a non uscire dal seminato, col rischio di peggiorare la situazione, oltre a mantenere la comunicazione chiara e ad agevolare la comprensione del messaggio che si vuole trasmettere (Mattia, 2015).

Diversa è la questione quanto vi sia una responsabilità acclarata dell’azienda riguardo la situazione di crisi. In questo caso, il comunicato stampa di crisi deve essere redatto sulla base di quattro principi fondamentali, noti come le quattro “R” (Mastroianni, 2021):

- **Responsabilità**: implica l'assunzione di responsabilità da parte dell’azienda per il proprio ruolo nella situazione di crisi e, quando presente, il riconoscimento dell’errore commesso. Va sottolineato che la responsabilità non si limita al mero riconoscimento di colpa, ma deve anche esplicitare l’impegno a risarcire i danni causati anche in caso di responsabilità indiretta o quando l’azienda non è l’unica responsabile.

- **Risoluzione**: comporta la volontà, da parte dell'azienda, di affrontare la problematica alla base della crisi e l'esposizione delle misure adottate per porre fine al problema, specialmente se la situazione di crisi è ancora in essere. Deve risultare esplicito l'impegno concreto all'eliminazione delle cause alla base e della crisi e l'adozione di misure preventive volte ad evitare il ripetersi delle stesse problematiche in futuro.
- **Restituzione**: prevede la disponibilità al risarcimento dei danni causati dalla situazione di crisi, con il fine ultimo di riconquistare la fiducia del pubblico e ristabilire delle relazioni solide.
- **Rinnovamento**: include l'esplicitazione dell'insegnamento estratto dalla crisi e l'implementazione dei cambiamenti necessari per uscirne in maniera efficace.

Le prime due "R", responsabilità e risoluzione, si riferiscono alle azioni che l'azienda o il soggetto responsabile della crisi deve intraprendere, mentre le seconde due, restituzione e rinnovamento, riguardano i doveri nei confronti degli altri soggetti coinvolti nella situazione critica (Mastroianni, 2021).

Un esempio di utilizzo efficace delle quattro "R" lo si può ritrovare nel caso che ha coinvolto In Good Company, azienda di abbigliamento di Singapore. In seguito alla pubblicazione su Instagram di una foto in cui una modella appariva troppo magra, l'azienda è stata fortemente criticata. Prendendo sul serio le proteste, rilasciò le seguenti dichiarazioni: «We appreciate the conversation. We have realised this now and will work towards future campaigns that promote body diversity and healthy body image. We are leaving this image here to keep the conversation open, and as recognition of what we

need to work towards».[1] Nel testo sono presenti: responsabilità, nel riconoscere di aver commesso un errore e che l'immagine trasmette un messaggio sbagliato; risoluzione e restituzione, non cancellando il post e di conseguenza le critiche ricevute, lasciando la possibilità di intervenire anche ad altri di modo da trarne spunto per la comunicazione aziendale futura; rinnovamento, in quanto l'azienda si prende l'impegno per il futuro di promuovere campagne basate sulla *body diversity* (Mastroianni, 2021).

[1] Traduzione: «Apprezziamo la conversazione. Ora ce ne siamo resi conto e lavoreremo per campagne future che promuovano la diversità corporea e un'immagine corporea sana. Stiamo lasciando questa immagine qui per mantenere aperta la conversazione e come riconoscimento di ciò per cui dobbiamo lavorare».

CAPITOLO 3 - IL “CASO DONALD STERLING” IN NBA

3.1. Organizzazione e struttura dell’NBA

Per poter avere una piena comprensione della situazione di crisi che andremo ad analizzare è necessario, innanzitutto, comprendere che cos’è l’NBA, la sua struttura societaria e le figure fondamentali dell’amministrazione della lega.

La *National Basketball Association*, abbreviata in NBA, è un’organizzazione concepita come una persona giuridica, i cui membri sono 30 squadre, organizzate secondo la struttura della franchigia[2], che sono a loro volta delle persone giuridiche indipendenti: si tratta, cioè, di vere e proprie società che insieme formano una gigantesca holding (Barmat, 2011).

Trattandosi di una grande società che genera guadagni per miliardi di dollari, la NBA ha una struttura societaria e organizzativa complessa. La figura centrale nella gestione della lega e nell'applicazione delle sue regole è il *Commissioner* NBA che viene nominato dal *Board of Governors* e svolge un ruolo paragonabile a quello di un CEO di un’azienda. Le funzioni che esercita sono stabilite dalla costituzione NBA e dal contratto collettivo (CBA) e vanno dalla negoziazione degli accordi di contrattazione collettiva con l’associazione giocatori alla gestione di questioni disciplinari, con l’obiettivo di mantenere l'integrità e garantire il successo dell'NBA. Egli assicura il regolare funzionamento della lega,

[2] Nell'accezione nordamericana del termine, la franchigia (o *franchise*) è una società sportiva il cui scopo primario non è assicurarsi un risultato sportivo, ma produrre profitti. In tale ottica la *performance* sportiva diventa solo uno dei mezzi tramite cui realizzarli (Soonhwan, 2002).

supervisionando le operazioni di tutte le squadre. Il *Commissioner* collabora a stretto contatto con i proprietari delle squadre per affrontare questioni urgenti e orientarsi nell'intricato mondo del basket professionistico. (Wilson, 2010)

3.2. Crisi aziendale nello sport: Il Caso Donald Sterling

Le organizzazioni sportive e le vite degli sportivi che ve ne fanno parte sono di grande interesse per l'opinione pubblica. Dato l'interesse sempre crescente per lo sport, è diventato necessario per le squadre e i giocatori assumere delle figure specializzate nella gestione della crisi di modo da evitare di essere coinvolti in situazioni problematiche. Le indiscrezioni, sia da fonti interne che esterne, possono diffondersi in pochi minuti tramite Internet e i social media e hanno la capacità di influenzare negativamente l'opinione pubblica, rendendo il lavoro di gestione delle crisi più difficile che mai. Inoltre, vista l'enorme popolarità degli atleti e delle organizzazioni sportive, i media prestano sempre molta attenzione ad ogni dettaglio dello scandalo. Il verificarsi di una situazione di crisi genera un periodo di instabilità e minaccia non solo danni di reputazione o d'immagine, ma anche perdite finanziarie (Bernstein B., 2012).

La situazione di crisi che andremo ad analizzare si è sviluppata tra aprile e agosto 2014 ed ha avuto come protagonista Donald Sterling, proprietario della franchigia NBA dei Los Angeles Clippers, il quale si è reso protagonista di alcuni commenti offensivi di carattere razzista. Dato il forte impatto sociale dell'argomento, l'evento ha avuto un'enorme esposizione mediatica, in particolare negli Stati Uniti.

Il 25 aprile 2014, il portale statunitense TMZ Sports ha pubblicato la registrazione di una conversazione tra Sterling e l'allora amante, V. Stiviano. Nella registrazione, risalente al settembre 2013, Sterling era irritato per una foto che la donna aveva pubblicato su Instagram, in cui posava con l'ex stella dei Los Angeles Lakers e leggenda NBA Magic Johnson. Sterling, parlando con Stiviano, ha affermato: «Mi dà molto fastidio che tu voglia far sapere che ti stai associando a persone di colore» e «Puoi andare a letto con [persone di colore]. Puoi portarteli in casa, puoi fare quello che vuoi», ma «il poco che ti chiedo è ... di non portarli alle mie partite»[3] (Cacciola, Witz, 2014)

I commenti di Sterling hanno avuto forti ripercussioni sulla NBA, una lega in cui la maggioranza dei giocatori sono afroamericani. La squadra dei Los Angeles Clippers, squadra di cui Sterling era proprietario, tenne una riunione per discutere dell'incidente. Sia gli allenatori che i giocatori hanno espresso rabbia per i commenti e hanno sollevato la possibilità di boicottare Gara 4 della loro serie playoff contro i Golden State Warriors del 27 aprile, prima di decidere di non farlo (Markazi, 2014). Invece, i giocatori hanno protestato contro le osservazioni di Sterling indossando le loro magliette al rovescio per "oscurare qualsiasi logo della squadra" durante il prepartita (Greenberg, 2014). Le condanne per le affermazioni di Sterling sono state unanimi provenendo da giocatori allora in attività, ex-giocatori, allenatori e proprietari di altre franchigie. La vicenda ha provocato non solo un danno d'immagine per Sterling, i Clippers e la NBA nel suo complesso, ma ha avuto anche ripercussioni economiche. Infatti, Chumash Casino, lo sponsor principale dei Clippers, ha concluso il suo rapporto con la squadra, così come altri sponsor (Rovell, Markazi, 2014).

[3] Traduzione italiana dall'originale in lingua inglese

Il 29 aprile, il *commissioner* NBA Adam Silver ha bandito a vita Sterling da tutte le attività della lega e lo ha multato di 2,5 milioni di dollari, la cifra massima consentita dalla costituzione NBA. In questo modo, Sterling è stato privato di tutta la sua autorità sui Clippers non potendo nemmeno entrare nelle strutture dalla squadra. Gli è stato anche vietato di assistere a qualsiasi partita NBA. Si tratta di una delle punizioni più severe mai imposte a un proprietario di una squadra sportiva professionistica. Inoltre, Silver ha dichiarato che avrebbe sottoposto al Board of Directors una mozione per costringere Sterling a vendere la squadra, sulla base di una violazione volontaria del regolamento dell'NBA (Gittens, 2014).

L'11 maggio, quasi due settimane dopo il suo bando dalla NBA, Donald Sterling ha rilasciato le sue prime dichiarazioni pubbliche durante un'intervista alla CNN, dicendo che "non era un razzista" e di essere stato "manipolato" da Stiviano in modo da costringerlo a fare commenti offensivi. Nell'intervista, Sterling ha anche attaccato Magic Johnson e la sua battaglia contro l'HIV: a quest'ultima affermazione ha risposto Adam Silver, scusandosi a nome dell'NBA con Johnson e condannando nuovamente il comportamento di Sterling (Golliver, 2014). Successivamente la NBA, tramite un comunicato stampa ufficiale, lo ha accusato formalmente di aver danneggiato la lega con i suoi commenti sia nella registrazione pubblicata da TMZ che durante l'intervista rilasciata alla CNN, e ha fissato un'udienza del *Board of Governors* con la quale gli altri proprietari della lega avrebbe potuto votare per costringere Sterling a cedere la proprietà dei Los Angeles Clippers (Gorman, 2014).

La moglie di Sterling, Shelly, il 23 maggio ha cominciato l'iter per la negoziazione della vendita della squadra, di cui era comproprietaria assieme al marito. Il 29 maggio, in attesa

dell'approvazione della NBA, ha raggiunto un accordo per cedere la proprietà Clippers all'ex CEO di Microsoft Steve Ballmer (Shelburne, 2014). Sterling rinnegò di aver dato alla moglie l'autorizzazione a vendere la squadra, negò tutte le accuse e si rifiutò di vendere i Clippers. Quindi fece causa alla NBA, sostenendo che quest'ultima aveva violato sia le leggi antitrust che i suoi diritti costituzionali (Benson, 2014). Il 4 giugno, il suo avvocato ha annunciato che Sterling aveva deciso di abbandonare la causa contro la NBA e aveva accettato di vendere i Clippers a Ballmer per 2 miliardi di dollari. Ma pochi giorni dopo è ritornato sui suoi passi ritirando il suo benestare alla vendita e riprendendo la causa. Tuttavia, Shelly si è rivolta ad un tribunale successorio per consentirle di procedere con la vendita come unico fiduciario (Shelburne, 2014b). Il 23 luglio, Sterling ha fatto causa alla moglie, alla NBA e al *commisioner* Adam Silver, sostenendo che avevano violato la legge societaria e che stessero perpetrando una frode nei suoi confronti per vendere la squadra a Ballmer (Shelburne, Markazi, 2014). Il 28 luglio, il tribunale successorio si è pronunciato in favore di Shelly e ha accolto la sua richiesta di un'ordinanza che consentisse il completamento della vendita. L'acquisto della squadra da parte di Ballmer si è concluso ufficialmente il 12 agosto 2014 (Bolch, Fenno, Rohlin, 2014).

3.3. La gestione della crisi da parte dell'NBA: analisi dei comunicati stampa di crisi

I dirigenti e i manager delle organizzazioni sportive, per svolgere il loro ruolo in maniera efficace, devono avere una comprensione completa del processo manageriale e comunicativo, di modo da essere in grado di gestire ogni situazione in cui l'organizzazione si venga a trovare, soprattutto in tempi di crisi (Chelladurai, 2009), come dimostrato durante il caso Sterling dal *commissioner* NBA, Adam Silver.

La NBA ha agito in maniera rapida e decisa, ritenendo che i commenti di Sterling potessero causare problematiche su vari livelli, mettendo a rischio l'immagine e la credibilità della lega nei confronti dei fan e degli stakeholders, in particolar modo quelli afroamericani, minando gli sforzi della lega per promuovere la diversità e l'inclusività. Risultando inoltre dannose per tutte le componenti della squadra dei Los Angeles Clippers e della NBA nel suo insieme e per le relazioni della lega con i partner commerciali. (Golliver, 2014b).

La comunicazione della crisi in questione è stata attuata utilizzando come strumento principale il comunicato stampa. È quindi utile analizzare i comunicati rilasciati dalle parti in causa durante la situazione di crisi, di modo da poter raggiungere una piena comprensione della gestione della crisi, soffermandosi in particolar modo sul ruolo della NBA.

Il primo comunicato preso in analisi è la risposta di Donald Sterling alla pubblicazione della registrazione incriminata:

Statement from Clippers President Andy Roeser

Brian Truong

April 26, 2014

Andy Roeser, president of the L.A. Clippers, today issued the following statement: "We have heard the tape on TMZ. We do not know if it is legitimate or it has been altered. We do know that the woman on the tape -- who we believe released it to TMZ -- is the defendant in a lawsuit brought by the Sterling family alleging that she embezzled more than $1.8 million, who told Mr. Sterling that she would "get even." Mr. Sterling is emphatic

that what is reflected on that recording is not consistent with, nor does it reflect his views, beliefs or feelings. It is the antithesis of who he is, what he believes and how he has lived his life. He feels terrible that such sentiments are being attributed to him and apologizes to anyone who might have been hurt by them. He is also upset and apologizes for sentiments attributed to him about Earvin Johnson. He has long considered Magic a friend and has only the utmost respect and admiration for him--both in terms of who he is and what he has achieved. We are investigating this matter." [4]

Innanzitutto, va notato come non sia Sterling in persona a rispondere alle accuse a suo carico ma un suo portavoce, cosa che può essere vista come riluttanza da parte del protagonista della vicenda a "metterci la faccia" e ad assumersi le proprie responsabilità. Tale impressione viene rafforzata andando ad analizzare il comunicato nel dettaglio: già a partire dal titolo, dove non vi è alcun riferimento all' evento di crisi e proseguendo con l'attacco del comunicato, in cui viene messa in dubbio l'autenticità della registrazione e in cui si cerca di spostare l'attenzione sulla figura dell'ex-amante di Sterling, V. Stiviano. La donna viene accusata di essere la responsabile del rilascio della registrazione e di agire per spirito di rivalsa nei confronti dello stesso Sterling. Le scuse per l'accaduto arrivano solo nella seconda parte del testo e seppur bene redatte, l'utilizzo reiterato del termine «being *attributed to him»* (trad. essergli attribuite) denota, ancora una volta la mancata assunzione di responsabilità da parte di Sterling e il tentativo di dimostrarsi estraneo ai fatti che gli sono imputati. Nel comunicato è possibile trovare diversi elementi tipici della *Image Restoration Theory* e in particolar modo delle strategie di risposta della elusione

[4] Traduzione: Dichiarazione del presidente dei Clippers Andy Roese, 26 aprile 2014. Andy Roeser, presidente dei L.A. Clippers, ha rilasciato oggi la seguente dichiarazione: "Abbiamo ascoltato la registrazione pubblicata da TMZ. Non sappiamo se è autentica o se è stata alterata. Sappiamo che la donna registrata, che crediamo sia colei che l'ha consegnata a TMZ, è l'imputata in una causa intentata dalla famiglia Sterling per aver sottratto più di 1,8 milioni di dollari, e che ha detto al signor Sterling che si sarebbe "vendicata". Il signor Sterling è enfatico nel dire che ciò che traspare da quella registrazione non è coerente con, né riflette le sue opinioni, convinzioni o sentimenti. È l'antitesi di chi è, di ciò in cui crede e di come ha vissuto la sua vita. È dispiaciuto per il fatto che gli vengano attribuite tali opinioni e si scusa con chiunque possa essere stato ferito da esse. È anche sconvolto e si scusa per le opinioni attribuitegli nei confronti di Earvin Johnson. Considera da tempo Magic un amico e nutre per lui solo il massimo rispetto e ammirazione, sia per chi è che per ciò che ha realizzato. Stiamo indagando su questa questione."

della responsabilità e della riduzione dell'offensività *ad hominem*, che risulta evidente nell'attacco nei confronti dell'ex amante e nella messa in discussione dell'autenticità delle fonti. Dal punto di vista della tempistica si tratta di un comunicato rilasciato a poche ore dall'emergere della situazione di crisi e che rispetta a pieno il principio della tempestività.

Proseguiamo con la risposta della NBA alla situazione di crisi, analizzando due comunicati. Il primo, molto breve, rilasciato subito dopo l'inizio della crisi:

NBA statement on TMZ report concerning Donald Sterling

Official Release |

April 26, 2014

NEW YORK – The following statement has been issued by Mike Bass, Executive Vice President, Communications, regarding the TMZ report concerning Los Angeles Clippers owner Donald Sterling:

"We are in the process of conducting a full investigation into the audio recording obtained by TMZ. The remarks heard on the recording are disturbing and offensive, but at this time we have no further information." [5]

Già dal titolo si può notare una differenza sostanziale rispetto al comunicato analizzato precedentemente. Infatti, in questo caso, il titolo fa riferimento esplicito alla situazione di crisi rendendo chiaro fin da subito l'argomento del comunicato. Il corpo del testo è limitato ad una citazione di una dichiarazione ufficiale rilasciata figura apicale del management NBA ed ha lo scopo di informare la stampa, e di conseguenza il pubblico, che la lega è a

[5] Traduzione: Dichiarazione della NBA sul reportage di TMZ riguardante Donald Sterling. Comunicato ufficiale 26 aprile 2014. NEW YORK – La seguente dichiarazione è stata rilasciata da Mike Bass, Vicepresidente esecutivo e responsabile della comunicazione, in merito al reportage di TMZ riguardante il proprietario dei Los Angeles Clippers Donald Sterling: "Stiamo conducendo un'indagine completa sulla registrazione audio ottenuta da TMZ. Le osservazioni ascoltate nella registrazione sono inquietanti e offensive, ma al momento non abbiamo ulteriori informazioni".

conoscenza della situazione e che sta valutando come muoversi a riguardo. Inoltre, l ’utilizzo dei termini «*disturbing and offensive»* (trad. disturbante ed offensivo) per descrivere il contenuto della registrazione fa trasparire la posizione della NBA rispetto alla questione.

Il secondo comunicato invece viene pubblicato tre giorni più tardi:

Adam Silver bans Donald Sterling for life

Official Release |

April 29, 2014

NEW YORK – NBA Commissioner Adam Silver has banned Donald Sterling for life from any association with the Clippers or the NBA, it was announced today at a press conference in Manhattan.

Commissioner Silver has also fined Mr. Sterling $2.5 million, the maximum amount allowed under the NBA Constitution. The fine money will be donated to organizations dedicated to anti-discrimination and tolerance efforts that will be jointly selected by the NBA and the Players Association.

As part of the lifetime ban, Mr. Sterling may not attend any NBA games or practices, be present at any Clippers office or facility, or participate in any business or player personnel decisions involving the team. He will also be barred from attending NBA Board of Governors meetings and participating in any other league activity.

Commissioner Silver also announced that he will urge the Board of Governors to exercise its authority to force a sale of the team.

The discipline issued today is based on the Commissioner's conclusion that Mr. Sterling violated league rules through his expressions of offensive and hurtful views, the impact of which has been widely felt throughout the league. [6]

Si tratta di un comunicato più esaustivo rispetto al precedente, in cui il *Commissioner* Silver rende pubblica la decisione di bandire a vita Donald Sterling da ogni attività relativa alla NBA. Il testo presenta tutte le caratteristiche tipiche di un comunicato stampa. La scrittura è formale e poco aggettivata, il testo è composto da frasi brevi che non presentano eccessive ripetizioni e ridondanze. La struttura è quella "a piramide rovesciata". Le informazioni principali si trovano all'inizio del testo, infatti, le prime righe contengono i fatti notiziabili e rispondono alle cinque "W" e proseguendo il testo si trovano i dettagli meno importanti. Nel testo risulta evidente, inoltre, una caratteristica tipica del comunicato stampa di crisi, ovvero la presenza dei principi delle quattro "R" (capitolo 2.4). Nello specifico il principio di risoluzione che consiste nella volontà da parte dell'organizzazione di affrontare la problematica alla base della crisi e nell'esposizione delle misure per porre fine al problema, e che rappresenta l'argomento stesso del comunicato, e il principio di restituzione, riscontrabile nella decisione di devolvere a organizzazioni per la lotta al razzismo e alla discriminazione l'intera somma della multa comminata a Sterling.

---

[6] Traduzione: Adam Silver bandisce Donald Sterling a vita. Comunicato ufficiale, 29 aprile 2014. NEW YORK – Il commissioner NBA Adam Silver ha bandito Donald Sterling a vita da qualsiasi associazione con i Clippers o la NBA, come annunciato oggi in una conferenza stampa a Manhattan.
Il commissario Silver ha inoltre multato il signor Sterling di 2,5 milioni di dollari, l'importo massimo consentito dalla Costituzione NBA. Il denaro della multa verrà donato a organizzazioni contro la discriminazione e che promuovono la tolleranza che saranno selezionate congiuntamente dalla NBA e dalla Players Association.
Come parte del divieto a vita, il signor Sterling non potrà partecipare a nessuna partita o allenamento NBA, essere presente in nessun ufficio o struttura dei Clippers o partecipare a nessuna decisione aziendale o relativa al personale dei giocatori che coinvolga la squadra. Gli sarà inoltre vietato partecipare alle riunioni del Consiglio dei governatori NBA e partecipare a qualsiasi altra attività della lega.
Il commissario Silver ha inoltre annunciato che solleciterà il Consiglio dei governatori a esercitare la sua autorità per forzare la vendita della squadra. La sanzione disciplinare emessa oggi si basa sulla conclusione del Commissioner secondo cui il signor Sterling ha violato le regole della lega attraverso le sue espressioni di opinioni offensive e dannose, il cui impatto è stato ampiamente avvertito in tutta la lega.

In seguito all'intervista rilasciata da Donald Sterling alla CNN (il cui contenuto è riportato nel paragrafo precedente), la NBA ha rilasciato un nuovo comunicato stampa che riporta le dichiarazioni di Adam Silver a riguardo:

Adam Silver's statement after CNN's interview with Donald Sterling

Official Release |

May 12, 2014

NEW YORK – NBA Commissioner Adam Silver released the following statement after CNN's Anderson Cooper's interview with Donald Sterling that aired earlier this evening:

"I just read a transcript of Donald Sterling's interview with Anderson Cooper and while Magic Johnson doesn't need me to, I feel compelled on behalf of the NBA family to apologize to him that he continues to be dragged into this situation and be degraded by such a malicious and personal attack. The NBA Board of Governors is continuing with its process to remove Mr. Sterling as expeditiously as possible." [7]

In questo comunicato Silver si sofferma particolarmente sulle affermazioni denigratorie di Sterling riguardo Earvin "Magic" Johnson, grande ex giocatore della NBA, scusandosi a nome della lega per quanto affermato da Sterling e riaffermando la volontà del management NBA di rimuovere Sterling dalla sua posizione. Di questa comunicazione vanno sottolineati due aspetti: innanzitutto la tempestività, in quanto il comunicato stampa esce poche ore dopo l'intervista in questione, e in secondo luogo, chiedendo scusa in prima persona, Silver, si è assunto la responsabilità per le frasi di Sterling,

[7] Traduzione: Dichiarazione di Adam Silver dopo l'intervista della CNN a Donald Sterling. Comunicato ufficiale 12 maggio 2014. NEW YORK – Il commissario NBA Adam Silver ha rilasciato la seguente dichiarazione dopo l'intervista di Anderson Cooper della CNN a Donald Sterling andata in onda questa sera: "Ho appena letto la trascrizione dell'intervista di Donald Sterling ad Anderson Cooper e, anche se Magic Johnson non ha bisogno che io lo faccia, mi sento obbligato a nome della famiglia NBA a scusarmi con lui per il fatto che continua a essere trascinato in questa situazione e ad essere umiliato da un attacco così malevolo e personale. Il consiglio dei governatori NBA sta continuando il suo processo per rimuovere il signor Sterling il più rapidamente possibile".

I seguenti comunicati possono essere raggruppati in un unico insieme in quanto si tratta di comunicati informativi, spesso limitati alla citazione di una dichiarazione ufficiale. Sono comunque rilevanti al fine dell'analisi in quanto rappresentano la comunicazione continua della NBA durante tutto il periodo di crisi. Questa pratica aiuta l'organizzazione a tenere informati i media, e di conseguenza il pubblico, mantenendo le "redini" della comunicazione ed evitando fraintendimenti e la circolazione di notizie non veritiere. In questo modo è stato possibile, per la NBA, "accompagnare" media e pubblica opinione durante lo svolgimento della crisi.

NBA response to reports on Clippers ownership

Official Release |

May 23, 2014

NEW YORK – *In response to reports about Donald Sterling surrendering controlling ownership of the Los Angeles Clippers, NBA spokesman Mike Bass stated:*

"We continue to follow the process set forth in the NBA Constitution regarding termination of the current ownership interests in the Los Angeles Clippers and are proceeding toward a hearing on this matter on June 3." [8]

NBA statement regarding Sterlings' response to ownership termination charge

Official Release |

May 27, 2014

[8] Traduzione: Risposta NBA alle segnalazioni sulla proprietà dei Clippers. Comunicato ufficiale 23 maggio 2014. NEW YORK – In risposta alle segnalazioni sulla rinuncia di Donald Sterling alla proprietà di controllo dei Los Angeles Clippers, il portavoce NBA Mike Bass ha dichiarato:
"Continuiamo a seguire il processo stabilito nella Costituzione NBA in merito alla cessazione degli attuali interessi di proprietà nei Los Angeles Clippers e stiamo procedendo verso un'udienza su questa questione in programma per il 3 giugno".

NEW YORK – The following statement has been issued by Mike Bass, Executive Vice President, Communications:

"This evening, the NBA received responses from Donald and Shelly Sterling to the charge to terminate the current ownership interests in the Los Angeles Clippers. The NBA Board of Governors will meet on June 3 at 1 p.m. in New York City to hear and vote upon this matter. Should the Board vote to sustain the charge, the Sterlings' interests in the Clippers will be terminated and the team will be sold." [9]

NBA statement regarding today's NBA Advisory/Finance Committee meeting

Official Release |

May 28, 2014

***NEW YORK** – The following statement has been issued by Mike Bass, Executive Vice President, Communications, regarding today's meeting of the NBA Advisory/Finance Committee:*

"The Advisory/Finance Committee met again today via conference call and discussed the separate responses from Donald and Shelly Sterling to the charge to terminate their ownership interests in the Los Angeles Clippers. These documents, along with the charge, were distributed to the NBA Board of Governors, which will meet on June 3 at 1 p.m. in New York City to hear and vote upon this matter." [10]

NBA statement regarding sale of Clippers

---

[9] Traduzione: Dichiarazione NBA in merito alla risposta della famiglia Sterling all'accusa di cessazione della proprietà. Comunicato ufficiale 27 maggio 2014. NEW YORK – La seguente dichiarazione è stata rilasciata da Mike Bass, Vicepresidente esecutivo e responsabile della comunicazione:
"Questa sera, la NBA ha ricevuto risposte da Donald e Shelly Sterling all'accusa di cessazione degli attuali interessi di proprietà nei Los Angeles Clippers. Il Consiglio dei governatori NBA si riunirà il 3 giugno alle 13:00 a New York City per ascoltare e votare su questa questione. Se il Consiglio dovesse votare per sostenere l'accusa, gli interessi degli Sterling nei Clippers saranno rescissi e la squadra sarà venduta".

[10] Traduzione: Dichiarazione NBA in merito alla riunione odierna del Comitato consultivo/finanziario NBA. Comunicato ufficiale 28 maggio 2014. NEW YORK – La seguente dichiarazione è stata rilasciata da Mike Bass, Vicepresidente esecutivo, Comunicazioni, in merito alla riunione odierna del Comitato consultivo/finanziario NBA:
"Il Comitato consultivo/finanziario si è riunito di nuovo oggi tramite conference call e ha discusso le risposte separate di Donald e Shelly Sterling riguardo la rescissione dei loro interessi di proprietà nei Los Angeles Clippers. Questi documenti, insieme all'accusa, sono stati distribuiti al Consiglio dei governatori NBA, che si riunirà il 3 giugno alle 13:00 a New York City per ascoltare e votare su questa questione".

Official Release |

May 30, 2014

NEW YORK – The following statement has been issued by Mike Bass, Executive Vice President, Communications, regarding the proposed sale of the Los Angeles Clippers:

"Commissioner Silver has consistently said the preferred outcome to the Clippers proceeding would be a voluntary sale of the team. Shelly Sterling advised the NBA last night that an agreement had been reached with Steve Ballmer, and the NBA Advisory/Finance Committee met via conference call this morning to discuss these developments. We await the submission of necessary documentation from Mrs. Sterling. In the meantime, the June 3 special meeting of the NBA Board of Governors remains as scheduled." [11]

NBA and Sterling Family Trust announce settlement

Official Release |

May 30, 2014

***NEW YORK –** The NBA, Shelly Sterling and the Sterling Family Trust today resolved their dispute over the ownership of the Los Angeles Clippers. Under the agreement, the Clippers will be sold to Steve Ballmer, pending approval by the NBA Board of Governors, and the NBA will withdraw its pending charge to terminate the Sterlings' ownership of the team.*

Because of the binding agreement to sell the team, the NBA termination hearing that had been scheduled for June 3 in New York City has now been cancelled. Mrs. Sterling and the Trust also agreed not to sue the NBA and to indemnify the NBA against lawsuits from others, including from Donald Sterling. [12]

---

[11] Traduzione: Dichiarazione NBA in merito alla vendita dei Clippers. Comunicato ufficiale 30 maggio 2014.
NEW YORK – La seguente dichiarazione è stata rilasciata da Mike Bass, Vicepresidente esecutivo, Comunicazioni, in merito alla proposta di vendita dei Los Angeles Clippers:
"Il commissario Silver ha sempre affermato che l'esito preferito del procedimento dei Clippers sarebbe una vendita volontaria della squadra. Shelly Sterling ha informato la NBA ieri sera che era stato raggiunto un accordo con Steve Ballmer e il Comitato consultivo/finanziario della NBA si è riunito tramite conference call questa mattina per discutere di questi sviluppi. Attendiamo la presentazione della documentazione necessaria dalla Sig.ra Sterling. Nel frattempo, la riunione speciale del 3 giugno del Consiglio dei governatori della NBA rimane come da programma."

[12] Traduzione: NBA e Sterling Family Trust annunciano un accordo. Comunicato ufficiale 30 maggio 2014.

NBA statement regarding today's probate court ruling

Official Release |

July 28, 2014

NEW YORK – The following statement has been issued by Mike Bass, Executive Vice President, Communications, regarding today's probate court ruling regarding the Sterling Family Trust:

"We are pleased that the court has affirmed Shelly Sterling's right to sell the Los Angeles Clippers to Steve Ballmer. We look forward to the transaction closing as soon as possible." [13]

Clippers sale closes

Official Release |

August 12, 2014

NEW YORK – The transaction in which Steve Ballmer purchased the Los Angeles Clippers closed today following the entry of an order by a California court confirming the authority of Shelly Sterling, on behalf of the Sterling Family Trust, to sell the team.

The NBA Board of Governors previously approved the sale and Ballmer is now the Clippers Governor.[14]

NEW YORK – NBA, Shelly Sterling e Sterling Family Trust hanno risolto oggi la loro disputa sulla proprietà dei Los Angeles Clippers. In base all'accordo, i Clippers saranno venduti a Steve Ballmer, in attesa dell'approvazione del Consiglio di amministrazione NBA, e NBA ritirerà la sua accusa pendente di porre fine alla proprietà della squadra da parte degli Sterling.
A causa dell'accordo vincolante per la vendita della squadra, l'udienza di risoluzione NBA che era stata programmata per il 3 giugno a New York City è stata ora annullata. La signora Sterling e il Trust hanno anche concordato di non citare in giudizio la NBA e di indennizzare la NBA contro le azioni legali di altri, tra cui Donald Sterling.

[13]Traduzione: Dichiarazione NBA in merito alla sentenza odierna del tribunale successorio. Comunicato ufficiale 28 luglio 2014. NEW YORK – La seguente dichiarazione è stata rilasciata da Mike Bass, Vicepresidente esecutivo, Comunicazioni, riguardo alla sentenza odierna del tribunale successorio in merito allo Sterling Family Trust:
"Siamo lieti che il tribunale abbia confermato il diritto di Shelly Sterling di vendere i Los Angeles Clippers a Steve Ballmer. Ci aspettiamo che la transazione si concluda il prima possibile".
[14] Traduzione: Chiusura della vendita dei Clippers. Comunicato ufficiale 12 agosto 2014.

La gestione del “caso Sterling” da parte della NBA è stata molto elogiata. In particolare, la figura del *commissioner* Adam Silver è uscita particolarmente rafforzata dalla vicenda. Tra i punti di forza della gestione della crisi si possono sottolineare: la tempestività e la chiarezza della comunicazione, che hanno permesso alla NBA di non venire travolta dall’emergenza, circoscrivendola alla sola figura di Donald Sterling, e subire danni reputazionali ed economici molto elevati; la fermezza e la portata della condanna nei confronti delle affermazioni di Sterling, in linea con la politica di tolleranza zero contro il razzismo promossa dalla lega; la capacità, in particolare di Silver, di comprendere a pieno chi fossero gli stakeholders da tutelare durante la crisi, ovvero i fan facenti parte della minoranza afroamericana, i quali rappresentano uno dei principali pubblici di riferimento per la NBA (Levik, 2014).

NEW YORK – La transazione per la quale Steve Ballmer ha acquistato i Los Angeles Clippers si è conclusa oggi in seguito all'emissione di un ordine da parte di un tribunale della California che conferma l'autorità di Shelly Sterling, per conto dello Sterling Family Trust, di vendere la squadra.

CONCLUSIONI

Lo scopo di questo elaborato consisteva nel valutare l'utilizzo del comunicato stampa come strumento di risoluzione di una situazione di crisi aziendale nello sport. Analizzando il caso di studio preso in esame possiamo affermare che sì, il comunicato stampa può essere un mezzo utile a risolvere situazioni problematiche riguardanti un'organizzazione sportiva.

Va aggiunto, però, che sono emerse delle discrepanze tra i modelli teorici di struttura del comunicato stampa di crisi e il loro utilizzo nel caso preso in esame. Nei testi analizzati, quella che è considerata la struttura più utilizzata nella redazione dei comunicati stampa di crisi, la cd. "struttura a panino" non è mai stata adottata. Nonostante ciò, l'organizzazione presa in esame (la lega professionistica americana di basket NBA) è uscita dall'emergenza non solo senza subire danni ingenti, ma con una reputazione rafforzata per merito dell'efficace comunicazione messa in atto durante la gestione della crisi.

A differenza dell'aspetto strutturale, l'analisi della scrittura ha dimostrato che un comunicato stampa, qualunque sia il suo utilizzo o la lingua in cui viene redatto, non può prescindere da una scrittura formale e lineare, con frasi brevi ed incisive e senza ridondanze ed eccessive aggettivazioni. Due ulteriori aspetti che possiamo definire "universali" per i comunicati stampa, in particolar modo quelli di crisi, sono la tempestività e la chiarezza. Rispondere in maniera rapida e puntuale risulta un aspetto fondamentale nella gestione della crisi, per evitare fraintendimenti e di essere travolti dalla crisi stessa.

BIBLIOGRAFIA

Adams W. C., *Responding to the media during a crisis: It's what you say and when you say it.* Public Relations Quarterly 45.1, 2000.

Benoit, W. L., *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration*. Albany, NY: State University of New York Press. 1995.

Bernstein, B., *Crisis Management and Sports in the Age of Social Media: A Case Study Analysis of the Tiger Woods Scandal*. Elon Journal of Undergraduate Research in Communications 2012, Vol.3 No. 2, 2012.

Bernstein J., *Manager's Guide to Crisis Management.* Briefcase Books Series, McGraw Hill, 2011.

Chelladurai, P., *Managing organizations for sport and physical activity* (3rd ed.). Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway, Publishers, Inc, 2009.

Coombs W. T., *Crisis management and communications*, Institute for public relations 4.5, 6, 2007b.

Coombs W. T., *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. Thousand Oaks. Sage Publications, Inc. 88, 2007.

Coombs W.T. *Protecting Organization Reputations during a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*. Corporate Reputation Review, Vol.10, 2007c.

Coombs, W.T.; *Holladay, S.J. The Handbook of Crisis Communication*. Malden: MA: Wiley-Blackwell. 2010

Dalla Chiesa N.*, Profili sociali della comunicazione di impresa. La classe creativa tra cultura e organizzazione.* FrancoAngeli, Milano, 2012.

De Meo C., *Ufficio stampa. Come comunicare con la stampa per ottenere visibilità sui Mezzi di Comunicazione.* Edizione Kindle, 2014.

Governo M., Il comunicato stampa: tradizione e attualità di uno strumento di lavoro. I Quaderni del MDS, 2009.

Invernizzi E., Romenti S., *La valutazione dei risultati della comunicazione aziendale: quali sviluppi?* Sinergie Italian Journal of Management, (68), 2011.

Legge n.150 del 7 giugno 2000 *“Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni”* pubblicata nella Gazzetta Ufficiale del 13 giugno 2000 n. 136.

Lerbinger O., *The crisis manager: facing disasters, conflicts, and failures.* New York: Routledge Communication Series, 2012.

Maccarone C., Esposito R., *Scrivere per informare. Creare contenuti (non solo in ottica SEO) per giornalismo e blogging.* Flacowski, 2020.

Mura M., *L’evoluzione dell’ufficio stampa con l’avvento del web 2.0 e dei social network. In che modo i rapporti tra giornalisti e ufficio stampa hanno affrontato il cambiamento?* Tesi di laurea, Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari, Università degli studi di Padova, 2019.

Reynolds, B.; Seeger, M. W. *"Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model"*. *Journal of Health Communication*. 10 (1). 2005.

Soonhwan L., *Economic Values of Professional Sport Franchises in the United States*, in *The Sports Journal*, vol. 5, n. 3, United States Sports Academy, 2002.

Stringa P., *Che cos'è un ufficio stampa*. Edizione Kindle, 2007.

Tagliente G., *L' arte dell'ufficio stampa. Strategie di comunicazione tra informazione, media relations e web*. Over edizioni, 2021.

Vecchiato G., Poma L., *Crisis Management: Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione.* Il sole 24 ore, Milano, 2012.

Vecchiato, G., *Relazioni pubbliche: l’etica e le nuove aree professionali*. Franco Angeli, Milano; 2006.

Veneziani S., *Organizzare l’Ufficio Stampa*. Il Sole24ore, Milano, 1999.

Weiner B., Perry R. P., Magnusson J., *An attributional analysis of reactions to stigmas.* Journal of Personality and Social Psychology, 55, 1988.

Weiner D., *Crisis Communications: Managing Corporate Reputation in the Court of Public opinion*. Ivey Business Journal, 2006.

Wilson M. (2010). *Why So Stern?: The Growing Power of the NBA Commissioner*, 7 DePaul J. Sports L. & Contemp. Probs. 45

SITOGRAFIA

Barmat M. (2011, August 21). *NBA: How the business works.* Worldhoopsstats.com. http://www.worldhoopstats.com/news/statistics/13-nba-how-the-business-works.html (consultato il 20/02/2025)

Benson, K. (2014, May 30). *"With Sale Pending, Vote on Sterling Is Canceled"*. *The New York Times*. https://www.nytimes.com/2014/05/31/sports/basketball/nba-clippers-sterling.html?hpw&rref=sports (consultato il 22/02/2025)

Bolch, B.; Fenno, N.; Rohlin, M. (August 12, 2014). *"Steve Ballmer is officially new owner of Clippers, NBA says"*. *Los Angeles Times*. https://www.latimes.com/sports/sportsnow/la-sp-sn-nba-steve-ballmer-owner-clippers-20140812-story.html (consultato il 20/01/2025)

Cacciola, Scott; Witz, Billy (April 26, 2014). *"N.B.A. probing racial remarks tied to owner"*. *The New York Times*. https://www.nytimes.com/2014/04/27/sports/basketball/nba-clippers-owner-donald-sterling.html (consultato il 14/02/2025)

Gittens, H. (2014, April 29). *"Clippers Owner Donald Sterling Fined $2.5M and Banned for Life by NBA"*. *NBC News*. https://www.nbcnews.com/storyline/nba-race-furor/clippers-owner-donald-sterling-fined-2-5m-banned-life-nba-n92671 (consultato il 14/02/2025)

Golliver, B. (2014, May 13). *"Clippers' Donald Sterling attacks Magic Johnson, says he should be 'ashamed' of HIV"*. *SI.com*. https://web.archive.org/web/20140513202649/http://nba.si.com/2014/05/12/donald-sterling-magic-johnson-aids-clippers-owner-cnn/ (consultato il 20/02/2025)

Golliver, B. (2014b, May 30). *Shelly Sterling announces agreement to sell Clippers to Steve Ballmer.* Sports Illustrated. http://nba.si.com/2014/05/30/shelly-sterling-sells-clippers-steve-ballmer-microsoft/ (consultato il 20/02/2025)

Greenberg, C. (2014, April 27). *"Clippers Players Stage Silent Protest Against Donald Sterling With Inside-Out Shirts (PHOTOS)". Huffington Post*. https://www.huffpost.com/entry/clippers-players-protest-shirts-red_n_5223017 (consultato il 15/02/2025)

Falcinelli V. (2024), *Come scrivere un comunicato stampa: la guida completa [2024]*, https://www.pennamontata.com/scrivere-un-comunicato-stampa/ (consultato il 3/02/2025)

Gavin, S. (2016), *History of the Press Release*, https://www.outbrain.com/blog/history-of-the-press-release-gaining-value-from-tactics-new-and-old/ (consultato il 20/02/2025)

Institute for PR (2007), *Crisis management and communications*, https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/ (consultato il 29/01/2025)

Levik, R. (2014, April 30) *The NBA's Response to Donald Sterling's Racism Got Everything Right*. Time.com. https://time.com/83248/donald-sterling-nba-adam-silver-racism-punishment/ (consultato il 23/02/2025)

Markazi, A. (2014, April 26). *"Clippers briefly consider boycott". ESPN.com*. ESPN Internet Ventures. https://www.espn.com/los-angeles/nba/story/_/id/10844878/los-angeles-clippers-meet-discuss-alleged-donald-sterling-comments-consider-boycott (consultato il 20/02/2025)

Mastroianni B. (2021), *Gestire conflitti e crisi online: idee per giornalisti e comunicatori (ma non solo)*, https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/gestire-conflitti-e-crisi-online-idee-per-giornalisti-e-comunicatori-ma-non-solo/ (consultato il 12/02/2025)

Mattia F. (2015), *Copywriting e crisis management. Le parole giuste in caso di crisi,* https://www.pennamontata.com/copywriting-crisis-management/ (consultato il 30/01/2025)

Rampton, J. (2016)*. "Are Press Releases Dead?"*. Forbes. Ultima consultazione 11 giugno 2021 https://www.forbes.com/sites/johnrampton/2016/07/14/are-press-releases-dead/ (consultato il 7/02/2025)

Rovell, D., Markazi A. (2014, April 28). *"Sponsors end Clippers sponsorship". ESPN.com*. April 28, 2014. https://www.espn.com/los-angeles/nba/story/_/id/10851689/sponsors-ponder-deals-los-angeles-clippers-donald-sterling-purported-racist-comments (consultato il 16/02/2025)

Shelburne, R. (2104, May 23). *"Shelly Sterling to negotiate sale". ESPN.com*. ESPN Internet Ventures. https://www.espn.com/los-angeles/nba/story/_/id/10973679/donald-sterling-allows-shelly-sterling-negotiate-sale-los-angeles-clippers (consultato il 21/02/2025)

Shelburne, R. (2014b, July 11). *"Trial will decide D. Sterling's role".* ESPN.com. Associated Press. https://www.espn.com/los-angeles/nba/story/_/id/11067706/july-trial-scheduled-determine-donald-sterling-role-sale-los-angeles-clippers (consultato il 21/02/2025)

Shelburne, R.; Markazi, A. (2014, July 22). *"Donald Sterling files a new lawsuit"*. *ESPN.com*. https://www.espn.com/los-angeles/nba/story/_/id/11249995/donald-sterling-sues-nba-wife-shelly-sterling-adam-silver-lac-basketball-club-damages (consultato il 21/02/2025)