

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA
APPLICATA**

CORSO DI LAUREA IN COMUNICAZIONE

**La comunicazione di crisi ai tempi dei social media:
i casi Prada, VeraLab e Dolce & Gabbana**

Relatrice:

Prof.ssa Ilenia Sanna

Laureanda: Emma Bergamasco

Matricola n. 2032383

Anno accademico 2023 – 2024

Indice

Introduzione	3
Capitolo 1 La comunicazione di crisi attraverso i social media.....	5
1.1 La crisi e la sua gestione.....	5
1.1.1 Il crisis management	8
1.1.2 Il rischio reputazionale e la comunicazione di crisi.....	12
1.2 Teorie e modelli di risposta alla crisi.....	16
1.3 La comunicazione di crisi dai media tradizionali ai social media.....	21
Capitolo 2 I social media e la comunicazione aziendale.....	28
2.1 L'evoluzione della comunicazione dai media tradizionali ai social media	28
2.2 I principali social media e il loro utilizzo da parte dei brand	33
2.3 Comunicare l'identità dei brand attraverso social media	40
2.3.1 Come comunicare in modo efficace sui social media	42
2.4 I rischi per la reputazione dei brand e la loro gestione sui social media	48
Capitolo 3 I casi studio Prada, VeraLab e Dolce & Gabbana.....	53
3.1 Il caso Prada e i gadget Pradamalia.....	54
3.1.1 La crisi e i suoi eventi scatenanti.....	54
3.1.2 Analisi della risposta dell'azienda	57
3.2 Il caso VeraLab e i fondotinta non inclusivi.....	64
3.2.1 La crisi e i suoi eventi scatenanti.....	64
3.2.2 Analisi della risposta dell'azienda	67
3.3 Il caso Dolce & Gabbana e la pubblicità-scandalo	71
3.3.1 La crisi e i suoi eventi scatenanti.....	71
3.3.2 Analisi della risposta dell'azienda	75
Conclusioni	79

Bibliografia	82
Sitografia	85

Introduzione

Warren Buffett, imprenditore ed economista statunitense, con la celebre frase «Ci vogliono 20 anni per costruire una reputazione e cinque minuti per rovinarla» riassume a pieno l'importanza di saper gestire la propria reputazione che, pur essendo duratura e solida, in poco tempo può essere completamente rovinata. Per questo, al fine di minimizzare il danno reputazionale, risulta cruciale un'efficace gestione della crisi. Quando questa avviene sui social media, la velocità e l'ampiezza della diffusione delle informazioni sono amplificate, rendendo il *crisis management* ancora più articolato e complesso.

Questo elaborato si pone l'obiettivo di analizzare le modalità di gestione di una crisi attraverso i social media, evidenziando come questi ultimi, per le loro caratteristiche intrinseche, possono anche divenire amplificatori di una situazione catastrofica che porta alla perdita della reputazione.

Nel primo capitolo si introdurrà il tema del *crisis management*, con un focus principale sulla comunicazione di crisi e la sua importanza per proteggere la reputazione aziendale. Saranno esplorate le teorie della letteratura in materia che esplicitano le strategie di risposta e sarà ripercorso il cambiamento avvenuto nel mondo della comunicazione di crisi in seguito alla nascita dei social media.

Il secondo capitolo presenterà il confronto tra la comunicazione sui social media e quella sui media tradizionali e si descriveranno le principali piattaforme social, evidenziando come i brand possono sfruttarle per comunicare la propria identità in modo coerente e coinvolgente. Infine, saranno presi in considerazione i principali rischi che un'azienda corre per la propria reputazione sui social media, come la viralità delle informazioni e la loro persistenza.

Nel terzo capitolo saranno analizzati tre casi studio al fine di valutare l'efficacia di gestione della crisi online. Si tratteranno i casi Prada e i gadget Pradamalia, il caso del

fondotinta di VeraLab e, infine, la vicenda di Dolce & Gabbana e la sua pubblicità-scandalo: tutti e tre hanno in comune un'accusa di diffusione di un messaggio razzista. Saranno delineati gli eventi che hanno portato alla crisi, per poi analizzare le strategie sottostanti alle risposte che i brand hanno divulgato tramite i social media e il loro impatto sulla reputazione aziendale.

Capitolo 1

La comunicazione di crisi attraverso i social media

1.1 La crisi e la sua gestione

Per comprendere la rilevanza della comunicazione per un'organizzazione in un contesto di crisi occorre partire proprio dal significato della parola crisi e dalle sue caratteristiche intrinseche.

Esistono diverse definizioni di crisi ma, in generale, può essere intesa come «ogni situazione o evento che richieda una immediata azione per evitare un potenziale impatto negativo su una organizzazione o sui suoi interlocutori» (Norsa, 2002, in Poma, Vecchiato, Finucci, 2012: 20). Inoltre, secondo Splendiani (2022: 9) essa rappresenta un «evento più o meno prevedibile, che causa incertezza e fragilità, associata ad un elevato rischio di danneggiare la reputazione dell'organizzazione presso gli stakeholder¹».

Le definizioni provenienti dalla letteratura più recente si focalizzano maggiormente sull'impatto della crisi sulla reputazione: ciò può essere spiegato tramite il fatto che in un contesto digitale e di social media la reputazione è un elemento che viene sicuramente messo più a rischio rispetto a quando si comunicava solamente con i media tradizionali. Quindi, il rischio principale per un'azienda mentre affronta una crisi è quello reputazionale, definito come «ogni evento che ha il potenziale di avere un effetto sulla fiducia posta a lungo termine nell'organizzazione dei suoi stakeholder, influenzando così le aree quali: la lealtà dei clienti, la conservazione delle risorse umane e il valore azionario» (Brotzen Mayne in Poma, Vecchiato, Finucci, 2012: 44).

Un aspetto, infatti, che contraddistingue una situazione di crisi rispetto all'ordinaria attività di un'azienda è proprio l'eccezionalità dell'evento (Cianciotta, 2014: 12).

¹ Gli stakeholder sono «attori interni ed esterni coinvolti più o meno direttamente dal funzionamento dell'azienda» (Caroli, 2021).

È fondamentale anche sottolineare che un fatto, per quanto grave e negativo, se non arriva all'attenzione dei media non può essere considerato una crisi. Allo stesso tempo, anche solo la percezione da parte dei media che un'azienda abbia commesso un errore può dare inizio ad una catena di eventi negativi. Può avvenire, infatti, che nasca una crisi da problemi inesistenti nella realtà ma percepiti dal pubblico ed essa potrà avere la stessa portata di una crisi causata da un problema reale. I media hanno, quindi, il potere di decidere quali problemi si trasformeranno in crisi per un'organizzazione (Poma, Vecchiato, Finucci, 2012: 30-31).

Un esempio di questo meccanismo è ciò che è accaduto all'azienda Zara, il noto brand di fast fashion del gruppo Inditex. Nel mese di dicembre 2023 pubblicò una campagna intitolata *The Jacket*, nella quale una modella porta sulla spalla un manichino avvolto in un lenzuolo bianco. Secondo molti utenti del web questa campagna starebbe sminuendo le gravi condizioni umanitarie dei palestinesi a Gaza, a seguito dello scoppio della guerra con Israele nel mese di ottobre. L'azienda, in realtà, scattò la campagna diversi mesi prima dell'inizio della guerra e, quindi, non fu assolutamente ideata con lo scopo di minimizzare la situazione. Il pubblico, però, non era a conoscenza di ciò e per questo la rabbia e l'indignazione pervasero i social media. L'azienda fu obbligata a ritirare la campagna e scusarsi con un comunicato stampa, nonostante non avesse commesso volontariamente ciò di cui il pubblico la stava accusando².

La crisi inizia proprio quando il pubblico viene a conoscenza di un fatto legato ad un'organizzazione che ritiene grave e questo momento è da considerarsi come l'evento scatenante. Un particolare momento storico o precedenti avvenimenti possono rappresentare un contesto "favorevole" che amplifica la dimensione della crisi attraverso i media, facendo in modo che la notizia sia percepita ancora più negativamente (Poma, Vecchiato, Finucci, 2012: 31).

Quando la crisi si verifica, genera sorpresa sia nel pubblico ma spesso anche nell'organizzazione stessa. Solitamente, la scarsa preparazione dell'azienda ad un evento di questo tipo fa sì che ci si trovi di fronte ad una situazione in cui le informazioni sono

² <https://www.ilpost.it/2023/12/13/zara-pubblicita-giacca-gaza/>

poche e nella quale si avvia una catena di eventi negativi che aggravano il fatto e complicano le sue capacità di risposta. Di conseguenza, il management può perdere il controllo (Adriani, 2013: 213-214, Cianciotta, 2014: 13).

Le crisi possono essere suddivise in più tipologie in base alla loro origine e diversi studiosi hanno proposto la loro classificazione, come rappresentato nella tabella che segue.

	CAUSE DELLA CRISI	ESEMPI
Lerbinger (1997, in Splendiani, 2022: 16)	Fattori umani o fallimenti di gestione aziendale, disastri naturali e tecnologici	Fallimenti per bancarotta, inquinamento ambientale da sostanze tossiche
Mitroff e Anagnos (2001 in Splendiani, 2022: 16)	Natura economica, informativa, fisica, reputazionale	Disordini sindacali, perdita di informazioni riservate, guasti alle attrezzature, danno alla reputazione aziendale
Dutta e Pullig (2011: 1282)	<i>Crisi performance-related</i> , associata al prodotto e alle effettive performance dell'azienda <i>Crisi value-related</i> , causata da problemi nei valori dell'azienda, sociali o etici	Rilevamento di sostanze nocive in giocattoli per bambini Presunto sfruttamento dei lavoratori da parte di un'azienda
Coombs et al. (2020 in Splendiani, 2022: 16)	<i>Sticky crisis</i> , un tipo di crisi estremamente complessa da gestire, esistente già prima dell'avvento di Internet, ma la sua diffusione ha reso queste crisi ancora più frequenti	Violazioni di dati sensibili, crisi longitudinali (che si estendono per un periodo prolungato), <i>scansis</i> , ovvero eventi nei quali avviene sia uno scandalo che una crisi, portando ad una risposta da parte del pubblico di grande indignazione morale
Voges, Peters (in Jin, Austin, 2022: 35)	Paracrisi: situazioni molto simili ad una crisi ma che non si trasformano in una crisi vera e propria e non richiedono lo stesso tipo di risposta. L'azienda deve comunque saperle gestire ma non avranno lo stesso impatto sulla reputazione	Emergere di preoccupazioni dei consumatori in seguito a critiche negative ma veritiere nei confronti dell'azienda

È essenziale saper identificare il livello di impatto delle crisi, per poi poter delineare delle strategie di gestione adeguate. Van den Hurk (2013: 43-45) individua quattro livelli, con diverso impatto sulla reputazione dell'organizzazione e che richiedono risposte differenti.

Primo livello: impatto minimo	Crisi con durata molto breve, solitamente non riguarda direttamente l'organizzazione ma, ad esempio, il settore a cui appartiene o mercato a cui si rivolge. Non per forza necessita una risposta, può essere sufficiente un attento monitoraggio
Secondo livello: impatto moderato	Richiede una risposta da parte dell'organizzazione per chiarire la situazione o contenere le conseguenze
Terzo livello: impatto maggiore	Crisi che si manifesta all'improvviso oppure dopo aver trascurato i segnali iniziali. Richiede un'azione ancora più attenta e mirata da parte dell'organizzazione
Quarto livello: impatto catastrofico	Normalmente non presenta dei segnali premonitori. La comunicazione e la gestione della crisi sono fondamentali per mitigare i rischi

1.1.1 Il crisis management

La crisi, nonostante sia un evento improvviso, frequentemente con un'adeguata preparazione può essere in parte anticipata e sicuramente mitigata (Invernizzi, Iozzia, 2020: 157). Inoltre, tutte le organizzazioni dovrebbero ragionare nell'ottica di prepararsi alla crisi che avverrà, non sperare che non avvenga. La modalità di gestione della crisi ha, molto spesso, un impatto maggiore sull'azienda rispetto alla crisi stessa (Van den Hurk, 2013: 20). Diventa pertanto essenziale essere preparati e disporre di adeguate strategie di *crisis management* per fronteggiare una potenziale crisi.

Secondo Invernizzi e Iozzia (2020: 164), il *crisis management* è «un processo sistematico di prevenzione e gestione delle situazioni di crisi». Si tratta di una disciplina recente, che

nasce tra gli anni '70 e '80 a seguito di alcune emblematiche crisi aziendali³ (Cianciotta, 2014: 23).

La gestione della crisi deve avere come obiettivo la riduzione del suo impatto, la protezione della reputazione aziendale e la previsione di possibili future crisi, in un'ottica di medio e lungo termine (Poma, Vecchiato, Finucci, 2012: 53). Un errore da non commettere in questa situazione è quello di focalizzarsi solo sulla risoluzione del problema a breve termine, senza cercare di prevedere i possibili sviluppi futuri, sia positivi che negativi (Cianciotta, 2014: 13).

Il *crisis management* si può articolare in quattro fasi che permettono una previsione, una programmazione, un'analisi ed una gestione completa della situazione (Invernizzi, Iozzia, 2020: 165).

La fase iniziale è quella della previsione, durante la quale l'organizzazione deve continuamente monitorare il suo ambiente esterno ed interno. Il primo riguarda i contenuti pubblicati sui social o sui media tradizionali. Il secondo comprende il controllo di processi e risultati interni all'azienda, attraverso l'analisi delle possibili debolezze del prodotto, delle iniziative di marketing, della relazione con i dipendenti, dei rapporti con gli stakeholders, della sicurezza e nel rispetto delle norme. Così facendo, l'impresa sarà in grado di rilevare possibili minacce, prima che esse si manifestino in una crisi.

In questo stadio si delineano tutti i possibili pericoli e si attribuisce ad ognuno un livello di rischio potenziale. Il pericolo è ritenuto «una situazione che di per sé è potenzialmente in grado di arrecare un danno a persone o cose», mentre il rischio rappresenta «la possibilità che questo danno si realizzi effettivamente» (Adriani, 2013: 215-216). Questa pratica è detta *issue management* e si definisce come un «sistema di previsione e pianificazione che ci permette di studiare le tendenze intrinseche all'interno

³ La crisi più emblematica è quella della contaminazione con cianuro del medicinale Tylenol prodotto dall'azienda Johnson & Johnson, 1982 (Lagadec, 1994). Le vittime furono sette, decedute in seguito all'assunzione di compresse di Tylenol contaminate. La vicenda ebbe una risonanza mediatica enorme e ad oggi viene considerata uno dei casi di *crisis management* meglio gestiti, grazie alla tempestività e accuratezza delle informazioni diffuse da parte dell'azienda.
http://www.luiginorsa.com/?q=it/il_caso_tylenol

di un ambiente sociale e valutarne l'impatto sull'organizzazione» (De La Cierva, 2018: 161).

Una volta individuate le potenziali situazioni pericolose si deve creare una scala di priorità per evidenziare le possibili crisi dalla più probabile alla meno probabile e valutare i loro potenziali danni (Invernizzi, Iozzia, 2020: 166).

La seconda fase è caratterizzata dalla programmazione e preparazione. In questa fase l'azienda prepara un possibile piano di crisi che verrà concretizzato nel momento della sua esplosione. Questo piano consente innanzitutto di individuare quali stakeholder potranno essere colpiti dalle potenziali crisi rilevate precedentemente e di esplicitare le procedure operative da seguire, individuando precisamente i compiti e le responsabilità da assegnare. Esso comprende anche la redazione di materiali standard di comunicazione, da adattare ai diversi scenari possibili. All'interno del piano è prevista anche la creazione di un *Crisis Management Team* e l'individuazione del portavoce aziendale.

Nelle aziende di maggiori dimensioni tutto ciò è regolato da un manuale di crisi, nel quale sono definiti approfonditamente tutti gli elementi del piano di crisi (Invernizzi, Iozzia, 2020: 178-179). Questo manuale varia a seconda del tipo di organizzazione e del mercato in cui essa opera (Adriani, 2013: 217).

Sellnow et al. (2020, in Splendiani, 2022: 61) hanno elaborato il modello IDEA, che sintetizza i fattori essenziali da prendere in considerazione quando ci si trova nelle fasi di preparazione ad una situazione di crisi:

- *Internalization*: che tipo di pubblico viene colpito dalla potenziale crisi e con quale impatto?
- *Distribution*: quali canali sono adatti a mettersi in contatto con il pubblico?
- *Explanation*: cosa sta accadendo e cosa l'organizzazione sta facendo per risolvere la situazione?
- *Action*: quali azioni intraprendere a favore dei pubblici colpiti e quali sono necessarie per mitigare il danno per l'organizzazione?

Quando si manifesta la crisi inizia la terza fase, quella di gestione e comunicazione sia verso l'esterno che l'interno dell'organizzazione. Questo sarà il compito del *Crisis Management Team* svolto con il supporto del manuale di comunicazione (Adriani, 2013: 217).

L'ultima fase, da non sottovalutare, è quella di gestione del dopo crisi (Invernizzi, Iozzia, 2020: 193), quando l'emergenza è ormai terminata. Occorre monitorare i messaggi veicolati attraverso i mezzi di comunicazione, analizzare quale aspetto della propria azienda risulta essere maggiormente danneggiato e misurare il danno reputazionale (Chieffi, 2013: 104).

Questo momento si concretizza successivamente in azioni di *Recovery Reputation*, tramite le quali l'azienda cerca di recuperare la propria immagine attraverso una serie di scelte di investimenti e nuovi progetti, con i quali dimostra di aver imparato dalla crisi e di prepararsi per un futuro migliore (Adriani, 2013: 220).

La «presa di coscienza» (Chieffi, 2013: 105) e le dinamiche di risposta alla crisi esprimono il grado di resilienza dell'organizzazione.

Il migliore atteggiamento possibile che un'azienda può assumere è quello di vedere la crisi come un momento di crescita. Questa, infatti, può trasformarsi in un'opportunità di miglioramento per l'organizzazione, fungere da catalizzatore per il rafforzamento della reputazione aziendale e l'incremento della fiducia degli stakeholder, oltre a spingere per cambiamenti interni positivi. Inoltre, superare una crisi con successo consolida l'unità aziendale e rafforza il senso di appartenenza tra i dipendenti.

Infine, trarre insegnamenti dall'esperienza passata riduce anche il rischio di future crisi simili (Invernizzi, Iozzia, 2020: 161-163).

1.1.2 Il rischio reputazionale e la comunicazione di crisi

Nella terza fase del *crisis management*, diventa cruciale il ruolo della comunicazione di crisi, «intesa come pratica manageriale finalizzata a recuperare il danno reputazionale in modo proattivo e strategico a seguito di una crisi» (Splendiani, 2022: 13).

Secondo Invernizzi e Iozzia (2020: 183) gli obiettivi da perseguire con la comunicazione di crisi sono essenzialmente tre: ridurre l'attribuzione di responsabilità all'organizzazione, correggere le percezioni dell'azienda indirizzando il dibattito e diminuire gli effetti negativi a medio e lungo termine. Sheehan e Quinn-Allan (2015, in Splendiani, 2022: 15) considerano anche come obiettivi la rassicurazione degli stakeholder, l'affermazione dell'impegno dell'organizzazione nei confronti della comunità e soprattutto il contenimento del danno reputazionale.

La reputazione fa parte dei vantaggi competitivi di un'azienda perché permette di instaurare una relazione solida con il cliente e, in generale, favorisce i rapporti con tutti gli stakeholder. I consumatori di oggi, sempre di più, acquistano un prodotto basandosi sui loro valori e, di conseguenza, preferiranno aziende che si allineano con essi, che hanno una reputazione positiva e di cui si fidano (Di Giovanni, Lucchini, 2013: 12-13).

Una crisi può generare sentimenti di rabbia nel pubblico e sono proprio questi sentimenti che, se prolungati, portano al boicottaggio dell'organizzazione da parte dei consumatori e ad una reputazione sempre più debole, che infine porta ovviamente a una perdita economica (Regester, Larkin, 2005: 166).

La protezione della reputazione è, quindi, considerato un obiettivo fondamentale proprio perché essa è uno dei valori principali dell'azienda, che le viene riconosciuto dall'esterno (Poma, Vecchiato, Finucci, 2012: 45).

La reputazione dipende da due fattori interconnessi: ciò che viene comunicato dall'azienda (*brand identity*) e come esso viene percepito dal pubblico e dal mercato di riferimento (*brand image ed equity*). Anche in assenza di una situazione di crisi, è sicuramente complicato far sì che questi elementi coincidano alla perfezione. Infatti, durante una crisi il loro allineamento richiede un impegno straordinario (Prunesti, 2013: 91, Lombardi, Mindshare, 2022: 101, 103, 105).

Per un'adeguata gestione della comunicazione di crisi è importante comprendere che ciò che conta è la percezione che ha il pubblico dell'accaduto. La realtà, ovvero l'effettiva responsabilità dell'organizzazione, non è rilevante e la reputazione dell'organizzazione sarà in pericolo fino a che essa viene ritenuta responsabile (Cianciotta, 2014: 20, Benoit, 1997: 178).

L'attività di comunicazione, nel delineare correttamente i fatti e chiarire eventuali malintesi, si deve concentrare sull'indirizzare le percezioni del pubblico e questo avviene solo quando si comprende completamente il punto di vista dei propri interlocutori, che può anche non rispecchiare la realtà dei fatti accaduti (De La Cierva, 2018: 57-59).

Sarebbe un grave errore anche sottovalutare il fatto che la percezione dei messaggi da parte degli interlocutori dipende dal rapporto con il pubblico e dalla reputazione precedente alla crisi. Se il rapporto è duraturo e solido, ciò costituisce sicuramente un vantaggio perché i messaggi risulteranno più affidabili e credibili. Inoltre, a parità di corretta comunicazione, un'azienda con una reputazione migliore precedente alla crisi sarà in grado di riprendersi più facilmente rispetto ad una con una reputazione peggiore (Cianciotta, 2014: 56, Coombs, Holladay, 2006: 124).

Addirittura, un consolidato rapporto di fiducia tra azienda e pubblico, costruito nel corso del tempo, può garantirne la sopravvivenza di fronte ad una crisi (Kara, 2019: 4).

Nel comunicare in ambito di crisi Lagadec (1994: 53-54) sconsiglia alcuni approcci inadatti che non portano mai alla risoluzione del problema:

- Non comunicazione: l'azienda non elabora una risposta in seguito alla crisi;
- Smentire l'accaduto, anche davanti all'evidenza e mostrare risentimento;
- Rassicurare senza mettere in atto azioni concrete per mitigare i danni;
- Non spiegare chiaramente la situazione.

Un'azienda che ha utilizzato una di queste strategie è la casa automobilistica tedesca Volkswagen. Nel 2015 fu accusata di utilizzare un software che falsificava i dati delle emissioni dei motori diesel, per fare in modo che rientrassero nei limiti prescritti. Da qui nasce il caso "Dieselgate": la crisi portò alle dimissioni del CEO e ad un clima di grande indignazione sui social. L'azienda scelse di mantenere il silenzio e un atteggiamento,

quindi, molto passivo nella comunicazione di crisi. Non solo, durante la crisi continuò a diffondere messaggi non legati ad essa, cercando di sviare il problema (Splendiani, 2022: 97). L'unico risultato possibile utilizzando questa strategia è il fallimento nel placare la rabbia e un progressivo aumento della confusione e irritazione nel pubblico. In questo caso, si tratta di una crisi la cui responsabilità si può attribuire direttamente all'azienda e per questo la proattività nella comunicazione e la sua trasparenza risultano fondamentali (Stieglitz et al., 2019, in Splendiani, 2022: 97).

La comunicazione di crisi per essere efficace deve possedere determinate caratteristiche (Invernizzi, Iozzia, 2020: 181-182, Splendiani, 2022: 79-81), tra le quali:

- Tempestività ed esaustività, per rispondere puntualmente, affrontando ogni interrogativo del pubblico ed evitare di lasciare vuoti informativi, che potrebbero essere colmati da fake news;
- Aggiornamento continuo delle informazioni, per garantire un maggiore controllo sul dibattito in corso nell'opinione pubblica;
- Incisività, accuratezza, coerenza e chiarezza, nello spiegare tecnicamente i fatti e i cambiamenti intrapresi;
- Trasparenza ed empatia, per rassicurare e dimostrare onestà e vicinanza ai soggetti offesi.

La comunicazione deve essere altresì coerente con i valori dell'organizzazione, chiara e comprensibile a tutti. I messaggi devono essere univoci, non solo nella loro costruzione, ma anche nel rapporto tra comunicazioni interne ed esterne (Chieffi, 2013: 78).

Splendiani (2022: 80-81), inoltre, elaborando una sintesi completa dei principi della comunicazione di crisi condivisi dalla maggior parte della letteratura in materia, ha sottolineato l'importanza dello sviluppo di un rapporto bidirezionale e di collaborazione con i media, in grado di promuovere il dialogo e dimostrare impegno.

Il caso Barilla rappresenta chiaramente come un'azienda possa uscire rafforzata da una crisi grazie alla comunicazione. Nel 2013 Guido Barilla, presidente dell'azienda, durante un'intervista radiofonica affermò che «non faremo pubblicità con omosessuali perché a

noi piace la famiglia tradizionale. Se i gay non sono d'accordo possono mangiare la pasta di un'altra marca». Si susseguirono campagne pubblicitarie di marche concorrenti che ribadirono il loro impegno nelle questioni di diversità e inclusione ma non solo, cominciarono anche boicottaggi dell'azienda da parte dei consumatori indignati dalle affermazioni. La comunicazione successiva di Barilla fu un video in cui il presidente si scusò verso chiunque si fosse sentito offeso e aggiunse di aver capito la gravità del suo errore dopo aver letto e ascoltato le reazioni alle sue parole. Dimostrò, quindi, onestà, empatia e trasparenza nei confronti delle persone lese dalle sue parole e si può osservare anche l'importanza dell'aspetto bidirezionale dei media: infatti, Guido Barilla comprese davvero il problema solo dopo aver letto i commenti. La comunicazione risultò anche coerente con le azioni successive intraprese dall'azienda, come l'incontro con comunità LGBT, l'introduzione di un *Diversity and Inclusion Board* e di corsi contro la discriminazione per i dipendenti. In soli due anni, Barilla riuscì a ritornare ad avere una reputazione positiva e fu riconosciuta come *Best Place to Work for LGBT Equality* (Invernizzi, Iozzia, 2020: 163).

Le caratteristiche della comunicazione di crisi vanno modulate con riferimento ai destinatari della comunicazione, che includono tutti gli stakeholder. Da una parte si dialoga con target esterni, tra i quali clienti, fornitori, istituzioni nazionali, associazioni e tutto il pubblico interessato all'organizzazione, mentre dall'altra parte ci si rivolge all'interno dell'organizzazione. È, infatti, necessario che i dipendenti e anche i sindacati siano sempre al corrente di ciò che sta accadendo, ancora di più se avverranno modifiche nella struttura aziendale a seguito di questa crisi. I dipendenti sono fondamentali perché rappresentano i portavoce principali dell'organizzazione e si deve dedicare loro la giusta attenzione (Invernizzi, Iozzia, 2020: 186-188).

I media, invece, sono esterni all'azienda ma non sono da considerare un target di comunicazione, bensì un mezzo per comunicare ad un pubblico più ampio. Infatti, nel momento in cui l'azienda si interfaccia con un giornalista, egli rappresenta il target immediato, ma il pubblico finale è rappresentato da tutti i lettori di quella testata giornalistica. Quando, invece, l'organizzazione comunica tramite i social sta direttamente

parlando al pubblico ed è al pari di tutti gli altri utenti, che possono a loro volta rispondere. I social sono, quindi, i mezzi per instaurare una comunicazione bidirezionale (Adriani, 2013: 213, 222). A seconda del mezzo utilizzato, risulta fondamentale personalizzare il messaggio per fare in modo che sia coerente e che raggiunga il target desiderato (Lagadec, 1994: 81).

Riprendendo i diversi livelli di crisi descritti da Van den Hurk (2013: 43-45), ad esclusione del primo, in tutti gli altri, non comunicare significa, di conseguenza, perdere. Ma non solo, comunicare mentendo e non dimostrando onestà fa in modo che diventi inevitabile il riscontro negativo, con conseguente perdita della reputazione (Cianciotta, 2014: 59).

1.2 Teorie e modelli di risposta alla crisi

La letteratura sulla comunicazione di crisi ha elaborato numerose teorie di gestione da mettere in atto quando si verifica una crisi. In particolare, sono stati delineati i principali modelli di risposta efficaci in base alla natura della crisi a cui l'organizzazione deve far fronte. Queste teorie rappresentano una base, una guida da seguire per un'adeguata gestione della comunicazione di crisi.

Una delle teorie più note è la *Image Restoration Theory*, sviluppata da Benoit (1997: 178-182), che si focalizza sui tipi di risposta che l'organizzazione può dare al pubblico, creando cinque categorie di risposte e, quindi, di modi per riparare la reputazione. L'elemento fondamentale è la scelta del grado di responsabilità da attribuire all'azienda e sulla base di esso saranno costruite le strategie di comunicazione.

L'organizzazione può usare la prima strategia, quella della negazione, da una parte negando l'accaduto e la propria responsabilità (*simple denial*) oppure cercando di dare la colpa ad altri soggetti ritenuti responsabili (*shift the blame*).

La seconda strategia possibile è l'elusione della responsabilità che si suddivide in quattro possibilità.

- La prima è la provocazione, in cui l'organizzazione sostiene di aver agito in risposta ad un altro atto negativo nei suoi confronti;
- La seconda è la *defeasibility*, attraverso la quale l'azienda spiega di aver agito in quel modo per mancanza di informazioni complete o di capacità;
- La terza modalità è sostenere che l'accaduto sia stato involontario (*accident*);
- L'ultima possibilità è quella di dichiarare che l'azienda aveva le migliori intenzioni (*good intentions*).

La terza strategia riguarda i metodi per ridurre l'offensiva degli eventi e comprende sei modalità.

- Il primo metodo è detto *bolstering*, ovvero un tentativo, da parte dell'azienda, di aumentare i sentimenti positivi verso di sé per contrastare quelli negativi nati in seguito alla crisi;
- La seconda possibilità comprende una minimizzazione delle conseguenze negative del danno e riduzione della percezione degli effetti negativi (*minimization*);
- La terza modalità è quella di inquadrare l'accaduto comparandolo a fatti simili ma più gravi (*differentiation*);
- La trascendenza è la quarta modalità, e consiste nella descrizione del contesto per fare in modo che il pubblico abbia più elementi per comprendere ciò che è successo e diminuire la percezione negativa verso l'organizzazione;
- Un'ulteriore azione potrebbe essere l'attacco all'accusatore con lo scopo di screditarlo;
- L'ultima possibilità racchiusa da questa strategia è la compensazione, ovvero offrire qualcosa alle vittime, sempre con il medesimo scopo, quello di ridurre la percezione negativa.

L'azione correttiva rappresenta la quarta strategia attraverso la quale l'organizzazione si impegna a correggere ciò che è accaduto, promettendo che un evento di questo tipo non si ripresenterà più in futuro.

L'ultima strategia è quella di scusarsi e riconoscersi mortificati nei confronti delle parti offese.

È opportuno considerare anche la SCCT, *Situational Crisis Communication Theory* elaborata da Coombs (2007: 165-169) che, come la precedente, analizza i diversi tipi di risposta che un'organizzazione può dare in seguito ad una crisi. Alla base di questa elaborazione troviamo la teoria dell'attribuzione, secondo la quale le persone cercano sempre un capro espiatorio e devono attribuire a qualcuno la responsabilità di ciò che è avvenuto. Inoltre, sicuramente avranno una reazione emozionale agli eventi, perché ciò è insito nella natura dell'essere umano.

Il primo passo da compiere è l'analisi del possibile danno reputazionale: questo si misura prendendo in considerazione la responsabilità iniziale dell'organizzazione, il tipo di crisi, la storia della crisi e la reputazione dell'azienda precedentemente alla crisi.

Per quanto riguarda la responsabilità della crisi, l'azienda può far parte del *victim cluster* ed essere vista anch'essa come una vittima. È il caso dei disastri naturali che provocano danni ingenti e interrompono le attività produttive, come avvenne a causa dell'alluvione in Emilia-Romagna nel maggio 2023⁴.

Rientrano, invece, nell'*accidental cluster* le crisi che possono essere attribuite all'azienda ma, in questi casi, il pubblico è in grado di riconoscere che si è trattato di un errore o di un incidente. Quando, invece, l'azienda viene ritenuta completamente responsabile, la crisi rientra nell'*intentional/preventable cluster*: la reazione emotiva di disapprovazione da parte del pubblico è molto più forte. Di conseguenza, più l'organizzazione viene ritenuta responsabile, più la sua reputazione è a rischio.

Un esempio di crisi *intentional/preventable* è quello del "crack Parmalat", considerato la più grande bancarotta per truffa d'Europa, avvenuto nel 2003. L'azienda, per decenni, ingannò volontariamente la Borsa Italiana, l'intero sistema finanziario e gli investitori italiani ed esteri, fino a che si arrivò al suo crollo finanziario⁵.

Le reazioni emotive e la sempre peggiore reputazione dell'organizzazione possono generare azioni comportamentali negative nel pubblico, che è importante monitorare e cercare di contenere.

⁴ <https://www.corriere.it/dataroom-milena-gabanelli/alluvione-emilia-romagna-beffa-rimborsi/69fbc8c8-65ea-11ee-be50-fc53f6bb2a42-va.shtml>

⁵ https://www.ilsole24ore.com/art/quindici-anni-crack-parmalat-cosi-francesi-si-sono-bevuti-latte-italiano-AEYzjnvG?refresh_ce=1

Coombs (2007: 170-172), identifica tre tipi di risposta che possono essere adottati in seguito alla valutazione della situazione.

L'azienda può negare ogni responsabilità (*denial*), ridimensionare la percezione dell'evento (*diminish*) sostenendo che la crisi non è così grave come viene descritta oppure ricostruire la sua reputazione attraverso azioni concrete (*rebuild*).

La strategia di ricostruzione è quella che agisce direttamente sulle emozioni, in un tentativo di modificarle in positivo.

Una prospettiva differente viene adottata da Ulmer e Sellnow (2002, in Splendiani, 2022: 41-43) che, invece di concentrarsi solo sulle risposte da parte dell'azienda, si focalizzano sul rinnovamento e miglioramento dell'organizzazione: ciò si concretizza nella teoria *Discourse of Renewal*. Secondo gli autori la strategia più efficace da adottare dopo la crisi è quella di una comunicazione sicuramente chiara e trasparente, ma che si concentri sul futuro e sulla possibilità dell'organizzazione di apprendere in seguito alla crisi.

Il rinnovamento, secondo gli autori, può essere basato su tre differenti modalità. La prima è il *renewal based on stakeholder commitment*, che permette all'organizzazione di instaurare efficacemente un rapporto di fiducia post-crisi basandosi sulla reputazione che aveva precedentemente. Di conseguenza, migliore era la reputazione precedente, più facilmente verrà ripristinato il rapporto di fiducia. La seconda possibilità è il *renewal based on commitment to correction*, attraverso la quale l'azienda si impegna ad apportare correzioni e migliorare. L'ultima strategia è la *renewal based on core values*, che fa leva sui valori dell'organizzazione per riportare un clima positivo.

Questa teoria rappresenta un passaggio in più rispetto alle precedenti focalizzate sulle risposte e, di conseguenza, con una visione di breve termine. Il suo obiettivo è il ritorno, da parte dell'organizzazione, alla reputazione precedente la crisi o addirittura migliore, ma ciò non avverrà subito dopo il termine della situazione di emergenza. Quindi, si tratta di una visione molto più a lungo termine (Splendiani, 2022: 42).

Jin, Pang e Cameron (2006, in Splendiani, 2022: 45-48) hanno sviluppato l'*Integrated Crisis Mapping Model* (ICMM) che presenta una prospettiva radicalmente diversa dalle teorie precedenti, basata sulle emozioni.

Le emozioni che il pubblico manifesta verso la crisi e l'organizzazione devono essere la base per costruire le strategie di risposta. Gli autori riprendono gli studi psicologici di Lazarus (1991, in Splendiani, 2022: 45) che ha individuato nella rabbia, paura, ansia e tristezza le principali emozioni suscitate da una crisi nel pubblico. Ognuna di queste emozioni ha cause di diversa natura. La rabbia deriva dall'impressione di essere stati offesi personalmente o riguardo a qualcosa di proprio. Una minaccia alla sicurezza genera, invece, una risposta emozionale di paura e spavento. L'ansia si genera quando il pubblico pensa di dover affrontare un effettivo pericolo imminente. Se, invece, il pubblico ritiene di aver perso qualcosa di grande valore in modo definitivo, sicuramente proverà sentimenti legati alla tristezza (Splendiani, 2022: 46).

Questi sentimenti sono collegati alle risposte che il pubblico mette in atto, che possono essere di due tipi. La risposta cognitiva, legata ai sentimenti di paura e tristezza, consiste in una riflessione mentale del pubblico sulla crisi, che elabora il suo significato e può sfociare nella fuga dall'evento. Al contrario, i sentimenti di rabbia e ansia danno luogo ad una risposta comportamentale: le persone agiscono in prima persona tentando di modificare la situazione. Infatti, la risposta più comune al sentimento di rabbia è quella di attaccare l'organizzazione (Invernizzi, Iozzia, 2020: 159-161).

Splendiani (2022: 47) integra queste considerazioni con il coinvolgimento dell'organizzazione che può essere alto, e quindi prevedere una gestione elaborata della crisi, oppure basso, che corrisponde ad uno scarso impegno da parte dell'azienda.

Quindi, secondo questa teoria, per rispondere correttamente ad una crisi è fondamentale comprendere a fondo i sentimenti del pubblico e le loro reazioni istintive e farsi guidare da esse per elaborare una risposta esaustiva nei confronti del pubblico.

La *Rhetorical Arena Theory* (RAT), elaborata da Frandsen e Johansen (2010, 2017, in Splendiani, 2022: 48-51), pone al centro della riflessione le interazioni tra i soggetti in una cosiddetta *rhetorical arena*, uno spazio di dialogo che nasce durante una situazione di crisi con all'interno diversi attori.

I social media rappresentano, ad oggi, l'arena di discussione principale e al loro interno le argomentazioni sono polarizzate tra chi è contro l'organizzazione e chi la difende.

Seeger e Sellnow (2016, in Splendiani, 2022: 49) hanno identificato i tipi di attori fondamentali che dialogano all'interno della rhetorical arena: l'organizzazione protagonista colpita dalla crisi, gli antagonisti, di cui fanno parte le autorità pubbliche e i politici, i commentatori come i giornalisti e gli esperti del settore e i ricorrenti, ovvero i numerosi stakeholder.

Analizzando le interazioni che avvengono nell'arena, gli autori sottolineano come risultato cruciale il ruolo di chi controlla i media tradizionali, con cui è imprescindibile mantenere solide relazioni, mentre è altrettanto importante sviluppare competenze e abilità per gestire con efficacia i social media per contenere e indirizzare il discorso relativo alla crisi e all'organizzazione.

Si può applicare questo modello alla crisi dell'azienda Volkswagen citata precedentemente. Raupp (2019, in Splendiani, 2022: 49-50) fa emergere che nella *rhetorical arena* l'azienda Volkswagen è l'attore più citato ma non rappresenta un soggetto attivo, bensì il destinatario dei messaggi pubblicati. Esperti, politici e autorità sono, invece, gli attori attivi con un alto potere retorico.

1.3 La comunicazione di crisi dai media tradizionali ai social media

Con la nascita di Internet e dei social media le strategie con cui si gestisce una crisi e la sua comunicazione si sono dovute evolvere per adeguarsi alle caratteristiche di tali mezzi. È importante ripercorrere questa trasformazione e comprendere le differenze sostanziali tra i media tradizionali e i social media, per utilizzare questi ultimi nel modo più efficace ai fini della comunicazione di crisi.

Già in un'era pre-social, gli esperti di comunicazione di crisi riconobbero che ogni crisi implicava anche una crisi di informazione e che l'assenza di spiegazioni doveva sempre essere affrontata tempestivamente. Inoltre, affermarono l'importanza della gestione della comunicazione al pari della gestione operativa. Pertanto, la mancanza di

preparazione nella gestione della prima avrebbe compromesso anche la capacità di gestire la seconda (J. Scanlon in Lagadec, 1994: 54).

Secondo Lagadec (1994: 57) «la qualità della prevenzione è sempre un imperativo di fondo»: questa regola essenziale evidenzia come un buon piano di gestione della crisi, preparato prima della crisi stessa, sia l'elemento cruciale che porta ad una pronta gestione della situazione e permetterà, infine, la sopravvivenza dell'organizzazione.

L'autore ripercorse anche le tappe per una corretta gestione della crisi, che non si discostano particolarmente dal *crisis management* applicabile sui nuovi media. Infatti, si ritrova, oltre alla previsione di una possibile crisi, l'importanza della continua ricerca delle informazioni corrette e aggiornate da comunicare successivamente ai media e della costruzione di un gruppo che si occupi in prima persona della crisi e della comunicazione. La comunicazione attraverso i media tradizionali era considerata necessaria per rassicurare il pubblico ma, allo stesso tempo doveva dimostrare che l'organizzazione stava affrontando la questione con serietà. Inoltre, la comunicazione permette all'azienda di passare da una logica difensiva ad una positiva che dimostri le responsabilità assunte e le azioni intraprese (Lagadec, 1994: 81).

Anche prima dei social, Lagadec (1994: 83) riconobbe il ruolo fondamentale della comunicazione interna all'organizzazione, che deve essere coerente ed estensiva come quella verso l'esterno.

Quindi, si può affermare che gli elementi fondanti di gestione corretta di una crisi sono rimasti gli stessi.

Nel corso degli anni sono cambiati, però, i mezzi attraverso cui si comunica al pubblico: da giornali, radio e televisione si è passati ai siti Internet e i social media.

L'estrema facilità di accesso a questi ultimi e la loro diffusione tra il pubblico hanno imposto dei cambi di paradigma, portando anche ad un'evoluzione delle modalità di prevenzione e reazione e degli strumenti per rispondere alla crisi e cercare di contenere i danni (Chieffi, 2013: 15-16, Invernizzi, Iozzia, 2020: 170-171).

Relativamente ai mezzi di comunicazione, si possono evidenziare due possibili tipi di crisi: esogena, che nasce all'esterno della rete ma che eventualmente verrà amplificata

da essa o endogena, che si sviluppa all'interno del web e potrebbe rimanere circoscritta ad esso oppure estendersi anche ai mezzi offline (Chieffi, 2013: 17-19).

Chieffi (2013: 18) afferma che «è proprio la disintermediazione dei processi di diffusione delle informazioni sulla rete e la loro velocità a marcare la prima grande differenza fra le crisi online e quelle offline». Inoltre, nel mondo dei social, la nascita e la propagazione della crisi sono simultanee, perché nello stesso momento un post, una foto o un video possono essere condivisi su più piattaforme.

Una notizia potenzialmente dannosa per un'azienda entra nel web come in qualsiasi altro mezzo di comunicazione ma ciò che accade è che essa si amplifica e si diffonde in modo molto più veloce di quello che accadeva con i media tradizionali, facendo diventare il contenuto virale. Infatti, quando una notizia veniva riportata su un giornale poteva poi diffondersi tramite altri media come testate giornalistiche, televisione o radio. Con i social avviene un ulteriore passaggio, ancora più potente: quello di diffusione tra gli utenti.

Sicuramente la scelta del mezzo attraverso cui l'azienda comunica influisce anche sull'efficacia di questa comunicazione di crisi secondaria, sviluppata tra gli utenti (Splendiani, 2022: 20).

Da questo punto di vista, i social media possono essere considerati come potenti acceleratori della crisi, aumentandone i rischi e la complessità di gestione (Splendiani, 2022: 21).

Un'altra differenza sostanziale, per quanto riguarda una crisi propagata attraverso i media tradizionali o i social, è che, per far scoppiare la crisi su questi ultimi, è sufficiente un singolo contenuto negativo anche non avvalorato da elementi oggettivi.

Si può affermare, di conseguenza, che una crisi online può essere più rovinosa di una sviluppata offline (Chieffi, 2013: 10-11).

Prendendo in considerazione i protagonisti della comunicazione, si osserva che prima di Internet l'informazione passava solamente attraverso i media tradizionali, controllati da giornalisti e da persone con un accesso privilegiato all'informazione.

La comunicazione della crisi nel mondo offline era «uno scontro fra poteri» (Chieffi, 2013: 13). Ai due poli opposti della comunicazione si trovavano da una parte i media, che si scagliavano contro un'azienda e dall'altra l'azienda stessa, che tentava di difendersi. Il pubblico aveva il semplice ruolo di spettatore, senza potere.

Sul web, invece, sono proprio tutti gli utenti ad essere attori potenziali di una crisi di comunicazione. Essi hanno il potere di diffondere informazioni e di criticare o elogiare un'organizzazione. Ma non solo, il pubblico può diventare addirittura l'innescò effettivo della crisi.

Proprio grazie al web il potere della comunicazione è nelle mani degli utenti e la crisi di comunicazione può essere espressione di esso (Chieffi, 2013: 12-14).

I social sono potenti strumenti che obbligano le organizzazioni a rendere conto dei propri comportamenti e rispettare le volontà degli stakeholder, molto più di quanto facessero i media tradizionali.

Infatti, appena inizia una crisi, le persone si rivolgono ai social media per ottenere spiegazioni e questo obbliga le aziende a monitorare tutto ciò che accade su queste piattaforme e rispondere tramite esse.

Si è già sottolineato in precedenza come la comunicazione di crisi debba focalizzarsi sulla percezione del pubblico e non sulla realtà dei fatti, ponendo sempre in primo piano l'ascolto del pubblico (Van den Hurk, 2013: 151).

Si possono analizzare alcune teorie che spiegano l'utilizzo dei social media da parte del pubblico durante una crisi, che possono risultare utili nella comprensione del contesto e nella preparazione di una possibile risposta.

Una tra le più importanti è la *Uses and Gratification Theory*, che si concentra sul pubblico, piuttosto che sui canali; gli utenti di Internet sono attivi e selezionano i mezzi più adatti allo scopo che vogliono perseguire.

I media possono rispondere ai loro bisogni: di tipo cognitivo (informazione), affettivo (esperienze emotive), evasivo (fuga dalla realtà) o integrativo (rafforzamento del senso di appartenenza) (Katz et al, 1974, in Splendiani, 2022: 51).

Questi bisogni nel corso di una crisi vengono decisamente enfatizzati: aumentando il grado di incertezza della situazione, aumenta la necessità per il pubblico di ricevere informazioni rilevanti per far fronte ai suoi bisogni (Lev-On, 2012, in Splendiani, 2022: 51).

Un'ulteriore teoria rilevante è la *Channel Complementarity Theory*, elaborata da Dutta-Bergman (2006: in Splendiani, 2022: 52-53). Questa teoria afferma che le persone che utilizzano diversi mezzi di comunicazione per scopi specifici saranno propensi ad utilizzare anche canali con funzioni simili. L'elemento centrale di questa teoria è proprio la convinzione che le persone non sono fedeli ad un mezzo, ma alla funzione che esso svolge. Quindi, la scelta di un mezzo di comunicazione rispetto ad un altro ricade su questo aspetto.

Di conseguenza, se applichiamo questo principio alla comunicazione di crisi, si può affermare che esiste una corrispondenza tra la partecipazione online o offline del pubblico, perché se una persona ricerca informazioni su un argomento è probabile che lo farà con ogni mezzo a sua disposizione che svolge quella funzione. La tecnologia, in questo caso, può essere considerata un facilitatore nel reperimento delle informazioni (Splendiani, 2022: 53).

Con riferimento alla complessità dei nuovi ambienti mediatici, la Teoria della contingenza propone come assunto di base che la comunicazione di crisi avviene all'interno di un contesto molto elaborato e tratta argomenti complessi (Splendiani, 2022: 53). Cameron et al. (1997, in Splendiani, 2022: 53) individuano diversi fattori contingenti che influenzano l'atteggiamento di un'organizzazione all'interno di un continuum che va da pura difesa (*pure advocacy*) a puro accomodamento (*pure accomodation*). L'organizzazione si pone in punti diversi di questo continuum in base alle sue caratteristiche intrinseche organizzative e delle persone. Jin et al. (2020, in Splendiani, 2022: 54) ritengono che questa teoria aiuti a delineare più chiaramente i fattori che portano ad una crisi e l'atteggiamento che l'organizzazione dovrebbe avere nei suoi confronti.

I social media prevedono un meccanismo di diffusione delle informazioni molto più complesso rispetto ai mezzi di comunicazione tradizionali. Esiste, infatti, un livello di *buzz* di cui fanno parte tutte le notizie, foto, video che vengono condivisi dagli utenti e di, conseguenza, anche critiche ad un'organizzazione. Molto spesso se un argomento rimane circoscritto e solo poche persone ne sono a conoscenza, la notizia, per quanto grave, resterà un rumore di fondo. L'«interruttore della crisi» si accende quando l'autorevolezza di alcune personalità, blog o pagine, sui social fa in modo che se sono loro a diffondere la notizia, essa diventerà a tutti gli effetti una crisi. La dinamica sottostante si esplicita nel fatto che i media prendono delle notizie dal *buzz* e le fanno diventare virali, aggiungendo la loro reputazione, credibilità e autorevolezza. In altri casi, la crisi potrebbe anche essere creata direttamente dai medium autorevoli (Chieffi, 2013: 21-28).

In molti casi nei social si diffondono fake news, ovvero notizie contenenti informazioni false ed ingannevoli, pubblicate con o senza l'intento di provocare danni a terzi (Splendiani, 2022: 100). Esse vengono diffuse principalmente da *troll*, ovvero «individui che pubblicano contenuti infiammatori ed estranei alla discussione con lo scopo di provocare risposte emotive che spesso determinano discussioni distruttive e che ledono la reputazione di organizzazioni o persone» (Splendiani, 2022: 22). Questa disinformazione può riguardare l'oggetto della crisi, che viene oltremodo amplificata, oppure l'organizzazione in sé, che sta affrontando la crisi (Van der Meer, Jin in Jin, Austin, 2022: 1).

Una ricerca di Netmak e Kong (2019, in Splendiani, 2022: 22) rileva, però, che le persone tendono a credere di più a rumors basati sui fatti, mentre ignorano quelli caratterizzati da valutazioni soggettive.

Un problema generato dalle caratteristiche proprie del web e dei social media è la possibile perdita di controllo da parte dell'organizzazione, di fronte alla grande mole di informazioni e alla loro velocità di circolazione, interfacciandosi con una dinamica di comunicazione *many to many* (Zucchella, 2019 in Splendiani, 2022: 22).

Un'ultima riflessione riguarda il fatto che esistono diverse opinioni sul ruolo che i media tradizionali come giornali, televisione e radio hanno nel mondo social di oggi. Da una parte, alcuni autori sostengono che i media tradizionali non hanno perso la loro importanza perché, durante una crisi, sono comunque considerati una fonte di informazioni più veritiera e accreditata rispetto ai social media (Eriksson, 2018: 536-537). Dall'altra parte, altri studiosi sostengono che il peso dei media tradizionali nel *crisis management* è in gran parte diminuito e che non hanno più potere nell'indirizzare il dibattito pubblico (De La Cierva, 2018: 15).

È indubbio che oggi i social permettono di diffondere il messaggio a più persone rispetto ai media tradizionali e parlare direttamente agli stakeholder specifici. Occorre, però, tenere sempre presente che la valutazione del tipo di crisi e dei pubblici che si vogliono raggiungere con la propria comunicazione sia la chiave per comprendere che mezzo utilizzare e che messaggio veicolare.

Quindi, una strategia di gestione della crisi efficiente dovrebbe combinare più mezzi per comunicare nel modo più completo e raggiungere più persone possibili (Eriksson, 2018: 537).

Capitolo 2

I social media e la comunicazione aziendale

2.1 L'evoluzione della comunicazione dai media tradizionali ai social media

In pochi anni, Internet e i social media hanno radicalmente stravolto le modalità di comunicazione e le dinamiche relazionali tra le persone, ma anche tra aziende e clienti estendendo e amplificando le possibilità di connessione tra i soggetti, rivoluzionando le regole di funzionamento della comunicazione dei media tradizionali (Splendiani, 2022: 22).

Lo sviluppo delle tecnologie web ha reso la vita quotidiana di ogni persona incessantemente pervasa da informazioni, contenuti, servizi e piattaforme (Prunesti, 2013: 17). Tra queste ultime rientrano i social media, ovvero tecnologie online che comprendono spazi per creare conversazioni e contenuti nelle forme testuali, audio, video e di immagini (Kotler, Hollensen, Oppresnik, 2022: 48). Dall'inizio degli anni 2000 essi hanno avuto uno sviluppo incessante, ampliando le possibilità di comunicazione tra le persone e consentendo di produrre e pubblicare contenuti multimediali (Prunesti, 2013: 17).

I social media continuano ad essere un fenomeno in costante crescita: all'inizio del 2024 si è raggiunta la soglia di 5 miliardi di profili attivi tra tutte le applicazioni e l'utente medio ci trascorre circa 2 ore e 23 minuti al giorno⁶.

La loro nascita ha rappresentato un significativo momento di passaggio dalla fase del *Web 1.0* a quella del *Web 2.0*.

La fase del *Web 1.0* è caratterizzata principalmente da una comunicazione da uno a molti, con scarse possibilità di interazione. Questa fase inizia nel 1991 con la nascita del *World*

⁶ <https://wearesocial.com/it/blog/2024/02/digital-2024-i-dati-globali-5-miliardi-di-utenti-sui-social-media/>

Wide Web, un servizio che, utilizzando Internet, consente il trasferimento e la visualizzazione dei dati attraverso l'ipertesto⁷.

Il *Web 2.0* è, invece, la fase in cui ci troviamo oggi e la sua caratteristica principale è la possibilità di partecipare in una comunicazione *many to many* di continuo dialogo, nella quale i contenuti del web possono essere costantemente modificati da tutti gli utenti, secondo una logica partecipativa. Questo fenomeno nasce all'inizio degli anni 2000 e le sue caratteristiche distintive sono la velocità e la fluidità con cui circolano le notizie attraverso la rete (Kotler, Hollensen, Oppresnik, 2022: 35-36).

Attraverso questa transizione non è mutata la struttura della rete, bensì il ruolo attribuito all'utente, il grado di interattività a lui consentito (Anichini, 2015).

Sulla base dei contenuti pubblicati dai brand sulla rete e sui social network, invece, si possono definire tre periodi distinti (Lombardi, *We Are Social*, 2021: 261-264):



Con l'avvento di nuove modalità di comunicazione sono radicalmente cambiati i concetti di tempo, di relazione e di dialogo con i brand e le aziende si sono evolute per stare al passo con queste nuove dinamiche (Kotler, Armstrong, Ancarani, Costabile, 2019: 444).

⁷ https://www.wired.it/internet/web/2019/03/11/internet-world-wide-web-storia/?refresh_ce=

Oggi le organizzazioni hanno a disposizione una grande quantità di soluzioni, tramite le piattaforme social, per mettere in atto le loro strategie di social media marketing⁸ e ogni azienda che non è presente su queste piattaforme non sta cogliendo la possibilità di comunicare efficacemente sé stessa al pubblico e il potenziale di crescita che la comunicazione online può offrire (Di Fraia, 2011).

Sui social le interazioni avvengono in tempo reale, superando le barriere geografiche e culturali, grazie alla rapidità e globalità della comunicazione su Internet. In questa logica reticolare, ogni utente può produrre informazioni, trasformando il ruolo delle aziende da essere l'unico attore attivo ad essere l'oggetto degli scambi comunicativi tra gli utenti. È proprio l'interattività di Internet a permettere un approccio innovativo nel coinvolgimento del pubblico (Splendiani, 2022: 10, 21, 22-23, Kotler, Hollensen, Oppresnik, 2022: 37). Siamo di fronte ad una vera e propria "cultura partecipativa" in cui tutti i soggetti contribuiscono alla creazione e condivisione di contenuti e messaggi⁹.

Attraverso i media tradizionali la comunicazione era passiva: le persone guardavano la televisione, ascoltavano la radio o leggevano un giornale senza nessuna possibilità di partecipazione. Internet e i social media, invece, implicano un ruolo attivo dell'utente, che sceglie a quale social connettersi e che informazioni cercare: ciò comporta anche una maggiore attenzione nei confronti di questi contenuti. Inoltre, il coinvolgimento dell'utente è molto più alto, perché egli si trova in una condizione di dover prendere decisioni continue attraverso i *click* (Kotler, Hollensen, Oppresnik, 2022: 37).

Prima della nascita di Internet e dei social, le modalità di comunicazione erano caratterizzate da (Lombardi, Mindshare, 2022: 59):

- Offerta di media molto ristretta;
- Utente poco evoluto tecnologicamente;

⁸ Rientra nell'ampia funzione del marketing, che il «compito di individuare i clienti target di riferimento e trovare il modo migliore per soddisfare i loro bisogni e desideri in modo profittevole all'interno di un dato ambiente competitivo». Quando questo procedimento viene svolto sui social media si parla di social media marketing (Kotler, Hollensen, Oppresnik, 2022: 2).

⁹ <https://ortenzi.eu/comprendere-lera-digitale-la-sociologia-della-comunicazione-nel-panorama-dei-media-moderni-9b9f6b90537e>

- Livello di attenzione elevato nei confronti dei contenuti di marca.

All'interno di questo contesto i brand comunicavano secondo la logica *interruption and repeat*, che consisteva nell'interrompere i contenuti editoriali fruibili dall'utente con un messaggio che veniva ripetuto più volte per favorire il ricordo. Questo meccanismo è tipico delle campagne pubblicitarie veicolate attraverso la televisione, posizionate in mezzo ad una trasmissione oppure tra un programma e il successivo. All'interno di questa logica non era sempre possibile mettere in atto strategie di segmentazione del pubblico - l'unica possibilità era quella della comunicazione *broadcasting*, che prevede uno stesso messaggio uguale per tutti. L'azienda comunicava un messaggio al suo target, che poteva riceverlo e comprenderlo oppure no, ma il processo terminava in questo modo, senza possibilità di dialogo e interazione (Lombardi, Mindshare, 2022: 59, Lombardi, We Are Social, 2021: 223).

Il nuovo paradigma, invece, presenta caratteristiche molto diverse (Lombardi, Mindshare, 2022: 61):

- Scelta di piattaforme media molto elevata;
- Utente sempre più evoluto e che sa usare in modo attivo la tecnologia;
- Consumatore sempre meno propenso a prendere in considerazione contenuti di brand che non gli interessano particolarmente.

Questa trasformazione si è anche concretizzata nel passaggio dal modello di comunicazione "bowling", in cui l'azienda "spingeva" il messaggio verso i consumatori, al modello "flipper", in cui l'azienda deve "rilanciare" le conversazioni che avvengono in una relazione continua e reciproca. In questo ambito il ruolo fondamentale è ricoperto dagli utenti del web che dialogano sia con l'azienda, rispondendo ai suoi messaggi, ma anche tra di loro: questo tipo di interazione implica inevitabilmente meno controllo da parte del brand sulle conversazioni e una maggiore imprevedibilità. L'azienda passa da una comunicazione di tipo *push* ad una *pull*, di attrazione, cercando di coinvolgere gli

utenti e creare *engagement*¹⁰ anziché interromperli con messaggi pubblicitari (Kotler, Hollensen, Oppresnik, 2022: 52-53).

Molto spesso, un errore commesso dalle aziende è quello di utilizzare i social con una logica informativa simile a quella adottata sui media tradizionali, con il solo scopo di diffondere informazioni e non bidirezionale e dialogica (McCown, 2017, North et al., 2017, in Splendiani, 2022: 25).

Tale modalità risulta incoerente con il fatto che la comunicazione si è trasformata in una vera e propria pratica sociale che permette alle aziende di essere sempre in contatto con il loro pubblico per costruire una relazione basata sulla fiducia e dimostrare autorevolezza e credibilità (Di Giovanni, Lucchini, 2013: 4).

Per creare un rapporto bidirezionale con i propri interlocutori, le organizzazioni dovrebbero stimolare la partecipazione che, sui social, può essere ottenuta tramite (White, 2012, in Splendiani, 2022: 24):

- Interazione con i follower;
- Risposte alle domande che vengono poste;
- Offerta di informazioni rilevanti;
- Creazione di partnership sui social.

La partecipazione può essere stimolata anche da alcuni stakeholder di un'organizzazione che hanno talmente tanta influenza da motivare gli altri utenti a prendere parte alle conversazioni e anche a comportarsi in un determinato modo. Queste persone sono caratterizzate da una presenza forte e credibile sui social, senza essere chiaramente associati all'azienda (Freberg et al., 2013, in Splendiani, 2022: 25). Per un'organizzazione, una strategia vincente potrebbe essere quella di coinvolgere questi soggetti e collaborare con loro (Park et al., 2019, in Splendiani, 2022: 25).

Queste persone sono chiamate *influencer*, ovvero individui in grado di influenzare pensieri e quindi anche decisioni di acquisto delle persone tramite un rapporto stretto con il proprio pubblico. Le aziende, coinvolgendo questi soggetti, si avvicinano ai

¹⁰ Misura il modo in cui le persone interagiscono con i contenuti e gli account sui social network. <https://blog.digimind.com/it/che-cosa-%C3%A8-coinvolgimento-social-media-come-migliorarlo>

consumatori in modo molto più diretto, perché l'*influencer* non riporta un mero messaggio pubblicitario ma lo reinterpreta con la sua personalità e il suo stile, risultando molto credibile per chi lo segue (Lombardi, Mindshare, 2022: 268-270).

2.2 I principali social media e il loro utilizzo da parte dei brand

Nel grafico che segue sono riportati i social più utilizzati nel mondo a gennaio 2024 in base ai milioni di utenti attivi ogni mese¹¹.

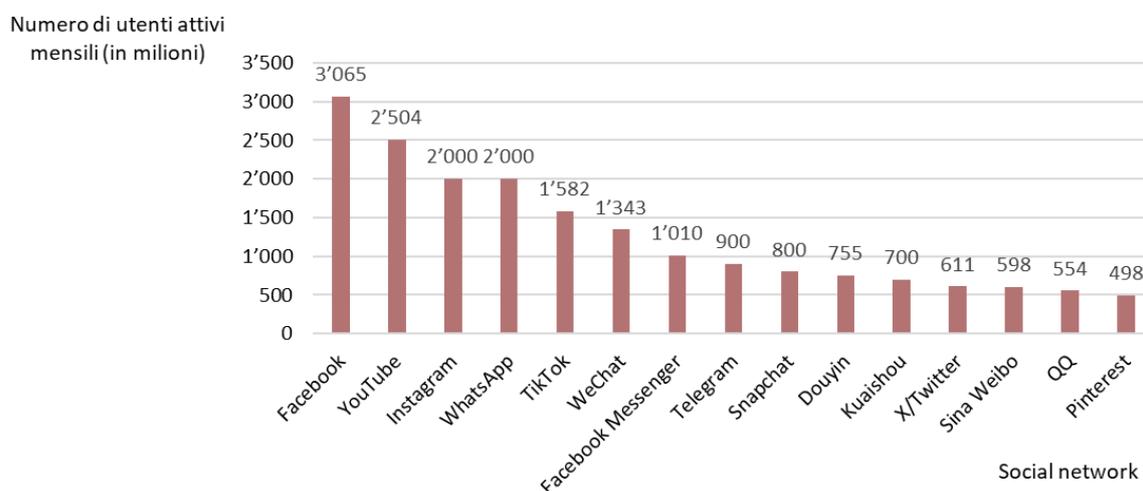


Figura 1 - Social più utilizzati nel mondo a gennaio 2024 in base ai milioni di utenti attivi ogni mese

<https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>

Una breve descrizione di questi può aiutare ad indentificarne le principali finalità¹²:

¹¹<https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>

¹²<https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>
Kotler, Hollensen, Oppresnik, 2022: 49

1	Facebook	Social che fa parte del Gruppo Meta, proprietario anche di Instagram, Whatsapp e Messenger. È una piattaforma dove si condividono messaggi, foto e video
2	YouTube	Piattaforma di condivisione di video di proprietà di Google
3	Instagram	Social basato sulla condivisione di foto e video
4	Whatsapp	Piattaforma di messaggistica istantanea
5	TikTok	Piattaforma basata sulla creazione e condivisione di video brevi
6	WeChat	App di comunicazione <i>all in one</i> , che comprende anche il gaming
7	Facebook Messenger	Strumento di messaggistica istantanea collegata all'account Facebook
8	Telegram	Altro strumento social di messaggistica istantanea
9	Snapchat	Social utilizzato per la condivisione di foto e video
10	Douyin	Versione cinese di TikTok per la creazione e condivisione di video brevi
11	Kuaishou	Social network cinese per la condivisione di video brevi

12	X (ex Twitter)	Social semplice e immediato per la condivisione di brevi messaggi
13	Sina Weibo	Piattaforma cinese per la condivisione di brevi messaggi
14	QQ	Nasce come servizio di instant messaging ma offre anche gaming, musica, shopping, chat di gruppo
15	Pinterest	Applicazione per la condivisione di foto

In generale, le aziende possono far leva sulle qualità comuni a tutti i social media proprio perché essi sono (Kotler, Armstrong, Ancarani, Costabile, 2019: 453):

- Mirati e personali: permettono di creare contenuti dedicati a singoli consumatori o piccole comunità. Così facendo, si opera con grande personalizzazione, fornendo soluzioni individuali, molto diverse rispetto ad una comunicazione di massa e si ottiene una maggiore fidelizzazione dei clienti verso il brand (Kotler, Hollensen, Oppresnik, 2022: 2);
- Interattivi: permettono una continua conversazione bidirezionale;
- Immediati e tempestivi: si possono usare per raggiungere consumatori in ogni luogo e in ogni momento;
- Efficaci in termini di costo: la redditività degli investimenti sui social è decisamente maggiore rispetto ai media tradizionali. Inoltre, essi sono accessibili anche alle piccole imprese;
- Capaci di coinvolgere e promuovere la condivisione sociale: sono un potente strumento per creare *engagement* e permettono di coinvolgere i clienti nella definizione dei prodotti e dei contenuti di marca.

Nell'ambito della comunicazione aziendale, vi sono alcuni social generalmente considerati più idonei ed efficaci (Lombardi, We Are Social, 2021: 275-281)¹³.

Facebook è il social network più utilizzato al mondo e offre alle aziende l'opportunità di costruire una comunità dedicata intorno al proprio marchio. È uno strumento versatile che consente di raccogliere feedback, diffondere informazioni rilevanti e coinvolgenti, e include anche una piattaforma per la pubblicità a pagamento. Quest'ultima può essere utilizzata per promuovere contenuti come post, prodotti e servizi, creando annunci pubblicitari mirati per un pubblico specifico con esigenze e interessi unici.

Facebook oggi è la piattaforma più popolare tra le persone dai 35 anni in su, mentre le generazioni più giovani preferiscono principalmente Instagram e TikTok¹⁴.

L'algoritmo di Facebook, chiamato *News Feed*, seleziona e ordina i post che potrebbero risultare più interessanti per l'utente, pubblicati delle pagine che segue: non mostra, quindi, i contenuti in ordine cronologico ma sulla base della rilevanza. Inoltre, sono sempre meno le persone che vanno alla ricerca di contenuti all'interno del social perché la maggior parte di esse si affida all'algoritmo. Per questo le aziende devono cercare di produrre contenuti rilevanti per l'utente per apparire nel suo *feed*.

Utilità specifiche

- Incrementare le vendite con la pubblicità;
- Costruire *brand awareness*¹⁵;
- Ampliare i servizi di *customer care*, rispondendo ai commenti dei consumatori e aiutandoli a risolvere difficoltà legate al prodotto o servizio offerto;
- Contribuire alla fidelizzazione dei clienti.

¹³<https://www.netstrategy.it/social/quale-social-guida-alla-scelta-tra-i-6-social-network-piu-famosi-in-italia>
<https://kernschool.it/news/social-network-per-aziende-perche-e-importante-usarli/>

¹⁴ <https://www.midiaresearch.com/blog/instagram-is-becoming-facebook-so-where-do-all-the-people-go>

¹⁵ La *brand awareness* è la conoscenza da parte dei consumatori della marca, la notorietà totale del brand (Lombardi, Mindshare, 2022: 99).

X è il nuovo nome di Twitter da luglio 2023, dopo l'acquisto dell'azienda da parte dell'imprenditore Elon Musk nell'ottobre 2022¹⁶. Questo social offre agli utenti la possibilità di pubblicare messaggi brevi, limitati a 280 caratteri, su qualsiasi argomento ma anche foto e video. Questa restrizione di lunghezza dei *tweet* rappresenta sia un vantaggio che uno svantaggio di questa piattaforma. Da un lato, consente una comunicazione rapida e diretta ma dall'altro c'è il rischio che i *tweet* si perdano nel rumore di fondo generato dal flusso continuo di brevi messaggi.

Nella classifica dei social più utilizzati nel 2024, X non rientra nemmeno tra i primi dieci perché le sue modalità espressive non ne hanno permesso uno sviluppo al pari di altre piattaforme. Infatti, in origine Twitter era il principale competitor di Facebook, mentre ora i numeri di utenti attivi dei due social sono molto distanti (Facebook ha 3 miliardi di utenti attivi, X ne ha 666 milioni)¹⁷. Il motivo di ciò è che Twitter ha, ancora oggi, dei tempi di adozione lunghi a causa delle rigidità di espressione legate alla limitata lunghezza dei messaggi: alla nascita del social il limite massimo di caratteri era 140 per ogni *tweet* ed è stato raddoppiato solo nel 2017¹⁸. Nonostante nel tempo la piattaforma si sia evoluta ricercando sempre una maggiore facilità d'uso, non ha mai raggiunto le modalità libere di espressione tipiche di Facebook e Instagram. Allo stesso tempo, questo stile comunicativo più limitato caratterizza il social, favorendo una comunicazione immediata e semplice (Lombardi, We Are Social, 2021: 278).

Anche X possiede al suo interno un'impostazione che permette la promozione a pagamento dei contenuti.

Per le aziende può essere utile anche per individuare *trend* di conversazione e contenuti da poter sviluppare nelle proprie pagine.

Utilità specifiche:

- Incentivare le vendite tramite la pubblicità;
- Aumentare la *brand awareness*;

¹⁶ https://www.ilsole24ore.com/art/musk-completa-conquista-twitter-e-inizia-suo-regno-cacciati-vertici-AEgOoJCC?refresh_ce=1

¹⁷ <https://tg24.sky.it/tecnologia/2024/02/03/facebook-20-anni>

¹⁸ <https://www.ilsole24ore.com/art/twitter-raddoppia-caratteri-140-280-mossa-che-puo-salvare-conti-AEVhbl6C>

- Punto di contatto per il *customer service*;
- Fidelizzazione dei clienti;
- Analisi delle conversazioni.

Instagram ha come elemento essenziale di condivisione immagini e brevi video. La piattaforma offre spazio anche per i testi ma il valore del post è dato principalmente dal contenuto visuale proposto. Nonostante ciò, la descrizione non perde completamente importanza: può essere determinante per l'*engagement* del post. La qualità delle informazioni veicolate nella didascalia determina l'interesse suscitato nel pubblico e, di conseguenza, il tasso di lettura o di abbandono¹⁹.

L'essenza di questo social network è mostrare, non dire. Quindi, si tratta di un social molto visivo e più semplice rispetto agli altri. Il lato positivo del suo funzionamento è che questo è declinabile in una moltitudine di casi: Instagram si può utilizzare per aumentare la notorietà del brand attraverso la creazione di post o annunci pubblicitari capaci di catturare l'interesse e di indirizzare l'utente verso azioni dirette, come acquisti o richieste di informazioni. Inoltre, organicamente, si possono coinvolgere gli utenti con contenuti video e foto che attraggono il pubblico e lo incoraggiano a seguire tutti gli aggiornamenti pubblicati.

Il suo algoritmo ha un funzionamento molto simile a quello di Facebook: anche nel *feed* di Instagram si mostrano i contenuti più rilevanti e non in ordine cronologico.

Le logiche comunicative con un vincolo commerciale esplicito non si armonizzano completamente con il funzionamento dell'algoritmo del social: per questo i brand devono utilizzare un linguaggio spontaneo, diretto e creativo proprio per risultare interessanti e coinvolgere gli utenti.

Utilità specifiche

- Aumentare la *brand awareness*;
- Spingere la popolarità del prodotto;
- Attirare e coinvolgere i clienti.

¹⁹ <https://www.communicationvillage.com/blogs/2022/06/16/come-scrivere-testo-della-didascalia-post-instagram/>

LinkedIn non è presente nella classifica dei social più utilizzati ma, nonostante ciò, ha una grande rilevanza per la comunicazione aziendale. Si distingue molto dagli altri social network perché si concentra su rapporti B2B (*Business to Business*) piuttosto che sul B2C (*Business to Consumer*). Può comunque essere un mezzo utile per definire il proprio posizionamento e acquisire clienti attraverso la condivisione di contenuti interessanti per gli utenti.

LinkedIn viene utilizzato principalmente come strumento di *networking* per i professionisti alla ricerca di nuove opportunità di business o di contatti all'interno del proprio settore.

Utilità specifiche

- Allargare il bacino di contatti;
- Incrementare la fidelizzazione dei clienti;
- Aumentare la *brand awareness*.

TikTok è il social perfetto per chi vuole rendere più familiare, quotidiano e giovane il proprio brand perché si tratta del social più utilizzato dalle nuove generazioni. Su questa piattaforma si possono intrattenere gli utenti con brevi video caratterizzati da un editing creativo: inizialmente i video potevano essere lunghi solo quindici secondi ma successivamente sono stati ampliati fino a dare la possibilità di raggiungere dieci minuti di lunghezza.

È un social che stimola un'interazione diversa dagli altri: l'algoritmo, sulla base delle precedenti azioni compiute, mostra dei contenuti che possono essere rilevanti per l'utente ma di persone che egli non segue direttamente. Per questo su TikTok è più facile scoprire contenuti e *creator* di tendenza.

Utilità specifiche

- Avvicinare il brand a nuovi potenziali clienti;
- Attirare un pubblico di adolescenti e giovani adulti;
- Sfruttare la popolarità del canale per ampliare le opportunità di vendita;
- Condividere i video anche su altri profili social (Facebook e Instagram) per realizzare una strategia di social media marketing completa.

Tutti gli ambienti social sono strettamente interconnessi e si influenzano reciprocamente, evolvendo parallelamente anche grazie alle interazioni degli utenti che trasportano i contenuti da un canale all'altro. Non esistono confini netti o una competizione diretta tra di essi; piuttosto, si crea un unico spazio condiviso in cui le piattaforme crescono e si sviluppano insieme, influenzandosi costantemente. Tuttavia, ciascuna conserva delle caratteristiche distintive per funzionalità e finalità che la rendono unica rispetto alle altre.

I social media, conseguentemente, sono utilizzati in modo differenziato da parte delle aziende in base alle caratteristiche principali e al pubblico utilizzatore che vogliono raggiungere (Lombardi, *We Are Social*, 2021: 274).

Ma se è vero che ognuno di questi social ha un suo pubblico specifico, è anche vero che questo si può sovrapporre, in parte, con quello delle altre piattaforme perché un utente solitamente è iscritto a più di una.

Quindi, esse devono tutte essere gestite in modo distinto ma coerente tra loro da parte delle organizzazioni, per comunicare gli stessi valori aziendali e raggiungere gli obiettivi prefissati. Inoltre, generalmente i diversi social non vengono approcciati singolarmente ma il loro utilizzo diventa più efficace se è contestuale e coordinato (Kotler, Hollensen, Oppresnik, 2022: 10).

2.3 Comunicare l'identità dei brand attraverso social media

La diffusione delle informazioni nell'era digitale amplifica l'impatto sui brand delle opinioni espresse dagli utenti dei social, che commentano i contenuti pubblicati interagendo all'interno di vere e proprie *community*. Le aziende, come già sottolineato, non possono controllare queste conversazioni ma possono cercare di influenzarle attraverso la conversazione e la comunicazione di sé (Kotler, Hollensen, Oppresnik, 2022: 36, 51, Prunesti, 2013: 30).

Per le organizzazioni, i social media rappresentano un mezzo per comunicare la *brand identity*, ovvero tutto ciò che la marca è. L'identità di marca è formata da caratteristiche oggettive come il logo, una personalità, un universo culturale e un insieme di valori. Tutti questi elementi hanno valore solo se vengono comunicati verso l'esterno (Lombardi, Mindshare, 2022: 101-103).

La *brand image*, invece, l'immagine di marca, è ciò che il pubblico percepisce nel breve e medio periodo dalla comunicazione di un brand. La *brand identity* influenza continuamente la *brand image*, insieme al posizionamento²⁰ e al *marketing mix*²¹. La *brand image* è anche determinata da altri due fattori: la grandezza del brand, che rappresenta cosa la marca ha fatto, data dalla stima e familiarità che i consumatori hanno verso di essa e dalle sue potenzialità, ovvero tutto ciò che può fare in futuro per rimanere rilevante nei confronti dei suoi consumatori. Tutti questi elementi sono filtrati dalla soggettività dei consumatori e dalle loro esperienze, che condizionano l'interpretazione dell'immagine della marca (Lombardi, Mindshare, 2022: 103-105).

L'identità di marca deve sempre essere la stessa e coerente, mentre l'immagine può variare a seconda dei segmenti di pubblico a cui ci si rivolge (Antonelli, 2016: 72).

Lavorando a lungo termine sull'immagine che un'azienda vuole che i clienti percepiscano, si costruisce anche la *brand equity*, ovvero il patrimonio della marca, il valore duraturo percepito nel lungo periodo. Esso determina il valore finanziario di una marca e incide sul valore di mercato dell'azienda. Se l'organizzazione ha avuto successo, la *brand equity* avrà un valore superiore a quello tangibile dell'azienda (Lombardi, Mindshare, 2022: 105-106).

Ogni organizzazione dovrebbe lavorare sulla creazione di una comunicazione integrata per poter comunicare la sua identità sia all'interno che all'esterno in modo credibile.

Nel comunicare la propria identità, ogni brand crea una sua personalità e in questo modo diventa un brand emozionale, molto simile ad una persona perché acquisisce

²⁰ Si tratta della posizione che la marca ha assunto o che vuole assumere nel mercato (Lombardi, Mindshare, 2022: 103).

²¹ È formato dalle variabili di marca che determinano il valore del prodotto o servizio per il cliente: prodotto, prezzo, punto vendita e promozione (Kotler, Armstrong, Ancarani, Costabile, 2019: 68).

caratteristiche proprie della personalità umana. Attraverso questa comunicazione sarà possibile costruire una relazione solida e duratura con il proprio cliente (Falcinelli, 2018: 17-18).

2.3.1 Come comunicare in modo efficace sui social media

Un'idea diventa vincente proprio grazie al modo in cui viene comunicata.

Le scelte linguistiche hanno, quindi, un ruolo importante per far trasparire la personalità dei brand e si deve prestare una grande cura nella redazione di ogni messaggio, per garantirne l'efficacia ed assicurarne la riconoscibilità (Antonelli, 2016: 73).

I social media consentono alle aziende di comunicare in modo più diretto e personale, attraverso un dialogo continuo e coinvolgente, andando oltre i limiti dei media tradizionali (Falcinelli, 2018: 17-18).

Sui media tradizionali e sicuramente anche sulle piattaforme social, risulta fondamentale un utilizzo coerente e preciso della voce e del tono di voce di un brand.

La voce di una marca rappresenta la sua identità verbale e riflette la personalità e i valori dell'azienda: è l'unione di ciò che il brand vuole dire di sé e le emozioni che provano le persone che hanno a che fare con esso.

Il tono di voce, invece, è la modalità con cui l'azienda regola la sua voce sulle diverse piattaforme e canali ed è composto da tutte le scelte stilistiche, semantiche e linguistiche che il brand compie. Quando un'azienda decide di comunicare deve definire come farlo, sulla base del contesto in cui ci trova. Il tono di voce è, di conseguenza, un elemento importante tanto quanto le caratteristiche oggettive come il logo e il colore associato ad un brand che vanno a definire la *brand identity*. La voce di un brand deve essere sempre coerente, mentre il tono di voce deve essere adattato alle caratteristiche della specifica situazione comunicativa (Falcinelli, 2018: 33-35).

Inoltre, il tono di voce è un elemento importante che può essere usato per la personificazione di un brand, ovvero attribuirgli caratteristiche umane. Sui social media

quando un'azienda utilizza un tono di voce umano, i consumatori percepiscono una forte presenza sociale del brand e mostrano anche una maggiore intenzione di interagire con esso (Jeong, Chung, Kim, 2022: 4233-4235).

I diversi toni di voce si possono suddividere in quattro macrocategorie e ognuna delle quali a sua volta si ripartisce in altre due tipologie come riportato nella tabella seguente. Ogni brand, ovviamente, sceglierà la sfumatura più adatta alla sua identità e la modulerà in base ai canali e ai contesti (Falcinelli, 2018: 41-89).

Macrocategorie	Tipi di tono di voce	Caratteristiche
Freddo	Burocratico	Distaccato, noioso, utilizza molti giri di parole, vocaboli ricercati e difficili, ricorda un monologo e non una conversazione
	Istituzionale	Lontano dal parlato, ritmo lento, frasi lunghe, il lettore non viene mai chiamato in causa
Neutro	Professionale	Distaccato ma affidabile, a volte altezzoso, linguaggio ricercato ma non complesso, non utilizza ironia né empatia
	Onirico	Onesto, realista, fastoso, sensazionale, armonico
Caldo	Amichevole	Rispettoso, amorevole, empatico, riproduce il parlato, linguaggio quotidiano, no ironia, rimane un leggero distacco
	Colloquiale	Linguaggio quotidiano, simpatico ma non ironico, empatico, frasi brevi, registro medio-basso, uso di interiezioni
Colorato	Ironico	Ironia sarcastica: cruda e pungente
		Ironia bonaria: elogio attraverso frasi di critica
Ironia socratica: raffinata		
Ironia scherzosa: giocosa, come una battuta di spirito		
	Aggressivo	Spavaldo, arrogante, dà l'impressione di essere una persona in carne ed ossa

Il tono di voce deve anche possedere alcune caratteristiche fondamentali (Falcinelli, 2018: 38-40):

- Rispecchia il brand e i suoi valori: si deve adattare perfettamente all'identità del brand;
- Rende il brand umano: in questo modo i consumatori lo sentiranno più vicino a loro;
- Aiuta a migliorare la *customer experience*: le interazioni tra brand e cliente risultano più vere e meno distaccate;
- Aiuta a mantenere un rapporto saldo con i clienti: nasce un dialogo tra azienda e pubblico che è alla base del legame emotivo che porta il consumatore a scegliere sempre la stessa marca;
- Rende il brand unico e capace di distinguersi: è anche grazie al tono di voce che un brand si posiziona nel mercato in modo differente dai concorrenti e viene percepito come unico dai consumatori;
- Fa sentire il lettore a suo agio: egli ha l'impressione che la comunicazione del brand sia esplicitamente rivolta a lui, il che fa in modo che quel contenuto sia fruito con maggiore interesse e attenzione;
- È pratico e coerente: permette di comunicare sempre la stessa personalità per risultare coerente in ogni sua comunicazione;
- Aumenta la fedeltà del cliente: interazione dopo interazione, il consumatore si sente coinvolto e spinto ad acquistare da un brand che sente di conoscere e di cui si fida.

Oltre al tono di voce, nella creazione di un contenuto scritto occorre sempre tenere presente alcune logiche interconnesse tra loro²² e i modelli di scrittura e lettura che governano la comunicazione sui nuovi media.

È anche indispensabile sapere cosa rende un testo leggibile, chiaro ed efficace per il lettore sul web e sui social. I modelli di lettura hanno subito dei cambiamenti legati all'evoluzione degli strumenti: dalla carta si è passati allo schermo. In quest'ultimo il tipo di lettura è più lenta e faticosa di quella su carta e segue una logica esplorativa: non si legge un testo dall'inizio alla fine ma si va alla ricerca delle informazioni principali (Carrada, 2012: 47)²³.

Dato che le persone generalmente non leggono un testo online per intero, si potrebbe pensare che la comunicazione sul web debba prediligere la brevità. In realtà, l'elemento

²² Logiche che governano la scrittura sui social media (Lovari, Martari: 2013):

- Logica della conversazione: si ritrova nei continui dialoghi tra utenti in cui si verifica un alternarsi di turni di conversazione;
- Logica dell'oralità: lo stile comunicativo degli utenti che dialogano sul web si avvicina alla lingua parlata, caratterizzata da una scarsa progettazione testuale e trascuratezza sintattica;
- Logica della tribù: la comunicazione avviene all'interno di gruppi più o meno aperti, in una dinamica di ritualizzazione nella quale il rito è rappresentato dalla produzione di contenuti. Entrando a far parte di queste community si crea anche un senso di appartenenza;
- Logica del commento: tutti i social media permettono agli utenti di commentare qualsiasi contenuto. Ogni commento rappresenta il feedback di interesse che un argomento specifico scatena;
- Logica della quantità: la disponibilità di testi e contenuti su qualsiasi argomento è molto ampia e viene aumentata costantemente;
- Logica del riuso: gli stessi contenuti possono essere riproposti identici da molti utenti, rendendo sottile il confine tra autore e riutilizzatore di un contenuto;
- Logica della dispersione: la quantità di contenuti è talmente ampia che alcuni si possono disperdere. Un contenuto può catturare l'attenzione appena viene pubblicato e poi essere disperso e dimenticato.

²³ Esistono dei modelli di lettura molto diversi tramite i quali approcciamo un testo:

- Modello di lettura a F: si leggono le prime righe per capire di cosa si parla e piano piano si tenderà a leggere solo le prime parole di ogni riga, perdendo sicuramente molte informazioni;
- Modello a millefoglie: caratterizzato da capoversi brevi accompagnati da titoli e sottotitoli per guidare il lettore e aiutarlo a trovare l'informazione che gli interessa;
- Lettura a spot: si utilizza quando all'interno del testo sono presenti molti elementi che attirano l'occhio del lettore come titoli, grassetti e corsivi, link, numeri in cifre, parole tra virgolette o tra parentesi e parole molto lunghe;
- L'unico modello di lettura che prevede che l'utente legga il testo dall'inizio alla fine è la lettura impegnata: avviene solo quando la persona è molto interessata a ciò che sta leggendo.

http://www.mestierediscrivere.com/articolo/letturaweb_nielsen.html

fondamentale è che il contenuto sia ben strutturato, sintetico ed equilibrato, per garantire leggibilità e accessibilità da qualsiasi dispositivo (Carrada, 2012: 136).

Le persone sono portate a leggere velocemente, su schermi piccoli e in luoghi con un alto rumore di fondo con un'attenzione sempre più labile e dispersa. Il messaggio deve arrivare chiaro, senza ambiguità, facile da leggere e da capire, per fare in modo che il potenziale cliente ci presti attenzione e lo ricordi²⁴. Sicuramente, queste caratteristiche devono essere combinate con la produzione di un messaggio attraente e coinvolgente per l'utente. Il contenuto deve, quindi, superare un'analisi "costi-benefici". I costi riguardano la fatica per trovare l'informazione ricercata e i benefici sono ciò che la persona guadagna leggendo quel contenuto²⁵. Se questa analisi non ha un risultato positivo, essendo l'offerta di contenuti sul web molto ampia, l'utente sposterà la sua attenzione altrove per trovare l'informazione che gli interessa.

L'espressione dei pensieri e l'utilizzo delle parole svolgono un ruolo molto rilevante nell'attrarre l'attenzione dell'utente e nel coinvolgerlo²⁶.

Ogni azienda dovrebbe anche seguire alcune linee guida imprescindibili per delineare i contenuti dei propri messaggi, valide anche e soprattutto nelle comunicazioni attraverso i nuovi media (Carrada, 2012: 442-445):

²⁴ <https://comunicareonline.blog/2018/09/24/scrivere-nellera-digitale-intervista-a-luisa-carrada/>

²⁵ <https://www.nngroup.com/articles/legibility-readability-comprehension/>

²⁶ La scrittura ha dovuto adattarsi ai cambiamenti delle modalità di lettura modificando la struttura di esposizione dei contenuti. Tradizionalmente, i testi seguivano una "struttura classica" con introduzione, esposizione, argomentazione e conclusioni, aspettandosi che il lettore seguisse dall'inizio alla fine, condizione molto più rara sul web. Oggi si utilizzano metodi come:

- "Cinque scatole": inizia con un elemento di attacco, descrive le linee generali, espone l'argomento, fornisce informazioni meno importanti e termina con una conclusione forte ed emotiva;
- "Piramide rovesciata": la notizia più importante è presentata all'inizio, seguita da dettagli sempre meno rilevanti, ideale per lettori con poco tempo e alla ricerca di un'informazione specifica;
- "Diamante": parte dall'informazione più importante, la espande e conclude riprendendo il punto di partenza;
- "Clessidra": inizia con una descrizione generale, passa a una fase di racconto dopo una breve transizione, più adatto a testi narrativi su pagine web.

Questi metodi rispondono all'esigenza di lettura veloce e frammentata tipica del web e dei social media. (Carrada, 2012: 123-140).

- Semplicità: non significa comunicare poche informazioni, ma farlo in modo essenziale e diretto per far sì che l'utente elabori e comprenda tutto il messaggio;
- Sorpresa: un elemento a sorpresa suscita attenzione ed interesse e per questo verrà ricordato più facilmente;
- Concretezza: comunicare avvicinandosi all'esperienza comune ed evitando linguaggi teorici e specialistici per garantire una più ampia comprensione;
- Credibilità: si può ottenere comunicando con puntualità gli elementi e in modo trasparente;
- Emozioni: facendo leva su un'emozione, il messaggio sicuramente sarà ricordato più facilmente;
- Storie: con la comunicazione di brand si può creare una storia coerente, un racconto, in cui ogni persona potrà immergersi.

Più sinteticamente, secondo la “regola delle quattro C” i contenuti pubblicati sul web e sui social media devono qualificarsi come²⁷:

1. Chiari: devono essere scritti con un linguaggio semplice e adatto al target di riferimento;
2. Consistenti: devono avere un contenuto ricco che permetta di conoscere qualcosa in più su un argomento;
3. Concisi: devono arrivare subito al punto senza troppi giri di parole che potrebbero solo annoiare il pubblico;
4. Creativi: il web oggi è pieno di contenuti, per attirare l'attenzione bisogna essere creativi e trovare un nuovo modo per raccontare una storia o parlare di una tematica.

²⁷ <https://www.notiziabile.it/blog/come-scrivere-per-il-web.html>

2.4 I rischi per la reputazione dei brand e la loro gestione sui social media

I social media rappresentano sicuramente un'opportunità ma possono comportare anche sfide insidiose e rischi reputazionali per le aziende, che devono avere le competenze necessarie per affrontare tutto ciò al meglio (Splendiani, 2022: 13).

Le sfide e i rischi sono strettamente correlati proprio alle caratteristiche fondamentali delle informazioni che vengono pubblicate e condivise dagli utenti sui social media e le funzionalità delle piattaforme stesse (Prunesti, 2013: 93-95, Prunesti, 2016, Chieffi, 2013: 8-9):

- **Persistenza:** i contenuti pubblicati sul web tendono a restare online per tanto tempo, potenzialmente per sempre. Anche se un contenuto viene successivamente cancellato, ciò non esclude che sia già stato ripubblicato su altri siti o pagine di social media;
- **Indeperibilità:** le notizie online rimangono intatte nel corso del tempo. Pertanto, di fronte a una notizia "pericolosa" è essenziale pubblicare sempre un messaggio di chiarimento, di correzione, di scusa o di replica e non ignorarla confidando che venga dimenticata. Oppure, se un'azienda pubblica un contenuto controverso o risponde in modo poco professionale agli utenti e poi cancella il post o il commento, probabilmente rimarrà una prova di ciò e, di conseguenza, sarà più difficile cancellare l'accaduto dalla memoria degli utenti;
- **Viralità:** si realizza attraverso la possibilità infinita di diffondere, produrre e modificare contenuti. In particolare, avviene quando un utente segnala o ripubblica un contenuto alla sua cerchia di conoscenze e poi, a catena, tutti fanno lo stesso. In questo modo aumenta in modo esponenziale il numero di persone che vengono in contatto con quella notizia. Questo effetto amplificativo può essere velocissimo e può richiedere un grande sforzo di monitoraggio ed una intensa attività di conversazione;

- Multimedialità²⁸ e cross-medialità: le informazioni pubblicate online possono avere diverse forme e possono essere pubblicate contemporaneamente su diverse piattaforme;
- Integrabilità: i contenuti condivisi sul web e sui social possono essere fruiti da qualsiasi dispositivo tecnologico come PC, smartphone, tablet, rendendo l'accesso sempre più immediato e veloce;
- Ponderabilità: la voce dell'azienda, a volte, ha molta meno influenza sui pensieri degli utenti di quella di persone con un grande seguito sui social (gli influencer), di giornalisti o studiosi che esprimono le loro opinioni e da loro spesso dipende la reputazione del brand. La chiave per un brand è costruire un rapporto di fiducia con il proprio pubblico tramite una comunicazione coerente, onesta e chiara, per risultare credibili in ogni comunicazione e riuscire a difendersi da possibili *fake news* o accuse di vario tipo;
- Frammentarietà: gli utenti del web sono tantissimi e si crea un «frammentato puzzle di opinioni» (Prunesti, 2013: 94) difficili da interpretare e comprendere all'interno di ogni specifico contesto;
- Incontrollabilità: l'Incontrollabilità di ciò che viene detto del proprio brand sui social è insita nel web ma è necessario un attento monitoraggio e ascolto delle opinioni degli utenti. I brand non possono controllare i dialoghi sui social, si devono inserire nelle conversazioni degli utenti senza imporsi, ma cercando di indirizzare il dibattito.

Se da una parte queste peculiarità conferiscono alle aziende una visibilità che non sarebbe possibile sui mezzi di comunicazione tradizionali, dall'altra possono comportare delle difficoltà di gestione perché richiedono un ritmo sostenuto di interventi e un perimetro d'azione esteso a più piattaforme.

²⁸ La multimedialità è legata anche alla scrittura sui social: essa rientra nel paradigma multimediale, in cui sta gradualmente perdendo importanza la dimensione verbale dei testi scritti, a favore di un'integrazione sempre più evidente con immagini e suoni (Antonelli, 2016: 14). In generale, sono multimediali i contenuti che mettono insieme una pluralità di forme di comunicazione che sono fruibili attraverso più di un canale sensoriale, realizzando una combinazione nuova (Lovari, Martari, 2013). Quindi, la comunicazione aziendale deve essere curata in ogni aspetto della sua multimedialità.

La multimedialità e l'integrabilità fanno in modo che, appena una notizia appare su un social, in pochissimo tempo si potrà diffondere dappertutto e le persone, ovunque si trovino, potranno averne accesso. In questo modo, in una situazione di crisi, l'azienda ha a disposizione pochissimo tempo per preparare la sua risposta.

Il momento ideale entro cui un'azienda dovrebbe rispondere si identifica con l'espressione *The Golden Hour*: si tratta dell'ora subito dopo l'evento o lo scoppio della crisi. Questo termine deriva dalla medicina d'urgenza e identifica il fatto che più si tarda nella risposta, più le conseguenze saranno gravi, in ambito medico come in quello aziendale. Agendo in questo periodo di tempo si ottiene il vantaggio del *first mover*: si prende il controllo della narrazione e si orienta il discorso. Inoltre, una risposta tempestiva permette di mantenere la fiducia del pubblico e dimostra da subito trasparenza. Al contrario, se si tarda nella risposta, l'azienda si trova nella posizione di dover rispondere alla narrazione che qualcun altro ha creato, veritiera o meno, che sta già influenzando l'opinione del pubblico (Coombs, 2020: 103)²⁹.

Per quanto riguarda le sfide, le aziende possono doversi confrontare con (Kotler, Armstrong, Ancarani, Costabile, 2019: 453-454, Chieffi, 2013: 9-10):

- Il controllo degli utenti: i brand non possono controllare i dialoghi sui social ma, inserendosi nelle conversazioni, possono cercare di contenere la diffusione di eventuali informazioni non corrette o dannose;
- La velocità di trasmissione delle informazioni;
- La difficoltà di misurazione dei risultati: non sempre si sa come sfruttare i social al meglio e come misurare effettivamente le performance.

Le caratteristiche dei contenuti condivisi sulla rete dei social media, analizzate precedentemente, sono la base del processo di formazione della reputazione online. Si tratta di proprietà che, oltre ad aumentare le possibilità che un brand ha di farsi conoscere online e di comunicare con il pubblico, possono essere proprio l'innescò di

²⁹ <https://mavenagency.com/news-insights/insights/the-golden-hour-of-crisis-response/>

eventi, come delle crisi aziendali, che porteranno alla perdita della reputazione (Prunesti, 2013: 93-95).

La grande numerosità dei social e delle piattaforme per comunicare ha creato una grande frammentazione: diventa sempre più necessario comunicare un'immagine coerente del brand su tutti i social per costruire una reputazione solida, che aiuterà l'azienda in caso di crisi. La frammentazione ha reso importante anche l'integrazione delle strategie sui social media con quelle che comprendono i media tradizionali, da non trascurare soprattutto in una situazione di crisi (Lombardi, Mindshare, 2022: 60, 99).

I rischi reputazionali possono derivare dalla diffusione di notizie negative, corrispondenti o meno al vero, riguardanti aspetti interni ed esterni della gestione di un'impresa. Nonostante la reputazione sia un elemento immateriale, la sua perdita vede delle conseguenze tangibili e spesso misurabili, specialmente dal punto di vista economico. Le conseguenze del danno reputazionale possono essere gravi e incidere sulla fiducia dei clienti e quindi sulle vendite e le quote di mercato, sulla fiducia degli investitori e sul valore delle azioni e sul morale dei dipendenti. Infatti, subire danni alla reputazione può compromettere non solo la credibilità sociale, a volte in modo irreversibile, ma anche la competitività e l'affidabilità dei prodotti o servizi offerti dall'azienda³⁰.

Nell'ambito dei nuovi media, la reputazione di marca è, quindi, sempre in pericolo ed è anche significativamente più esposta rispetto a quando non esistevano i social media ed esiste indipendentemente dal fatto che l'azienda decida di monitorarla o meno (Prunesti, 2013: 94, Lombardi, Mindshare, 2022: 57).

Nel mondo iperconnesso odierno nessuna strategia comunicativa dovrebbe evitare di considerare la reputazione aziendale perché essa diventa più importante tanto più cresce il volume della comunicazione tra azienda e pubblico (Di Giovanni, Lucchini, 2013: 3-5).

Infatti, nell'ambiente dei social la marca può essere attaccata e messa in discussione continuamente e, di conseguenza, si può affermare che non è più dell'impresa che l'ha

³⁰ <https://www.riskmanagement360.it/analisti-ed-esperti/rischio-reputazionale-cose-come-gestirlo/>

lanciata sul mercato ma è del pubblico: la comunicazione che riguarda un brand diventa *socially-led* ed è veloce, virale e poco controllabile (Lombardi, Mindshare, 2022: 57-58).

Per anticipare e gestire la circolazione di informazioni che potrebbero potenzialmente ledere la reputazione aziendale risulta di fondamentale importanza il *social media monitoring*. Questo processo prevede l'analisi, attraverso i social media, di alcune metriche riferite a parole chiave allo scopo di individuare le conversazioni riguardanti il brand e capire il modo in cui esse creano relazioni reciproche con i consumatori. Inoltre, in questo modo si individuano le tendenze di conversazione principali e si ottengono informazioni sul pubblico (Splendiani, 2022: 57-58).

In una situazione di potenziale crisi il *social media monitoring* dovrebbe focalizzarsi su alcuni punti di analisi principali (Buzoianu, Bîra, 2021 in Splendiani, 2022: 59):

- Monitoraggio delle interazioni tra utenti e brand;
- Ascolto delle conversazioni allo scopo di individuare possibili fattori che scateneranno una crisi;
- Gestione della reputazione e della visibilità del brand;
- Selezione degli stakeholder rilevanti.

Tutti questi riferimenti sono essenziali per orientare la comunicazione a difesa della reputazione del brand ma occorre sempre tener presente che il maggior vantaggio deriva dalla qualità della reputazione costruita nel tempo e acquisita grazie alle iniziative di comunicazione precedenti. Infatti, proprio in situazioni di crisi queste possono venire in aiuto per garantire la credibilità dell'azienda (Cianciotta, 2014: 56).

Capitolo 3

I casi studio Prada, VeraLab e Dolce & Gabbana

L'obiettivo di questo capitolo è analizzare tre casi di gestione della comunicazione di crisi sui social media, presentati in ordine di efficacia, da quella più riuscita a quella con più errori comunicativi: il caso Prada, quello VeraLab e infine la vicenda di Dolce & Gabbana. I tre esempi presentano origini diverse ma hanno in comune la colpa che il pubblico attribuisce alle aziende: tutte e tre sono state accusate di razzismo in seguito al lancio di un prodotto o di una campagna pubblicitaria.

Questo tipo di crisi nasce principalmente dal fatto che oggi i consumatori vogliono essere sicuri di acquistare da aziende che condividono i loro stessi valori e per questo i brand devono essere consapevoli di come un prodotto o una campagna possa assumere significati diversi dal messaggio che si vuole veicolare nella percezione del pubblico³¹.

Per contestualizzare le situazioni si può affermare che si tratta di crisi *value-related* (Dutta, Pullig, 2011: 1282), che riguardano, quindi, un problema nei valori comunicati dall'azienda e possono rientrare anche nell'*intentional/preventable cluster* (Coombs, 2007: 165-169), poiché l'azienda è ritenuta l'unica responsabile della crisi.

Riprendendo l'*Integrated Crisis Mapping Model* (Jin, Pang, Cameron 2006 in Splendiani, 2022:45-48), le crisi sono nate a causa di una profonda emozione provata dal pubblico, che si è sentito offeso personalmente fino a provare un senso di rabbia. Questa si è poi manifestata in una risposta comportamentale di attacco alle organizzazioni tramite i social.

Le tre crisi prese in considerazione possono essere considerate endogene ai social media (Chieffi, 2013: 17-19) perché, nonostante i fattori scatenanti siano prodotti o campagne

³¹ <https://ch.fashionnetwork.com/news/Prada-ritira-molti-articoli-dalla-vendita-dopo-un-accusa-di-razzismo,1046145.html>

pubblicitarie, l'esplosione della crisi è avvenuta all'interno dei social e da questi si è poi propagata all'esterno e quindi anche ai media tradizionali.

Con uno studio attento dei propri pubblici e un processo di *crisis management* consolidato basato sulla prevenzione e sulla preparazione, situazioni di questo tipo potevano essere prevenute e sicuramente contenute in modo efficace.

3.1 Il caso Prada e i gadget Pradamalia

Il marchio Prada, fondato nel 1913 da Mario Prada, è simbolo della moda italiana nel mondo. Oggi del gruppo Prada fanno parte anche i brand Miu Miu, Church's, Car Shoe, Marchesi 1824 e Luna Rossa. L'azienda disegna e produce collezioni di abbigliamento, pelletteria, gioielleria e calzature ed è uno dei leader mondiali nel panorama del lusso con 4,7 miliardi di euro di fatturato nel 2023³².

3.1.1 La crisi e i suoi eventi scatenanti

Nel mese di novembre 2018 Prada lancia una linea di portachiavi, gioielli e piccoli articoli di pelletteria per donna e uomo chiamata "Pradamalia"³³. I portachiavi hanno sembianze animali e, in particolare, due di essi rappresentano delle scimmie chiamate Toto e Otto. Il design di questi personaggi è stato sviluppato dall'agenzia newyorkese 2x4, il cui obiettivo era quello di evocare simboli dell'azienda - in questo caso la scimmia, già collegata a Prada in una collezione del 2016 in occasione dell'anno della scimmia del calendario cinese³⁴.

³² <https://www.pradagroup.com/it/group/group-profile.html>

³³ <https://www.vogue.it/moda/news/2018/11/23/prada-accessori-portachiavi-borse-pradamalia>

³⁴ <https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2018/12/18/news/prada-blackface-si-scusa-per-accuse-di-razzismo-pradamalia-otto-scimmia-291592610/>



Figura 2 – Tutti i portachiavi della linea Pradamalia
<https://www.vogue.it/moda/news/2018/11/23/prada-accessori-portachiavi-borse-pradamalia>



Figura 3 – Il portachiavi della linea Pradamalia raffigurante una scimmia
https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2018/12/18/news/prada_blackface_si_s-cusa_per_accuse_di_razzismo_pradamalia_otto_scimmia-291592610/

La promozione di questa linea di prodotti prevede anche l'allestimento di vetrine con delle rappresentazioni più grandi di questi personaggi.



Figura 4 – Le vetrine in occasione dell'uscita della collezione Pradamalia
<https://ch.fashionnetwork.com/news/Prada-ritira-molti-articoli-dalla-vendita-dopo-un-accusa-di-razzismo,1046145.html>

La crisi inizia qualche settimana dopo l'uscita della linea quando, il 13 dicembre 2018, Chinyere Ezie, un'avvocata dello staff del Centro per i Diritti Costituzionali di New York, dopo aver visto una vetrina del brand, ha commentato su Facebook che i pupazzetti rappresentanti delle scimmie sono molto simili ai tratti caricaturali delle *blackfaces*³⁵. La donna aggiunge anche di essere entrata nel negozio per chiedere se si fossero resi conto della gravità della situazione e la risposta è stata che un dipendente si era lamentato a riguardo e che ora non lavora più per Prada. Il suo post si conclude con le frasi «La storia non può continuare a ripetersi. L'America nera si merita di meglio. E noi chiediamo di meglio. Fino ad allora, per favore, riposta e ritwitta @Prada usando gli hashtag #StopBlackface #BoycottPrada #EndRacismNow»³⁶.

L'avvocata commenta l'accaduto anche su Twitter, sottolineando l'importanza del rispetto delle diversità all'interno dei luoghi di lavoro: «Se @Prada avesse avuto persone di colore in posizioni di potere, #BoycottPrada non sarebbe mai accaduto, solo un altro promemoria del perché #diversitymatters»³⁷.

Lanciando un appello agli utenti dei social e chiedendo di condividere il post utilizzando gli hashtag citati, le reazioni in breve tempo diventano virali e di tendenza in tutto il mondo.

³⁵ Il termine *blackface* si riferisce ad una pratica che consisteva nel mettere in scena rappresentazioni teatrali in cui persone bianche si truccavano il viso di nero e le labbra di rosso ed enfatizzavano gli stereotipi negativi contro la popolazione nera. Questa attività ha le sue origini nell'America coloniale dove nasce per schernire gli schiavi africani deumanizzandoli e continua ad essere praticata regolarmente con programmi televisivi e cartoni animati fino agli ultimi decenni del XX secolo. Ad oggi è considerata profondamente offensiva.

<https://www.bbc.co.uk/newsround/47218511>

<https://nmaahc.si.edu/explore/stories/blackface-birth-american-stereotype>

³⁶ Originale: «History cannot continue to repeat itself. Black America deserves better. And we demand better. Until then please repost and retweet @Prada using the hashtags #StopBlackface #BoycottPrada #EndRacismNow».

https://www.facebook.com/story.php?story_fbid=10102198924210054&id=300322&mibextid=WC7FNe&rdid=DiXlsePmFzLgzyLr

³⁷ Originale: «If @prada had people of color on staff in positions of power, #BoycottPrada would have never happened. Just another reminder why #diversitymatters».

https://x.com/lawyergrll/status/1073648899678789634?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1073648899678789634%7Ctwgr%5E45fe0c69e252e5dbfb9753cb1a8a0415e8b07312%7Ctwcon%5Es1_&ref_url=https%3A%2F%2Fwww.giornalettismo.com%2Fprada-gadget-pradamalia-razzismo%2F

Diverse pagine social si sono esposte sull'accaduto tra cui @diet_prada, un account Instagram che diffonde informazioni sul mondo della moda e che nel 2018 aveva 1 milione di followers. La pagina ha mostrato l'evidente somiglianza tra il gadget del brand e *Little Black Sambo*, protagonista di un libro per bambini del 1899, oggi considerato offensivo³⁸.

Le reazioni online confermano che l'innescò delle crisi non è attribuibile direttamente all'uscita del prodotto in sé ma alla percezione da parte del pubblico che l'azienda abbia commesso un errore (Poma, Vecchiato, Finucci, 2012: 30-31).

La crisi è esplosa quando il pubblico ha preso coscienza delle possibili allusioni discriminatorie dei gadget di Prada tramite i social ma è stato il contesto "favorevole" a permettere l'amplificazione della sua dimensione (Poma, Vecchiato, Finucci, 2012: 31). Infatti, negli Stati Uniti d'America la questione delle discriminazioni razziali contro la popolazione afroamericana ha una grande rilevanza emotiva proprio a causa della storia passata, dalla schiavitù nel XIX secolo alla segregazione razziale della prima metà del XX secolo³⁹. Questo contesto storico ha esteso la portata della crisi e intensificato l'indignazione nelle persone.

Questa crisi può essere valutata con un livello di impatto "maggiore" (Van den Hurk, 2013: 43-45) perché si è manifestata all'improvviso e richiede sicuramente una risposta articolata da parte dell'organizzazione.

3.1.2 Analisi della risposta dell'azienda

Il 14 dicembre 2018 l'azienda risponde all'accaduto con una breve dichiarazione su Twitter, Instagram e Facebook.

³⁸ https://www.instagram.com/p/BrYU8M6l6Eq/?utm_source=ig_embed&ig_rid=269c9034-ae97-4e0d-b2b7-10875983362f&img_index=1

³⁹ <https://www.ilsole24ore.com/art/prada-accusata-razzismo-un-pupazzetto-linea-pradamalia-AEgRtR2G>

«Il gruppo Prada aborre qualsiasi tipo di immagine razzista. La linea Pradamalia è fatta di charm che mettono insieme elementi della tradizione di Prada. Sono creature immaginarie che non vogliono rispecchiare alcun personaggio reale e men che meno vogliono far pensare allo stereotipo della *blackface*. Il gruppo Prada non ha mai avuto alcuna intenzione di offendere e aborriamo ogni forma di razzismo e di immagine razzista. Per questo ritireremo tutti i personaggi in questione dalle vetrine e dalla vendita»⁴⁰.

Un primo elemento di analisi molto rilevante è la tempestività della risposta: queste dichiarazioni sono state pubblicate il giorno dopo l'effettiva esplosione della crisi, che non è iniziata al momento dell'uscita dei gadget Pradamalia nel mese di novembre ma solo dopo il post Facebook di Chinyere Ezie (13 dicembre).

La velocità della risposta è sicuramente fondamentale ma non è l'unico elemento che permette di contenere la crisi. Infatti, nonostante questa prima risposta sia stata tempestiva, non presenta le caratteristiche necessarie a rendere il messaggio efficace. Inoltre, dopo queste dichiarazioni l'azienda ha continuato a pubblicare post non riferiti alla crisi, tentando di far perdere la visibilità a queste prime comunicazioni⁴¹.

Successivamente a queste dichiarazioni e al fallimento nel placare la crisi, due giorni dopo, il 16 dicembre è stato diffuso un secondo comunicato, sempre su Twitter, Instagram e Facebook.

«Siamo determinati a creare prodotti che celebrano la moda e la bellezza delle culture di tutto il mondo. Abbiamo rimosso dal mercato tutti i prodotti Pradamalia che erano

⁴⁰ Traduzione da Il Sole 24 Ore <https://www.ilsole24ore.com/art/prada-accusata-razzismo-un-pupazzetto-linea-pradamalia-AEgRtR2G>

Originale: «#Prada Group abhors racist imagery. The Pradamalia are fantasy charms composed of elements of the Prada oeuvre. They are imaginary creatures not intended to have any reference to the real world and certainly not blackface. #Prada Group never had the intention of offending anyone and we abhor all forms of racism and racist imagery. In this interest we will withdraw the characters in question from display and circulation».

<https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2018/12/18/news/prada-blackface-si-scusa-per-accuse-di-razzismo-pradamalia-otto-scimmia-291592610/>

<https://www.facebook.com/share/SjsHvctyj5Ke5Hhd/?mibextid=WC7FNe>

⁴¹ <https://www.techeconomy2030.it/2018/12/17/prada-le-accuse-di-razzismo-e-la-non-gestione-della-crisi-sui-social/>

offensivi e stiamo prendendo misure immediate per imparare da questo errore. Comunicato stampa completo allegato»⁴².

PRADA

press release

At Prada we are committed to creating products that celebrate the diverse fashion and beauty of cultures around the world. We would like to convey our deep regret and sincere apologies for the Pradamalia products that were offensive. They have been removed from the market and will not be sold.

The resemblance of the products to blackface was by no means intentional, but we recognize that this does not excuse the damage they have caused. Going forward, we pledge to improve our diversity training and will immediately form an Advisory Council to guide our efforts on diversity, inclusion and culture. We will also examine the processes that led to such a product reaching the market in the first place. Everyone at our company, from the creative directors to the store managers work hard to exceed our customers' expectations every day—which makes this reflection on our company all the more hurtful.

Importantly, we have listened to the public and have decided to donate proceeds from these products to a New York-based organization committed to fighting for racial justice, which is a value that we strongly believe in.

We will learn from this and we will do better.

Figura 5 – Il comunicato stampa di Prada diffuso tramite Twitter, Facebook e Instagram

https://x.com/Prada/status/1074408250299375621?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etwembed%7Ctwterm%5E1074408250299375621%7Ctwgr%5E48d9af62de286c8132ef2f935eb07f04a91f5bc2%7Ctwcon%5Es1_&ref_url=https%3A%2F%2Fwww.ninja.it%2Fcrisi-social-di-gucci-prada-luxury-brand%2F

<https://www.facebook.com/share/Cp6maUQ1FWW6ponT/?mibextid=WC7FNe>

Questo comunicato è risultato decisamente più efficace della prima dichiarazione per forma e contenuti ed è riuscito a contenere la situazione.

⁴² Originale: «We are committed to creating products that celebrate the diverse fashion and beauty of cultures around the world. We've removed all Pradamalia products that were offensive from the market and are taking immediate steps to learn from this. Full press release attached».

Analizzando il tono di voce utilizzato dall'azienda nelle comunicazioni, esso si può considerare professionale perché vuole comunicare affidabilità e chiarezza ma, allo stesso tempo, riesce a risultare anche empatico e rispettoso del pubblico. Questa scelta è coerente sia con l'identità di Prada come marchio di lusso elegante e raffinato che con l'interesse verso la comprensione del pubblico da parte dell'azienda, senza il quale la comunicazione non sarebbe stata percepita come sincera e credibile.

Successivamente, per analizzare questa risposta si possono riprendere le teorie che delineano i diversi tipi di risposta ad una crisi.

Secondo la *Image Restoration Theory* di Benoit (1997: 178-182) si può affermare che la prima comunicazione dell'azienda ha utilizzato una strategia di *simple denial*, per negare le allusioni razziste, affermando che i gadget sono oggetti di fantasia e non sono stati concepiti con lo scopo di offendere, sostenendo anche che l'avvenimento sia stato, quindi, involontario. Questa prima risposta non è risultata efficace perché non presenta delle scuse sincere e nemmeno un'azione correttiva. Al loro posto, troviamo una delle modalità di riduzione dell'offensiva, ovvero la compensazione: l'azienda, infatti, comunica che rimuoverà tutti i gadget dai negozi e non saranno più in vendita, allo scopo di ridurre la percezione negativa verso di sé, dimostrando sensibilità nei confronti delle persone offese. Questa azione di eliminare i gadget dalla vendita è necessaria ma non rappresenta una strategia altrettanto efficace quanto le scuse e un'azione correttiva coerente e credibile. Infatti, solamente la frase «We ... are taking immediate steps to learn from this.» non è esaustiva e non specifica che cosa effettivamente verrà fatto per non ripetere questo errore in futuro.

Nel secondo comunicato l'aggiunta di questi due elementi prima mancanti ha reso la comunicazione efficace. Le scuse risultano sincere proprio perché sono accompagnate da azioni concrete come la creazione di un *Advisory Council* per monitorare l'impegno aziendale e di un training continuo sull'inclusione e la diversità ma anche la donazione dei ricavi della vendita di questi gadget ad un'associazione di New York che si occupa di combattere il razzismo.

Inoltre, l'azienda non si è limitata a sottolineare la non intenzionalità del fatto, come in precedenza, ma ha dimostrato di aver compreso a pieno l'errore, annunciando di voler analizzare a fondo il perché sia stato ideato e portato sul mercato un prodotto di questo tipo senza interrogarsi prima sul possibile significato di quel simbolo. Allo stesso modo, è risultato fondamentale riconoscere che è stato provocato un danno alla sensibilità di molte persone, dimostrando molta più empatia rispetto alla precedente affermazione. Questo comunicato, secondo la teoria *Discourse of Renewal* (2002, in Splendiani, 2022: 41-43) può essere considerato un *renewal based on commitment to correction*, perché si concentra sul futuro migliore dell'azienda grazie alle azioni correttive che saranno messe in atto.

Un ulteriore elemento rilevante su cui soffermarsi sono i mezzi tramite i quali si è diffusa la crisi.

In primo luogo, è importante sottolineare che l'origine della crisi è stato il post Facebook di Chinyere Ezie. Facebook è la piattaforma social più utilizzata al mondo e lo era già nel 2018⁴³, ma questo non è l'unico motivo per cui l'accaduto è diventato virale in poco tempo. Infatti, molto probabilmente, se il post fosse stato pubblicato su Instagram o Twitter avrebbe avuto lo stesso effetto. Ciò che potrebbe aver fatto la differenza è l'autorevolezza della persona che ha pubblicato il post: Chinyere Ezie è un'avvocata che si batte proprio per il rispetto dei diritti civili. La sua voce onorevole e stimata sul tema ha consentito che il suo post non fosse solo parte del rumore di fondo presente sui social ma che si distinguesse dal *buzz* generale (Chieffi, 2013: 21-28) e si diffondesse molto più velocemente.

Per quanto riguarda le risposte alla crisi, Prada ha scelto di condividerle tramite Twitter (oggi X), Instagram e Facebook.

In generale, la condivisione delle comunicazioni sui social è sicuramente stata la scelta più corretta: proprio perché la crisi è nata su queste piattaforme, è sulle stesse che deve essere gestita. Probabilmente, se le dichiarazioni fossero state pubblicate solamente

⁴³ <https://www.pewresearch.org/internet/2018/03/01/social-media-use-in-2018/>

dalle testate giornalistiche non avrebbero raggiunto in così poco tempo il pubblico, aumentando in esso la rabbia e la frustrazione.

Inoltre, i messaggi condivisi sono gli stessi e ciò ha permesso di mantenere coerenza tra le affermazioni e i diversi canali di comunicazione. Questa scelta ha anche aumentato la penetrazione del messaggio, che in poco tempo è riuscito a raggiungere un target molto ampio di persone. Infatti, nonostante molte persone utilizzino tutti i principali social, è comunque presente una parte di pubblico specifica del mezzo (Lombardi, We Are Social, 2021: 274).

Può essere rilevante anche considerare il fatto che le comunicazioni sono state scritte in inglese nonostante Prada sia un'azienda italiana. Questa scelta può essere data dal fatto che l'inglese è una lingua internazionale e si tratta del modo più diretto per comunicare a moltissime persone, ma un'ulteriore ragione potrebbe essere il luogo in cui è scaturita la crisi: gli Stati Uniti. Di conseguenza, nonostante l'azienda stesse comunicando a tutti gli *stakeholder*, i messaggi erano rivolti soprattutto alla popolazione afroamericana che si è sentita particolarmente offesa dall'accaduto.

In questo caso, il messaggio di razzismo molto probabilmente è stato involontario - anche perché nessun brand si può permettere di creare volontariamente un prodotto che potrebbe essere considerato gravemente irrispettoso, perché il rischio è quello di perdere completamente la reputazione.

Nonostante Prada si sia da sempre battuta per la diversità ancora prima che diventasse un trend della moda degli ultimi anni e abbia spesso cercato di andare controcorrente verso una rottura degli stereotipi anche nella sua impostazione stilistica⁴⁴, in questo momento la percezione del pubblico è che l'azienda abbia commesso un grave errore. Prada ha dovuto, quindi, prendere coscienza della situazione, nonostante non avesse compiuto di proposito ciò di cui era stata accusata e rispondere per mitigare la situazione.

⁴⁴ <https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2018/12/18/news/prada-blackface-si-scusa-per-accuse-di-razzismo-pradamalia-otto-scimmi-a-291592610/>

È necessario commentare che, nonostante il razzismo non fosse voluto, potrebbe non essere stata svolta, da parte dell'azienda, una previsione corretta delle possibili debolezze del prodotto che corrisponde alla prima fase del *crisis management*. In questo modo Prada avrebbe potuto analizzare il rischio del lancio di questo prodotto e prevederne l'impatto sulla reputazione.

In conclusione, questo caso può essere considerato un modello da seguire per quanto riguarda la gestione della risposta perché dopo alcuni primi errori, l'azienda è stata tempestiva, esaustiva e ha dimostrato empatia, elementi chiave di una corretta comunicazione di crisi. Ciò ha permesso di contenere il danno d'immagine e la riduzione dei ricavi delle vendite negli Stati Uniti, che rappresentano circa il 13% del fatturato del 2018 dell'azienda⁴⁵.

Indubbiamente, anche la reputazione precedente dell'azienda costruita negli anni, solida e affidabile, è stata di supporto fondamentale all'adeguata gestione della crisi e ha permesso una ripresa veloce e duratura, tanto che, nel 2021, la stilista e imprenditrice Miuccia Prada è risultata la prima in classifica in una ricerca di Reputation science per la migliore reputazione in rete⁴⁶.

⁴⁵ https://www.pradagroup.com/content/dam/pradagroup/documents/Financial-Report---presentation/FY_18_Prada%20Spa_presentation.pdf

⁴⁶ https://www.milanofinanza.it/fashion/miuccia-prada-sul-podio-per-reputazione-202109091148225248?refresh_cens

3.2 Il caso VeraLab e i fondotinta non inclusivi

Fondata nel 2015 da Cristina Fogazzi, proprietaria di un centro estetico a Milano, VeraLab è nata inizialmente con lo scopo di realizzare prodotti per i trattamenti del proprio centro. Parallelamente, l'imprenditrice ha lanciato il blog "L'estetista cinica" e successivamente si è espansa sui social network. In breve tempo, ha raggiunto un seguito significativo, accumulando oltre 1 milione di follower su Instagram (@estetistacinica). Nel 2015 ha avviato un e-commerce di prodotti per la skincare e la cura del corpo, raggiungendo un fatturato di 70 milioni di euro nel 2023⁴⁷. Nello stesso anno ha inaugurato una linea di make-up, chiamata Overskin.

La comunicazione social di Cristina Fogazzi ha funzionato da subito perché ha rappresentato un elemento di novità nel mondo *beauty*: una voce sincera e schietta di chi mostra sui social anche i propri "difetti", caratteristiche naturali del corpo delle donne che solitamente modelle e influencer tendono a nascondere. In questo modo coglie a pieno l'esigenza delle donne di sentirsi rappresentate e a proprio agio con il corpo.

Il suo tono di voce è amichevole e ironico e il valore su cui si fonda l'azienda è l'inclusività e la valorizzazione delle diversità⁴⁸.

3.2.1 La crisi e i suoi eventi scatenanti

Il 22 gennaio 2024 sul profilo Instagram di Overskin viene annunciato il lancio di un fondotinta *anti-age* che idrata e perfeziona la pelle.

Fin da subito alcuni utenti commentano il post sottolineando la scarsa inclusività della linea di fondotinta, che presenta solamente 12 colorazioni molto chiare e non adatte a persone con pelli più scure.

⁴⁷ <https://www.bresciatoday.it/economia/veralab-estetista-cinica.html#:~:text=Veralab%3A%20fatturato%20a%2070%20milioni>

⁴⁸ <https://www.veralab.it/it/magazine/storia-veralab/>

Il brand risponde immediatamente ad uno di questi commenti con una frase che ha notevolmente peggiorato la situazione perché giustifica la limitata gamma di colori con il fatto che siano pensati per “persone comuni”.



Figura 6 – Screenshot del primo commento di risposta da parte di Overskin

Da questo momento in poi la pagina del brand è travolta da moltissimi commenti di persone indignate per l'affermazione e che chiedono spiegazioni su cosa si intendesse effettivamente per “persone comuni”. Il messaggio che è stato recepito dalla maggior parte del pubblico è che per il brand le persone comuni sono quelle di carnagione chiara, mentre le persone con una pelle più scura, essendo non comuni, non potranno trovare una *shade* di fondotinta adatta a loro.

Il brand ha cancellato dopo qualche ora il proprio commento, rendendosi conto della gravità dell'affermazione e sostituendolo con una risposta che non conteneva più il riferimento alle “persone comuni” ma aggiungeva la possibilità di un futuro ampliamento di gamma dei fondotinta.



Figura 7 – Screenshot del secondo commento di risposta da parte di Overskin

Nonostante la risposta iniziale sia stata eliminata, i commenti di critica non si fermano e la crisi continua ad espandersi.

Come sottolineato all’inizio del capitolo, questa crisi rientra *nell’intentional/preventable cluster* (Coombs, 2007: 165-169) ed è anche *value-related* (Dutta, Pullig, 2011: 1282) perché l’errore deriva della comunicazione dei valori dell’azienda: VeraLab ha sempre sostenuto l’inclusività e l’introduzione di una linea di fondotinta non inclusiva rappresenta una violazione di questo valore fondamentale del marchio.

Proprio questo contesto può essere considerato “favorevole” all’amplificazione della portata della crisi (Poma, Vecchiato, Finucci, 2012: 31). Se un altro brand, non focalizzato sull’inclusività, avesse lanciato questi prodotti, la crisi sarebbe comunque potuta esplodere, ma sicuramente con minore intensità. In questo caso, i consumatori si sono sentiti ingannati poiché il marchio, che fino a poco prima enfatizzava l’inclusività, ha presentato un fondotinta adatto solo a pelli chiare.

Il livello di impatto (Van den Hurk, 2013: 43-45) di questa crisi potrebbe essere considerato inizialmente “moderato” ma si è trasformato in impatto “maggiore” dopo l’iniziale replica che afferma che il fondotinta è pensato per “persone comuni”. Senza questa, la risposta presentata in figura 7 sarebbe probabilmente risultata efficace per placare la situazione.

3.2.2 Analisi della risposta dell'azienda

Falliti i tentativi iniziali di contenere la crisi, il 26 gennaio, quattro giorni dopo l'inizio della bufera, il brand pubblica un messaggio ufficiale di risposta, sempre sulla sua pagina Instagram.



Figura 8 – Screenshot della prima immagine del post di risposta di Overskin

https://www.instagram.com/p/C2kc_sYtQrF/?igsh=azlhN2h1aXF6Yzc=

Il post continua con altre dichiarazioni: «Ci siamo presi del tempo per capire cosa nella comunicazione aziendale non avesse funzionato e abbiamo deciso di intraprendere un percorso di formazione affinché non accada mai più. Il primo drop di Glow & Care è stato di 12 colori a cui se ne affiancheranno altri 6 in primavera e 6 in autunno. Anche un fondotinta è parte di una battaglia per l'inclusione e vogliamo combatterla insieme».

La pubblicazione di questo messaggio è avvenuta con un ritardo ritenuto considerevole nel mondo dei social media. Nei giorni precedenti, numerosi commenti sotto i post richiedevano spiegazioni immediate, che però sono arrivate solo successivamente.

Analizzando il tono di voce utilizzato in queste dichiarazioni, si può notare che manca l'ironia tipica del brand: questa è stata una scelta corretta perché l'uso dell'ironia per rispondere ad un attacco non avrebbe risolto la situazione, anzi, avrebbe fatto irritare ancora di più il pubblico.

Si può comunque considerare una comunicazione concisa e incisiva, nonostante manchi di esaustività. Il riferimento ad un errore di comunicazione, infatti, sembra lasciar intendere che le scuse siano solamente riferite al commento riguardante le "persone comuni" e non alla scarsa inclusività dei fondotinta. Inoltre, la menzione al futuro ampliamento della gamma di fondotinta per molte persone non è risultata una spiegazione soddisfacente perché sottolinea comunque che nei programmi aziendali le persone con pelli più scure siano considerate successivamente alle altre.

Molte persone, non soddisfatte dal messaggio di scuse, hanno continuato a commentare negativamente la vicenda affermando di non voler più acquistare più i prodotti di VeraLab e Overskin.

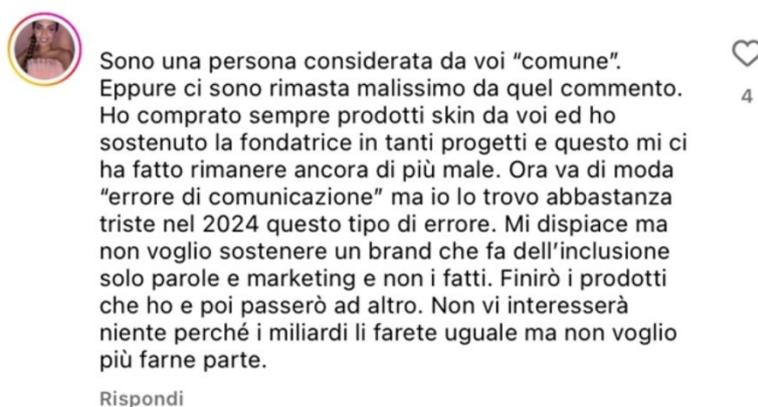


Figura 9 – Screenshot di un commento sotto il post di risposta di Overskin

Dal punto di vista della *Image Restoration Theory* (Benoit, 1997: 178-182), nella dichiarazione del brand le scuse sono presenti e sono un elemento necessario per una comunicazione efficace. Si può notare una chiara strategia di compensazione per cercare di ridurre le percezioni negative, rappresentata dall'ampliamento di gamma che avverrà in futuro. L'azione correttiva, invece, può essere evidenziata nel percorso di formazione che verrà intrapreso.

Secondo la prospettiva della teoria *Discourse of Renewal* (Ulmer, Sellnow, 2002, in Splendiani, 2022: 41-43), il rinnovamento futuro, in questo caso, si focalizza molto sui valori dell'azienda, ovvero l'inclusività: si tratta quindi di un *renewal based on core values* ed è evidenziato in particolare nell'ultima frase, in cui il brand sostiene di voler prendere parte ad una battaglia per l'inclusione anche con il proprio fondotinta.

Per quanto riguarda i media utilizzati dal brand per rispondere alle accuse, le dichiarazioni sono state pubblicate su Instagram proprio perché è lì che la crisi è iniziata. Non avrebbe avuto senso dare spiegazioni su altri social o ad esempio sul sito internet perché la situazione è rimasta circoscritta a Instagram e a pochi articoli di giornali online. Il motivo di questa scarsa amplificazione è che si tratta di un'azienda molto più piccola e meno esposta di una internazionale come Prada, di cui si è parlato nel caso precedente. Un ulteriore elemento che ha giocato a favore del brand è sicuramente la reputazione di cui godeva VeraLab prima della crisi: grazie alla sincerità e schiettezza della comunicazione di Cristina Fogazzi, il brand ha un pubblico di followers molto fedele e che è pronto a difenderlo da ogni attacco. Ne sono un esempio i commenti qui riportati.

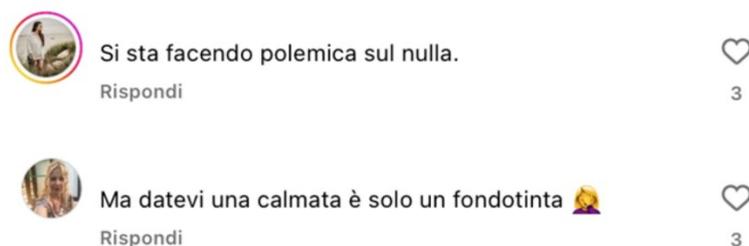


Figura 10 – Screenshot di alcuni commenti sotto il post di Overskin

Si può anche notare che l'azienda ha scelto di rispondere alla crisi con un post sulla pagina Instagram di Overskin, mentre la fondatrice Cristina Fogazzi non ha affrontato la questione sul suo profilo @estetistacinica. Questa decisione potrebbe essere stata presa per contenere la crisi, limitandola al profilo di Overskin, che conta 99 mila followers, molti meno rispetto al milione del profilo @estetistacinica. L'intervento sul profilo personale di Cristina Fogazzi avrebbe potuto amplificare la vicenda, rendendola nota a

un pubblico più vasto. Considerando la scarsa copertura che la polemica ha ricevuto sugli altri media, l'azienda ha preferito gestire la situazione sul profilo di Overskin e “nasconderla” ai followers di @estetistacnica che non seguono anche il profilo make-up. Questa scelta è stata possibile anche perché si tratta di una crisi legata a un prodotto specifico e non alla figura personale dell'estetista cinica, che in quel caso sarebbe dovuta intervenire personalmente.

Anche in questo esempio l'intento del lancio di questo prodotto non era quello di non portare rispetto verso una categoria di persone, ma rimane il problema di fondo della non coerenza con il valore dell'inclusività, da sempre comunicato come fondamentale per brand.

Per concludere, questa comunicazione è quindi riuscita a placare la crisi, anche grazie alla reputazione precedente, costruita tramite i social, di VeraLab e della sua fondatrice Cristina Fogazzi.

3.3 Il caso Dolce & Gabbana e la pubblicità-scandalo

Fondato nel 1985 da Domenico Dolce e Stefano Gabbana, il marchio Dolce & Gabbana si è rapidamente affermato nel panorama della moda e del lusso italiano, diventandone uno dei principali rappresentanti anche all'estero, con un fatturato di 1,6 miliardi di euro nel 2023⁴⁹. Il brand si è inizialmente concentrato sulla produzione di abiti e accessori, per poi espandersi al settore dei gioielli e del make-up. Il suo stile è molto legato alla tradizione italiana reinterpretata in chiave contemporanea⁵⁰.

3.3.1 La crisi e i suoi eventi scatenanti

Il 19 novembre 2018 Dolce & Gabbana pubblica su Instagram e sulla piattaforma cinese Weibo tre video promozionali per sponsorizzare una sfilata che si sarebbe tenuta a Shanghai il 21 novembre. I video mostrano una modella cinese che, con molte difficoltà, tenta di assaggiare piatti tipici italiani con le bacchette. Il contesto intorno alla protagonista propone uno stereotipo di una cultura e una tradizione cinese ormai obsolete.

Le immagini sono accompagnate da una voce maschile fuori campo che suggerisce alla ragazza come mangiare i piatti, trasmettendo lo stereotipo della donna ingenua e "incapace". Ma non solo, nel momento in cui la ragazza si trova nel piatto un cannolo siciliano e tenta di addentarlo, la voce fuori campo esorta ad osservarne la dimensione e commenta con «È troppo grande per te?», alludendo chiaramente alla sfera sessuale⁵¹.

⁴⁹ <https://www.businesspeople.it/business/dg-in-rosso-il-bilancio-di-dolce-e-gabbana/>

⁵⁰ <https://www.amica.it/2021/11/23/dolce-e-gabbana-stilisti-storia-nomi/>
https://www.ilmattino.it/lifestyle/moda/dolce_e_gabbana_come_si_sono_conosciuti_mostra_milano_o_rgoglio_radici_segreto-8051751.html?refresh_ce

⁵¹ <https://www.ilpost.it/2018/11/21/dolce-gabbana-sfilata-cancellata-cina/>

I video hanno suscitato una reazione immediata di indignazione e sono stati accusati di razzismo e sessismo dal pubblico, perché giudicati offensivi e derisori verso la Cina e le donne.



Figura 11 – Screenshot della campagna di Dolce & Gabbana
Lo scandalo Dolce&Gabbana: tutto quello che c'è da sapere - Value China

La piattaforma Weibo decide, quindi, di rimuovere la campagna dopo 24 ore, quando ormai l'hashtag #BoycottDolce è diventato un *trending topic*⁵².

⁵² <https://www.insidemarketing.it/dolce-e-gabbana-in-cina-polemiche/>

La situazione peggiora quando, il 21 novembre 2018, l'account Instagram @diet_prada condivide uno screenshot di una conversazione privata tra Michaela Tranova, una sua giornalista, e Stefano Gabbana, in cui quest'ultimo offende ripetutamente la Cina e la sua popolazione.



Figura 12 – Screenshot della conversazione diffuso da @diet_prada

<https://www.ilsole24ore.com/art/dolcegabbana-accusati-razzismo-cina-show-cancellato-AEEKSkkG>

Questi screenshot sono stati ricondivisi innumerevoli volte su Weibo, diventando virali a tal punto che diverse celebrità cinesi, invitate alla sfilata di Dolce & Gabbana, hanno annunciato pubblicamente di non voler più partecipare, così come la direttrice di Vogue China e molte modelle che avrebbero dovuto sfilare. Il brand è stato, quindi, costretto a cancellare la sfilata.

A questo punto, la situazione sui social diventa insostenibile e, qualche ora dopo, sulla pagina Instagram di Dolce & Gabbana viene diffuso un post in cui si afferma che entrambi gli account, @dolcegabbana e quello personale di Stefano Gabbana, sono stati hackerati. Nel post vengono incluse anche delle scuse per le offese contenute nei commenti falsamente attribuiti all'azienda e si sottolinea che il brand porta molto rispetto verso la popolazione cinese.



Figura 13 – Post di @dolcegabbana in cui affermano di essere stati hackerati

<https://www.instagram.com/dolcegabbana/p/BqbjUT3nYa4/>

Analizzando le cause della crisi si può affermare che essa sia scoppiata in un contesto “favorevole” (Poma, Vecchiato, Finucci, 2012: 31) che probabilmente ha amplificato la portata delle sue conseguenze negative: Dolce & Gabbana già in passato, nell’aprile 2017, era stata accusata di razzismo verso il popolo cinese per una campagna in cui si rappresentava la città di Pechino come arretrata e povera⁵³. A distanza di poco più di un anno, con la pubblicazione di questi nuovi spot pubblicitari, si conferma ancora l’idea

⁵³ <https://www.ilpost.it/2018/11/21/dolce-gabbana-sfilata-cancellata-cina/>

che l'azienda non ha imparato dai suoi errori e non sa come comunicare in modo rispettoso nei confronti della popolazione cinese.

3.3.2 Analisi della risposta dell'azienda

Sebbene la comunicazione tipica di Dolce & Gabbana presenti spesso delle provocazioni e delle immagini stereotipate per rendere i messaggi immediati e rappresentativi⁵⁴, nel caso di questa campagna è mancata fin da subito un'approfondita analisi della cultura, dei valori e dei simboli cinesi che, nella prima fase del *crisis management*, permette di identificare i rischi connessi alle iniziative di marketing in un determinato Paese.

Dopo lo scandalo, le prime dichiarazioni pubbliche non bastarono per arginare la crisi reputazionale e l'azienda, il 23 novembre 2018, pubblicò un video di scuse su YouTube e Weibo. Nel video Stefano Dolce e Domenico Gabbana si presentano seduti ad un grande tavolo con alle spalle una parete damascata, vestiti di nero, con aria affranta e con le mani giunte. I due stilisti parlano in italiano ma sono disponibili i sottotitoli sia in inglese che in cinese.



Figura 14 – Il video di scuse di Dolce e Gabbana

<https://stream24.ilsole24ore.com/video/italia/dolce-gabbana-chiedono-scusa-cina-la-pubblicita-razzista/AEzsPAmG>

⁵⁴ <https://nuvola.corriere.it/2018/11/27/dg-in-cina-limportanza-della-comunicazione-cross-culturale/>

Domenico Dolce e Stefano Gabbana prendono la parola a turno e affermano che «In questi giorni abbiamo ripensato tantissimo, con grande dispiacere a quello che è successo e che abbiamo causato nel vostro Paese e ci scusiamo tantissimo. Le nostre famiglie ci hanno sempre insegnato a rispettare le varie culture di tutto il mondo e per questo vogliamo chiedervi scusa se abbiamo commesso degli errori nell'interpretare la vostra. Vogliamo anche chiedere scusa a tutti i cinesi nel mondo, perché ce ne sono molti e prendiamo molto seriamente questa scusa e questo messaggio. Siamo sempre stati molto innamorati della Cina, l'abbiamo visitata, amiamo la vostra cultura e certamente abbiamo ancora molto da imparare per questo ci scusiamo se abbiamo sbagliato nel nostro modo di esprimerci. Faremo tesoro di questa esperienza e sicuramente non succederà mai più, anzi proveremo a fare di meglio, rispetteremo la cultura cinese in tutto e per tutto. Dal profondo del nostro cuore vi chiediamo scusa»⁵⁵.

La scelta di rispondere alla crisi tramite un video e non attraverso un semplice comunicato stampa potrebbe sembrare, inizialmente, un approccio meno impersonale. Tuttavia, il tono di voce di questo messaggio di scuse risulta freddo e distaccato, come un monologo recitato, molto diverso da quello dell'azienda che solitamente è onirico e comunica passione e calore. L'unico elemento di vicinanza con il pubblico è percepibile al termine del messaggio quando i due stilisti pronunciano insieme la parola "scusa" in lingua cinese. Questo non è stato sufficiente a dimostrare che essi abbiano davvero compreso l'accaduto e lo stiano prendendo seriamente.

Secondo la *Image Restoration Theory* (Benoit, 1997: 178-182) l'azienda, tramite il primo messaggio diffuso su Instagram ha cercato di negare la propria responsabilità, per quanto riguarda i messaggi offensivi scambiati nella chat privata tra Stefano Gabbana e Michaela Tranova e ha utilizzato la strategia *shift the blame*, spostando la responsabilità sui presunti hacker, senza risultare, però, credibili.

Nel video, invece, sono presenti le scuse da parte dei due stilisti ma questo, pur rappresentando un elemento fondamentale, non è sufficiente a dare valore alla

⁵⁵ https://www.ilmessaggero.it/moda/stilisti/dolce_gabbana_scuse_cinesi_video-4126714.html

comunicazione. Infatti, non viene dichiarata nessun tipo di azione correttiva concreta e le semplici frasi «faremo tesoro di questa esperienza» e «proveremo a fare di meglio» non sono abbastanza esaustive per far risultare questo messaggio credibile.

Secondo la teoria *Discourse of Renewal*, un efficace messaggio di comunicazione di crisi dovrebbe concentrarsi sul futuro e sulle possibilità di miglioramento dell'organizzazione. (Ulmer, Sellnow, 2002, in Splendiani, 2022: 41-43). In questo caso risulta difficile classificare il messaggio in uno dei tre tipi di rinnovamento poiché Dolce & Gabbana non pone l'accento né sull'impegno verso gli stakeholder, né sulle azioni correttive, né sui valori fondamentali dell'azienda. L'assenza di questi elementi rende sicuramente complesso il recupero della reputazione dopo una crisi.

La scelta dei social media su cui diffondere la comunicazione è stata l'unica decisione coerente dell'azienda in questa situazione. Il video di scuse è stato pubblicato su YouTube e annunciato su Instagram ma soprattutto su Weibo, piattaforma cinese di funzionamento simile a X. In questo modo l'azienda ha potuto far sentire la sua voce direttamente sia ai cinesi come principali destinatari di questa comunicazione, sia al pubblico occidentale.

Tutti i media e il pubblico, però, si aspettavano un'azione concreta più tempestiva, che avrebbe potuto mitigare la situazione. Si può evidenziare che sono stati sottovalutati i segnali iniziali, e ciò ha aumentato il livello di impatto (Van den Hurk, 2013: 43-45) di questa situazione, che può rientrare in una crisi di terzo livello.

A seguito di questa vicenda, oltre alla credibilità, Dolce & Gabbana ha perso anche fatturato e redditività, poiché il mercato cinese rappresentava il 30% dei ricavi dell'azienda (anno 2017-2018) e i clienti cinesi erano una quota molto rilevante anche delle vendite realizzate in Europa. Altre perdite sono derivate dal ritiro dei prodotti dai negozi multimarca e dalle boutique e dalla loro cancellazione dagli e-commerce cinesi e internazionali.

Ancora nel 2021 Dolce & Gabbana ha subito l'interruzione dell'accordo di licenza per la produzione di cosmetici con Shiseido a causa delle vendite insufficienti in Cina, a conferma del fatto che è estremamente complicato riprendersi dopo una crisi reputazionale online⁵⁶.

⁵⁶ <https://www.ilsole24ore.com/art/dolcegabbana-e-gaffe-cina-rischio-500-milioni-negozi-fisici-e-web--AEMvNQmG>

Conclusioni

In questo elaborato è stato osservato come una crisi esplosa sui social media possa rappresentare un rischio di danno profondo e ampio per la reputazione di un brand. Indipendentemente dalla causa, la chiave per contenere l'impatto risiede nella capacità di risposta dell'azienda.

Le dinamiche di crisi sono estremamente amplificate nelle piattaforme online perché la viralità, la velocità e la multimedialità di un contenuto possono far perdere il controllo della situazione. Nel gestire una crisi sui social è fondamentale comprendere innanzitutto le percezioni del pubblico e partire da esse per affrontare la questione e indirizzare il dibattito.

Dai casi analizzati emerge che sui social media è molto più facile che scoppi una crisi rispetto ai media tradizionali proprio per le caratteristiche intrinseche di questi nuovi canali che permettono un continuo dialogo partecipativo. Allo stesso tempo, il contesto culturale e le voci autorevoli che intervengono possono fare la differenza sulla portata effettiva della questione.

Le tre crisi prese in considerazione nascono dalla violazione da parte dell'azienda di valori ritenuti fondamentali per il pubblico che, successivamente ad un'amplificazione mediatica sui social, obbliga l'organizzazione a rispondere e scusarsi. Le tre aziende lo hanno fatto utilizzando gli stessi canali in cui è nata la crisi e, se avessero fatto diversamente, sarebbe stato quasi come non rispondere del tutto.

Dagli esempi studiati emerge anche come la reazione in termini di comunicazione delle aziende frequentemente presenti dei limiti di impostazione che potrebbero essere evitati, come la mancanza di scuse sincere o di una dichiarazione di un'azione correttiva.

In linea generale, si hanno maggiori possibilità di superare una crisi di comunicazione sui social media se sussistono determinate condizioni.

Un primo elemento di notevole rilevanza è la storia precedente dell'azienda, che deve dimostrare inequivocabilmente i valori fondanti e l'impegno concreto nel sostenerli. La comunicazione online deve essere coerente con la propria identità e tramite questa si costruisce un rapporto solido con il proprio pubblico e una reputazione che verranno in aiuto in una situazione di crisi.

In secondo luogo, l'adozione di una strategia di preparazione e prevenzione dei possibili pericoli e minacce nella prima fase del *crisis management* consente la limitazione dei rischi in caso di eventi negativi successivi.

Nel momento in cui scoppia la crisi, la tempestività è uno degli elementi imprescindibili nella comunicazione sui social media, così come la trasparenza e l'empatia. Il messaggio sarà più efficace perché percepito come credibile e sincero e sarà, quindi, più facile ricostruire la reputazione.

Infine, la gestione della crisi non ha un termine definito perché occorre mantenere la coerenza tra le azioni che si intraprendono anche successivamente all'evento, per una ripresa più rapida.

In generale, ciò che fa la differenza è come l'azienda reagisce a queste situazioni negative e il modo migliore sarebbe trasformale in occasioni di miglioramento e apprendimento.

In ultimo, occorre ricordare che il web non dimentica. Il susseguirsi continuo e la molteplicità delle notizie pubblicate sui social potrebbe far sembrare che un messaggio col tempo venga superato e scordato dal pubblico. In realtà, la community dei social è costituita da persone che, se offese nei valori e tradite nei principi, difficilmente dimenticano l'accaduto.

Bibliografia

- Adriani R., 2013, *Crisis Communication. Gestire la comunicazione aziendale quando accade l'imprevisto*, in Tigor: Rivista di scienze della comunicazione e di argomentazione giuridica, pp. 212 - 222
- Anichini A., 2015, *Il testo digitale. Leggere e scrivere nell'epoca dei nuovi media*, Maggioli Editore
- Antonelli G., 2016, *L'italiano nella società della comunicazione 2.0*, Il Mulino, Bologna
- Benoit W.L., 1997, *Image Repair Discourse and Crisis Communication*, in Public Relations Review, vol.23, n.2, pp. 177 - 186, JAI Press Inc.
- Caroli M., 2021, *Economia e gestione sostenibile delle imprese*, McGrawHill
- Carrada L., 2012, *Lavoro, dunque scrivo! Creare testi che funzionano per carta e schermi*, Zanichelli, Bologna
- Chieffi D., 2013, *Online Crisis Management: Strategie ai tempi dei social media*, Apogeo Feltrinelli, Milano
- Cianciotta S.M., 2014, *Comunicare e gestire la crisi. Strategie, strumenti e azioni per tutelare la reputazione aziendale*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna
- Coombs W.T., Holladay S.J., 2006, *Unpacking the Halo Effect: Reputation and Crisis Management*, in Journal of Communication Management, vol.10, n.2, pp. 123 - 137
- Coombs, W.T., 2020, *Conceptualizing Crisis Communication. Handbook of Risk and Crisis Communication*
- Coombs W.T., 2007, *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The development and Application of Situational Crisis Communication Theory*, in Corporate Reputation Review, vol.10, n.3, pp. 163 - 176
- De La Cierva Y., 2018, *Leading companies through storms and crises. Principles and best practices in conflict prevention, crisis management and communication*, Pearson
- Di Fraia G., 2011, *Social Media Marketing. Manuale di Comunicazione aziendale 2.0*, Hoepli, Milano

- Di Giovanni G., Lucchini S., 2013, *La casa di vetro. Comunicare l'azienda nell'era digitale*, Rizzoli, Milano
- Dutta S., Pullig C., 2011, *Effectiveness of corporate responses to brand crises: The role of crisis type and response strategies*, in *Journal of Business research*, n. 64.12, pp. 1281 - 1287
- Eriksson M., 2018, *Lessons for Crisis Communication on Social Media: a Systematic Review of What Research Tells the Practice*, in *International Journal of Strategic Communication*, Routledge, London, pp. 526 - 551
- Falcinelli V., 2018, *Testi che parlano. Il tono di voce nei testi aziendali*, Franco Cesati Editore, Firenze
- Invernizzi E., Iozzia A., 2020, *La comunicazione nelle situazioni di crisi*, in Invernizzi E., Romenti S., *Corporate Communication e Relazioni Pubbliche*, McGrawHill
- Jeong H.J., Chung D.S., Kim J., 2022, *Brands Are Human on Social Media: The Effectiveness of Human Tone-of-Voice on Consumer Engagement and Purchase Intentions Through Social Presence*, in *International Journal of Communication* 16, pp. 4321-4253
- Jin Y., Austin L., 2022, *Social media and crisis communication*, Routledge, New York
- Jin Y., Pang A., Cameron G.T., 2007, *Integrated Crisis Mapping: Toward a Publics-Based, Emotion-Driven Conceptualization in Crisis Communication*, *Sphera Publica*, n.7, pp. 81 - 95
- Kara A.S., 2019, *Crisis Communication in the Digital Age. Manage or Rampage*, Cambridge Scholars Publishing
- Kotler P., Armstrong G., Ancarani F., Costabile M., 2019, *Principi di marketing*, Pearson
- Kotler P., Hollensen S., Oppresnik M. O., 2022, *Social media marketing. Marketer dal phygital al metaverso*, Hoepli, Milano
- Lagadec P., 1994, *Crisis management. Come affrontare e gestire emergenze e imprevisti online*, Franco Angeli, Milano
- Lombardi M., Mindshare, 2022, *Strategia in pubblicità. Dall'intelligenza, la magia*, Franco Angeli, Milano

- Lombardi M., We Are Social, 2021, *Creatività in pubblicità. Dalla logica alle emozioni*, Franco Angeli, Milano
- Lovari A., Martari Y., 2013, *Scrivere per i social network*, Mondadori, Milano
- Poma L., Vecchiato G., Finucci E., 2012, *La guida del Sole 24 Ore al crisis management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Gruppo 24 Ore, Milano
- Prunesti A., 2013, *Social media e comunicazione di marketing. Presidiare la rete, costruire relazioni e acquisire clienti con gli strumenti del web 2.0*, Franco Angeli, Milano
- Prunesti A., 2016, *Social media e comunicazione di marketing. Presidiare la rete, costruire relazioni e acquisire clienti con gli strumenti del web 2.0*, Franco Angeli, Milano
- Regester M., Larkin J., 2005, *Risk Issues and Crisis Management. A Casebook of Best Practice*, third edition, Chartered Institute of Public Relations, Kogan Page
- Splendiani S., 2022, *La comunicazione di crisi e i social media. Principi, modelli teorici e applicazioni pratiche*, Franco Angeli, Milano
- Van den Hurk A.M., 2013, *Social media Crisis Communications. Preparing for, Preventing, and Surviving a Public Relations #FAIL*, QUE

Sitografia

- Baptista R., Inside Marketing, Dolce&Gabbana in Cina tra stereotipi, polemiche e una sfilata cancellata, 2018 <https://www.insidemarketing.it/dolce-e-gabbana-in-cina-polemiche/> (Consultato il 17/06/2024)
- Bara E., Vogue Italia, Prada lancia i nuovi accessori Pradamalia, 2018 <https://www.vogue.it/moda/news/2018/11/23/prada-accessori-portachiavi-borse-pradamalia> (Consultato il 14/06/2024)
- BBC, What is blackface?, 2020 <https://www.bbc.co.uk/newsround/47218511> (Consultato il 15/06/2024)
- Belardinelli R., Milano Finanza, Miuccia Prada sul podio per la reputazione, 2021 https://www.milanofinanza.it/fashion/miuccia-prada-sul-podio-per-reputazione-202109091148225248?refresh_cens (Consultato il 15/06/2024)
- Bensa M. G., Amica, Dolce&Gabbana. Storia del marchio che ha postato la Sicilia in tutto il mondo, 2021 <https://www.amica.it/2021/11/23/dolce-e-gabbana-stilisti-storia-nomi/> (Consultato il 17/06/2024)
- Biagio S., Il Sole 24 Ore, Twitter raddoppia i caratteri da 140 a 280: la mossa che può salvare i conti, 2017 <https://www.ilsole24ore.com/art/twitter-raddoppia-caratteri-140-280-mossa-che-puo-salvare-conti--AEVhbl6C> (Consultato il 16/05/2024)
- Biserni F., La Repubblica, Pradamalia blackface: Prada si scusa per le accuse di razzismo. Tutti i retroscena della vicenda, 2018 https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2018/12/18/news/prada_blackface_si_scusa_per_accuse_di_razzismo_pradamalia_otto_scimmia-291592610/ (Consultato il 14/06/2024)
- Blackface, The birth of an American stereotype <https://nmaahc.si.edu/explore/stories/blackface-birth-american-stereotype> (Consultato il 15/06/2024)

- Brescia Today, Il fatturato vola a 70 milioni, l'Estetista Cinica alla conquista dell'Europa, 2024 <https://www.bresciatoday.it/economia/veralab-estetista-cinica.html#:~:text=Veralab%3A%20fatturato%20a%2070%20milioni> (Consultato il 16/06/2024)
- Business People, D&G: in rosso il bilancio di Domenico Dolce e Stefano Gabbana, 2023 <https://www.businesspeople.it/business/dg-in-rosso-il-bilancio-di-dolce-e-gabbana/> (Consultato il 17/06/2024)
- Carrada L., Il mestiere di scrivere, Sul web così si legge, così si scrive http://www.mestierediscrivere.com/articolo/letturaweb_nielsen.html (Consultato il 16/05/2024)
- Come scrivere bene per il web?: Tecniche e regole fondamentali, 2020 <https://www.notiziabile.it/blog/come-scrivere-per-il-web.html> (Consultato il 18/05/2024)
- Come scrivere il testo della didascalia nei post di Instagram?, 2022 <https://www.communicationvillage.com/blogs/2022/06/16/come-scrivere-testo-della-didascalia-post-instagram/> (Consultato il 16/05/2024)
- Comunicare online, Scrivere nell'era digitale <https://comunicareonline.blog/2018/09/24/scrivere-nellera-digitale-intervista-a-luisa-carrada/> (Consultato il 16/05/2024)
- Corsi S., Rubeo L., Rischio reputazionale, cos'è, come gestirlo, 2020 <https://www.riskmanagement360.it/analisti-ed-esperti/rischio-reputazionale-cose-come-gestirlo/> (Consultato il 18/05/2024)
- Crivelli G., Il Sole 24 Ore, Dolce&Gabbana e la gaffe in Cina: a rischio 500 milioni tra negozi fisici e sul web, 2018 <https://www.ilsole24ore.com/art/dolcegabbana-e-gaffe-cina-rischio-500-milioni-negozi-fisici-e-web--AEMvNQmG> (Consultato il 17/06/2024)
- Crivelli G., Il Sole 24 Ore, Prada accusata di razzismo per un pupazzetto della linea Pradamalia, 2018 <https://www.ilsole24ore.com/art/prada-accusata-razzismo-un-pupazzetto-linea-pradamalia-AEgRtR2G> (Consultato il 15/06/2024)

- Fasano G., Gabanelli M., Corriere della Sera, Alluvione in Emilia-Romagna, la beffa dei rimborsi, 2023 <https://www.corriere.it/dataroom-milena-gabanelli/alluvione-emilia-romagna-beffa-rimborsi/69fbc8c8-65ea-11ee-be50-fc53f6bb2a42-va.shtml> (Consultato il 10/04/2024)
- Fashion Network, Prada ritira molti articoli dopo un'accusa di razzismo, 2018 <https://ch.fashionnetwork.com/news/Prada-ritira-molti-articoli-dalla-vendita-dopo-un-accusa-di-razzismo,1046145.html> (Consultato il 13/06/2024)
- Filippetti S., Il Sole 24 Ore, Quindici anni dal crack Parmalat, 2018 https://www.ilsole24ore.com/art/quindici-anni-crack-parmalat-cosi-francesi-si-sono-bevuti-latte-italiano-AEYzinvG?refresh_ce=1 (Consultato il 10/04/2024)
- <https://stream24.ilsole24ore.com/video/italia/dolce-gabbana-chiedono-scusa-cina-la-pubblicita-razzista/AEzsPAmG> (Consultato il 17/06/2024)
- <https://www.facebook.com/share/Cp6maUQ1FWW6ponT/?mibextid=WC7FNe> (Consultato il 15/06/2024)
- <https://www.facebook.com/share/SjsHvctyj5Ke5Hhd/?mibextid=WC7FNe> (Consultato il 15/06/2024)
- https://www.facebook.com/story.php?story_fbid=10102198924210054&id=300322&mibextid=WC7FNe&rdid=DiXlsePmFzLgzyLr (Consultato il 15/06/2024)
- <https://www.instagram.com/dolcegabbana/p/BqbjUT3nYa4/> (Consultato il 17/06/2024)
- https://www.instagram.com/p/BrYU8M6l6Eq/?utm_source=ig_embed&ig_rid=269c9034-ae97-4e0d-b2b7-10875983362f&img_index=1 (Consultato il 15/06/2024)
- https://www.instagram.com/p/C2kc_sYtQrF/?igsh=azlhN2h1aXF6Yzc= (Consultato il 16/06/2024)
- https://www.pradagroup.com/content/dam/pradagroup/documents/Financial-Report---presentation/FY_18_Prada%20Spa_presentation.pdf (Consultato il 15/06/2024)

- https://x.com/lawyergrll/status/1073648899678789634?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1073648899678789634%7Ctwgr%5E45fe0c69e252e5dbfb9753cb1a8a0415e8b07312%7Ctwcon%5Es1 &ref_url=<https%3A%2F%2Fwww.giornolettismo.com%2Fprada-gadget-pradamalia-razzismo%2F> (Consultato il 15/06/2024)
- https://x.com/Prada/status/1073614897207017481?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1073614897207017481%7Ctwgr%5E178a1be192366c74cefcaa2ac2f0892207339d3%7Ctwcon%5Es1 &ref_url=<https%3A%2F%2Fwww.giornolettismo.com%2Fprada-gadget-pradamalia-razzismo%2F> (Consultato il 15/06/2024)
- https://x.com/Prada/status/1073615042753519617?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1073615042753519617%7Ctwgr%5E178a1be192366c74cefcaa2ac2f0892207339d3%7Ctwcon%5Es1 (Consultato il 15/06/2024)
- https://x.com/Prada/status/1074408250299375621?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1074408250299375621%7Ctwgr%5E48d9af62de286c8132ef2f935eb07f04a91f5bc2%7Ctwcon%5Es1 &ref_url=<https%3A%2F%2Fwww.ninja.it%2Fcrisi-social-di-gucci-prada-luxury-brand%2F> (Consultato il 15/06/2024)
- Hu L., D&G in Cina, l'importanza della comunicazione cross-culturale, 2018
<https://nuvola.corriere.it/2018/11/27/dg-in-cina-limportanza-della-comunicazione-cross-culturale/> (Consultato il 17/06/2024)
- Il Messaggero, Dolce e Gabbana chiedono scusa ai cinesi, ma per i social è troppo tardi, 2018
https://www.ilmessaggero.it/moda/stilisti/dolce_gabbana_scuse_cinesi_video-4126714.html (Consultato il 17/06/2024)
- Il Post, Che c'entra una pubblicità di Zara con la guerra a Gaza, 2023
<https://www.ilpost.it/2023/12/13/zara-pubblicita-giacca-gaza/> (Consultato il 10/04/2024)
- Il Post, Il gran guaio di Dolce&Gabbana in Cina, 2018
<https://www.ilpost.it/2018/11/21/dolce-gabbana-sfilata-cancellata-cina/> (Consultato il 17/06/2024)

- Il Sole 24 Ore, Dolce&Gabbana accusati di razzismo in Cina, show cancellato, 2018 <https://www.ilsole24ore.com/art/dolcegabbana-accusati-razzismo-cina-show-cancellato-AEEKSkkG> (Consultato il 17/06/2024)
- Kahlert H., Instagram is becoming Facebook. So where do all the people go?, 2024 <https://www.midiaresearch.com/blog/instagram-is-becoming-facebook-so-where-do-all-the-people-go> (Consultato il 04/05/2024)
[Lo scandalo Dolce&Gabbana: tutto quello che c'è da sapere - Value China](#) (Consultato il 17/06/2024)
- Net strategy, Quale social scegliere per promuovere online la tua azienda?, 2022 <https://www.netstrategy.it/social/quale-social-guida-alla-scelta-tra-i-6-social-network-piu-famosi-in-italia> (Consultato il 01/05/2024)
- Nielsen J., Nielsen Norman Group, Legibility, Readability, and Comprehension: Making users read your words, 2015
<https://www.nngroup.com/articles/legibility-readability-comprehension/> (Consultato il 17/05/2024)
- Norsa L., Il caso Tylenol, 2002 <http://www.luiginorsa.com/?q=it/il caso tylenol> (Consultato il 10/04/2024)
- Ortenzi A., Comprendere l'era digitale: la sociologia della comunicazione nel panorama dei media moderni, 2024 <https://ortenzi.eu/comprendere-lera-digitale-la-sociologia-della-comunicazione-nel-panorama-dei-media-moderni-9b9f6b90537e> (Consultato il 30/04/2024)
- Pastorini P., Il Mattino, Dolce&Gabbana: «L'orgoglio per le nostre radici il nostro segreto. Come ci siamo conosciuti? Colpa di una telefonata», 2024
<https://www.ilmattino.it/lifestyle/moda/dolce e gabbana come si sono conosciuti mostra milano orgoglio radici segreto-8051751.html?refresh ce> (Consultato il 17/06/2024)
- Pew Research Center, Social media use in 2018, 2018
<https://www.pewresearch.org/internet/2018/03/01/social-media-use-in-2018/> (Consultato il 15/06/2024)

- Pirozzini G., Che cos'è il coinvolgimento sui social media e come si può migliorare?, 2023 <https://blog.digimind.com/it/che-cosa-%C3%A8-coinvolgimento-social-media-come-migliorarlo> (Consultato il 01/05/2024)
- Prada Group, Chi siamo <https://www.pradagroup.com/it/group/group-profile.html> (Consultato il 14/06/2024)
- Sharp J., Maven Agency, The golden hour of crisis response <https://mavenagency.com/news-insights/insights/the-golden-hour-of-crisis-response/> (Consultato il 18/05/2024)
- Signorelli A. D., Wired, Storia di Internet e del World Wide Web, 2019 https://www.wired.it/internet/web/2019/03/11/internet-world-wide-web-storia/?refresh_ce= (Consultato il 30/04/2024)
- Social network per aziende: perché è importante usarli?, 2022 <https://kernschool.it/news/social-network-per-aziende-perche-e-importante-usarli/> (Consultato il 01/05/2024)
- Spotti V., Prada, le accuse di razzismo e la non-gestione della crisi sui social, 2018 <https://www.techeconomy2030.it/2018/12/17/prada-le-accuse-di-razzismo-e-la-non-gestione-della-crisi-sui-social/> (Consultato il 15/06/2024)
- Statista, Most popular social networks worldwide as of April 2024, ranked by number of monthly active users, 2024 <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/> (Consultato il 01/05/2024)
- Troilo D., Sky Tg 24, Dove sta andando Facebook? Il social network compie 20 anni e scommette sull'AI, 2024 <https://tg24.sky.it/tecnologia/2024/02/03/facebook-20-anni> (Consultato il 05/05/2024)
- Turrini V., We Are Social, Digital 2024 – I dati globali: sono 5 miliardi gli utenti sui social media, 2024 <https://wearesocial.com/it/blog/2024/02/digital-2024-i-dati-globali-5-miliardi-di-utenti-sui-social-media/> (Consultato il 30/04/2024)
- Valsania M., Il Sole 24 Ore, Musk completa la conquista di Twitter e inizia il suo regno: cacciati i vertici, 2022 <https://www.ilsole24ore.com/art/musk-completa->

[conquista-twitter-e-inizia-suo-regno-cacciati-vertici-AEgOoJCC?refresh_ce=1](#)

(Consultato il 04/05/2024)

- Value China, Lo scandalo Dolce&Gabbana: tutto quello che c'è da sapere
- VeraLab, La storia di VeraLab <https://www.veralab.it/it/magazine/storia-veralab/> (Consultato il 16/06/2024)