



UNIVERSITÀ  
degli STUDI  
di CATANIA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE

DOTTORATO DI RICERCA IN SCIENZE DELL' INTERPRETAZIONE

XXXV CICLO

---

*SABRINA SEBASTIANA SANSONE*

REPUTAZIONE E SFIDE NELLE ONLINE COMMUNITIES: IL RUOLO DEI  
VALORI E DELLA BRAND AWARENESS NELLA COSTRUZIONE DELLA  
REPUTAZIONE AZIENDALE

---

Coordinatore:  
Chiar.mo Prof. Antonio Sichera

Relatore:  
Chiar.mo Prof. Marco Mazzone

---

Anno Accademico 2022/2023

# Indice

<b>Introduzione.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Introduzione alla <i>corporate reputation</i>.....</b>	<b>4</b>
1.1 <i>Corporate reputation</i> : alla ricerca di una definizione.....	6
1.2 Definire la <i>corporate reputation</i> : reputazione, immagine o identità?.....	14
1.3 Elementi chiave nella reputazione aziendale.....	18
1.3.1 I Principali <i>drivers</i> nella definizione della <i>corporate reputation</i> .....	19
1.3.2 Il valore del <i>brand</i> .....	21
1.4 Misurare la reputazione di un'impresa.....	30
<b>2. Introduzione alla reputazione nell'era del digitale.....</b>	<b>40</b>
2.1 Dalla <i>corporate reputation</i> alla <i>web reputation</i> : definizioni e rischi della reputazione nell'ambiente digitale.....	42
2.2 <i>Web reputation</i> : metodi e strumenti di misurazione.....	47
2.3 Il ruolo delle <i>online communities</i> nella reputazione aziendale.....	50
2.4 Approcci per la decodifica delle emozioni sul web: quali benefici per le imprese?.....	56
<b>3. Introduzione alla gestione della reputazione aziendale: una questione di <i>crisis management</i>.....</b>	<b>62</b>
3.1 Tra <i>crisis management</i> e strategie di <i>reputation repair</i> : l'importanza dei fattori contestuali.....	64
3.2 L'importanza delle emozioni nel <i>crisis management</i> .....	76

3.3 Le nuove dinamiche del <i>crisis management</i> nelle <i>online communities</i> .....	79
3.3.1 Gestire una crisi nelle comunità online: tra crisi e paracrisi.....	83
3.4 La violazione delle aspettative nella definizione degli eventi critici.....	90
<b>4. Introduzione al <i>case study</i>. Il ruolo dei valori e della consapevolezza nella costruzione della reputazione aziendale.....</b>	<b>95</b>
4.1 Contesto dello studio. Pasta Barilla, storia di una crisi.....	98
4.2 Obiettivi del <i>case study</i> , metodologia e strumenti di analisi.....	104
4.3 Risultati della ricerca.....	110
4.3.1 Barilla: una storia di valori e di consapevolezza tutta italiana?.....	111
4.3.2 La reputazione di Barilla secondo la percezione dei consumatori.....	124
4.3.3 Le emozioni nella percezione della crisi.....	136
4.4 Conclusione.....	142
4.5. Considerazioni conclusive: sviluppi teorici e implicazioni manageriali.....	147
<b>Riferimenti bibliografici.....</b>	<b>154</b>

## Indice delle figure

Figura 1: <i>Drivers della corporate reputation</i> .....	19
Figura 2: La relazione tra il modello di reputazione <i>RepTrack</i> e <i>Pulse</i> .....	36
Figura 3: Elaborazione del Modello <i>Situational Crisis Communication Theory</i> .....	67
Figura 4: Classifica delle 50 aziende italiane con la migliore reputazione nel 2015 secondo il Reputation Institute.....	102
Figura 5: Classifica delle 50 aziende italiane con la migliore reputazione nel 2017 secondo il Reputation Institute.....	103
Figura 6: Rappresentazione delle famiglie di codici elaborata attraverso il software Altals.ti (fase 1) .....	112
Figura 7: Rappresentazione delle famiglie di codici elaborata attraverso il software Altals.ti (fase 2).....	125
Figura 8: Distribuzione dei valori di <i>sentiment</i> nell'ambito del <i>set</i> di dati analizzato.....	136
Figura 9: Distribuzione delle emozioni nell'ambito del <i>set</i> di dati analizzato.....	137
Figura 10: Distribuzione temporale delle emozioni nell'ambito del <i>set</i> di dati analizzato.....	137



## Indice delle tabelle

Tabella 1: Le dimensioni aziendali secondo il modello <i>FMAC</i> della rivista Fortune.....	32
Tabella 2: Classifica delle 10 aziende con la migliore reputazione nel 2021 secondo il Fortune.....	33
Tabella 3: Le dimensioni aziendali secondo il modello del Reputation Institute.....	35
Tabella 4: Rappresentazione del <i>Corporate Personality Scale</i> .....	37
Tabella 5: Indice di misurazione della credibilità di un'azienda.....	39
Tabella 6: Quadro riassuntivo della relazione tra la tipologia di crisi e la strategia di risposta secondo la SCCT.....	74
Tabella 7: Quadro riassuntivo delle tipologie di para-crisi.....	85
Tabella 8: Quadro riassuntivo delle strategie di risposta alle para-crisi.....	89
Tabella 9: Distribuzione dei temi rispetto ai valori di <i>sentiment</i> e delle emozioni nell'ambito del <i>set</i> di dati analizzato.....	138

## Glossario

**Affective computing:** disciplina che si occupa dello sviluppo di tecnologie capaci di rilevare, comprendere ed elaborare le emozioni umane, consentendo ai computer di interagire in modo più empatico e sensibile con le persone.

**Brand activism:** strategia improntata alla partecipazione delle aziende a svariate iniziative e cause di importanza sociale, volte ad aumentare la conoscenza del proprio marchio e a valorizzarne il prestigio tra le parti interessate.

**Brand awareness:** il grado più elevato di conoscenza e di consapevolezza maturata dagli *stakeholder* nei confronti di un'azienda, del suo *brand* e degli elementi fondamentali che lo contraddistinguono.

**Brand equity:** effetto differenziale positivo che la conoscenza di un *brand* esercita sulla risposta del consumatore ad un prodotto o alla sua commercializzazione.

**Brand recall:** la capacità dei consumatori di rievocare il marchio di un'azienda nella propria memoria.

**Brand recognition:** la capacità dei consumatori di riconoscere il marchio di un'azienda.

**Celebrity endorsement:** strategia di marketing in cui un'azienda o un marchio utilizza un personaggio famoso per promuovere i propri prodotti o servizi.

**Challenge:** forme di contestazione mosse nella rete digitale nei riguardi delle aziende che operano in maniera poco etica o poco responsabile.

**Claim:** breve testo pensato per una singola campagna promozionale che rappresenta la promessa fatta dall'azienda ai consumatori in relazione al prodotto o servizio sponsorizzato.

**Core values:** principi fondamentali, credenze, valori o convinzioni che costituiscono l'essenza di un'azienda.

**Corporate reputation:** l'insieme delle percezioni e delle aspettative degli *stakeholder* che si tramutano in un più generale indicatore di valutazione, in relazione alle azioni intraprese in passato da un'azienda.

**Crisis management:** insieme di strategie, procedure e azioni messe in atto da un'azienda al fine di gestire ed affrontare situazioni di emergenza o crisi in modo efficace, mitigandone gli effetti negativi e proteggendo la reputazione e gli interessi della stessa realtà aziendale.

**Emotion detection:** tecnica di analisi che si concentra sull'uso di tecnologie e algoritmi per rilevare e identificare le emozioni umane attraverso l'analisi di segnali come il riconoscimento delle espressioni facciali, il riconoscimento vocale, l'analisi del testo.

**Framing:** schemi interpretativi attraverso cui gli individui interpretano e organizzano gli eventi, l'esperienza e la realtà circostante, attribuendovi un senso compiuto.

**Gatekeepers:** coloro i quali svolgono un ruolo di collegamento tra le aziende e gli ambienti esterni ad esse, assumendo il ruolo di veri e propri intermediari tra le parti.

**Media reputation:** valutazione di una generale entità, calcolata attraverso la raccolta e l'analisi delle opinioni, delle recensioni e delle notizie disponibili nell'ambito dei media digitali.

**Natural language processing:** processo volto al trattamento automatico del linguaggio umano, nella sua forma scritta o verbale che consta di diverse fasi di elaborazione, come l'analisi lessicale, grammaticale, sintattica e semantica di un dato testo.

**Online community:** comunità specializzata, non geograficamente legata, basata su un insieme strutturato di relazioni sociali tra gli ammiratori di una data realtà socio-economica o del suo *brand*.

**Payoff:** breve testo in grado di comunicare in maniera efficace il significato di un *brand*.

**Reputation repair:** processo finalizzato a ripristinare, migliorare o ristabilire la reputazione di un'azienda danneggiata a causa di eventi negativi, controversie o scandali.

**Rumors:** voci o informazioni non verificate o non confermate che circolano su vari mezzi di comunicazione online e offline.

**Sentiment analysis:** tecnica di analisi utilizzata per determinare e valutare il tono emotivo o il sentimento espresso in una qualsivoglia forma di contenuto scritto.

**Shareholder:** maggior azionista di un'impresa.

**Slogan:** breve testo pensato per una singola campagna promozionale che rappresenta la promessa fatta dall'azienda ai consumatori in relazione al prodotto o servizio sponsorizzato.

**Social media:** mezzi di comunicazione che rendono possibile creazione, condivisione e scambio di contenuti generati dagli utenti attraverso l'uso di piattaforme web-based.

**Social media listening:** processo di analisi dei contenuti presenti sui social media relativi a un'azienda, un marchio o qualsiasi argomento di interesse, finalizzato a comprendere le opinioni e le tendenze associate a detti soggetti o argomenti.

**Social media monitoring:** processo di rilevamento di menzioni specifiche sui social media, volto ad individuare le interazioni online legate a un'impresa, ad un marchio o ad un argomento specifico.

**Stakeholder:** individuo o gruppo di persone che nutre un qualche tipo di interesse verso un progetto o verso gli obiettivi di business che un'azienda persegue

**Visual identity:** insieme degli elementi visivi che un'azienda utilizza per rappresentare sé stessa e comunicare con il pubblico.

**Web reputation:** immagine che gli utenti del web acquisiscono in merito ad un dato soggetto, sulla base delle percezioni maturate a partire da qualsiasi informazione che circola in rete in merito a tale soggetto.

## Ringraziamenti

Desidero ringraziare tutti coloro che hanno contribuito allo sviluppo di questo lungo percorso.

In primo luogo, il mio tutor, prof. Marco Mazzone, e la prof.ssa Emanuela Campisi, per i loro preziosi consigli ed il feedback che non mi hanno mai fatto mancare durante questi anni.

Ringrazio la mia supervisor in Olanda, prof.ssa Francesca Giardini, guida essenziale per l'ultima fase del mio percorso di ricerca, e il prof. Tommaso Caselli, il cui supporto è stato decisivo per lo sviluppo "tecnico" del *case study*.

Un ringraziamento va anche ai docenti e ai colleghi del *team* di NeodataLab: prof. Salvo Nicotra, prof. Francesco Mazzeo, prof. Giovanni Giuffrida, Elvira Celardi, Vincenzo Miracula, Erica Cutuli. Un particolare ringraziamento va poi ad Antonio Picone, che ha reso possibile il reperimento dei dati su Barilla, e Andrea Russo per i suoi preziosi consigli e per il supporto morale.

Per ultimo, ma non per importanza, devo ringraziare Rosa e Nadia, più che una mamma e una sorella. Grazie per la costante presenza e l'incoraggiamento che, malgrado tutto, non mi avete mai fatto mancare, ma soprattutto grazie per ricordarmi sempre di non mollare e di CONTINUARE AD AVERE FEDE.

“Preoccupati più della tua coscienza che della reputazione. Perché la tua coscienza è quello che tu sei, la tua reputazione è ciò che gli altri pensano di te. E quello che gli altri pensano di te è un problema loro.”

Charles Chaplin

## Introduzione

“Un buon nome, come la buona volontà, si ottiene con molte azioni e si perde con una”

Lord Francis Jeffrey

La costruzione di una solida *corporate reputation* è un processo che richiede tempo ed impegno da parte delle imprese, specie in un'epoca caratterizzata dal sovraccarico informativo e dall'*empowerment* degli *stakeholder*. In un simile contesto, infatti, la reputazione aziendale entra in gioco quale espediente attraverso cui instaurare una relazione di fiducia a lungo termine con le parti interessate (Boyd *et al.* 2010). A questo scopo è necessario che le imprese siano in grado di investire in maniera appropriata sui pilastri su cui poggia la propria *corporate reputation*: l'immagine, l'identità, il *brand*, e i *core values*, o valori fondanti.

Nondimeno, investire sui propri valori e sulla creazione di una maggiore consapevolezza di sé e del proprio marchio potrebbe esporre le medesime realtà aziendali ad un rischio maggiore qualora non siano in grado di allineare le proprie dichiarazioni alle loro stesse *performance*, o di mostrarsi all'altezza delle aspettative suscitate nei loro *stakeholder*.

Peraltro, il recente sviluppo delle tecnologie basate sul web e sui *media* digitali ha posto nuove sfide per la reputazione d'impresa, rendendo necessaria una ridefinizione dell'approccio alla comunicazione e alla gestione di tale costruito in rete. Ciò poiché le aziende utilizzano sempre più spesso l'arena digitale come principale mezzo per rendere operative le proprie strategie di *corporate* e *brand awareness*.

D'altro canto, il nuovo paradigma della comunicazione digitale è imperniato su una tipologia di dialogo tra aziende e *stakeholder* che si svincola da ogni forma di mediazione o moderazione, perché fondato sul libero scambio di opinioni e giudizi (Gurau 2008). Ciò rappresenta un rischio non indifferente per la reputazione, per via della diffusione di informazioni potenzialmente fuorvianti o lesive relative alle realtà socio-economiche coinvolte. In effetti, molto spesso, la reputazione aziendale viene messa in discussione da *rumors* non sempre verificabili, poiché le informazioni che circolano attraverso le piattaforme digitali, e nella fattispecie nelle *online communities*, tendono ad essere filtrate da pregiudizi e parzialità che aprono la strada a speculazioni e disinformazione.

La facoltà data agli *stakeholder* di commentare quanto condiviso dagli stessi utenti o dalle aziende nelle loro comunità digitali rappresenta una forma di co-produzione di contenuti in grado di confluire in una più generale forma di narrazione collettiva (Lewis 2012), con implicazioni non indifferenti per la reputazione dell'azienda coinvolta. La condivisione di un'opinione o punto di vista attraverso un commento ad un *post* consente di intervenire attivamente nel processo di elaborazione dell'informazione veicolata (Borah 2014).

Ciò innesca uno scambio dinamico fra gli utenti coinvolti che determina una rielaborazione del quadro interpretativo del contenuto informativo iniziale, incidendo, quindi, sulla percezione delle parti interessate in merito alla realtà aziendale oggetto della narrazione (Oeldorf-Hirsh *et al.* 2015).

Non sorprende, dunque, che tra i fattori utili alla comprensione della *corporate reputation* in rete appaiono anche le impressioni degli *stakeholder* in relazione alle scelte aziendali, ai suoi principi e valori fondanti, e alle aspettative da essi maturate in relazione alle azioni future intraprese dalle medesime realtà aziendali (Helm *et al.* 2013).

In questo senso, la stessa idea che la reputazione sia il risultato dei giudizi maturati dalle parti interessate in merito alle qualità e alle *performance* di un'impresa rende particolarmente critica la gestione della *corporate reputation* (Davies *et al.* 2003), specie se le aspettative degli *stakeholder* vengono violate, scatenando in loro delle reazioni emotive negative (Coombs 2007).

In tale contesto, la presente ricerca mira, in line generale, a riflettere su quei fattori che possono influire sulla gestione della *corporate reputation*, interrogandosi sugli aspetti che, seppur considerati dei punti di forza per un'azienda, si rivelano, a determinate condizioni, un elemento critico per la reputazione, specie se si tiene conto delle implicazioni dovute alla presenza delle aziende sui canali digitali.

Tale prospettiva di indagine si articola attraverso quattro diversi capitoli, corrispondente alle diverse fasi che hanno caratterizzato la ricerca:

Nel primo capitolo l'obiettivo è quello di rispondere all'esigenza di ricostruire in maniera critica l'intricato quadro di studi sulla *corporate reputation*, tenendo conto dell'approccio multidisciplinare che fa da cornice ai contributi in seno alla suddetta disciplina e giungendo ad una comprensione del costrutto che enfatizza la funzione simbolica e rappresentativa del valore di un'impresa agli occhi dei propri *stakeholder*.

Il secondo capitolo affronta, invece, i principali cambiamenti dettati dall'avvento del web e dei *social media*, focalizzando l'attenzione sulle conseguenze nell'evoluzione della *corporate reputation* e sulle nuove frontiere della *web reputation*. La maggiore implicazione nella



declinazione della reputazione aziendale in ambito digitale ha riguardato il ruolo della componente emotiva nella determinazione dei giudizi di valutazione. In relazione al tale aspetto, si è tentato un approccio critico alle modalità di valutazione dettato dagli approcci di *Sentiment Analysis* e di *emotion detection*, al fine di far luce sulla formazione dei giudizi di valore espressi dagli *stakeholder* nei confronti delle *performance* aziendali.

Il terzo capitolo è dedicato all'approfondimento dei principali approcci di gestione della reputazione aziendale in relazione al *crisis management*. Attingendo agli assunti teorici di Coombs *et al.* (2012; 2018) e di Chen (2019), sono stati affrontati quegli aspetti che minacciano la stabilità di un'impresa, ripercuotendosi inevitabilmente sulle valutazioni espresse dagli *stakeholder* aziendali. In questo contesto, l'analisi degli elementi considerati dei potenziali fattori di rischio per un'azienda ha messo in luce la possibilità che gli stessi aspetti coinvolti nella definizione della *corporate reputation* possano, talvolta, rappresentare una minaccia.

A partire da tali considerazioni viene affrontato, quindi, il quarto capitolo, che, prendendo in esame un caso di studio incentrato sul colosso parmense Barilla, tenta di rispondere alla domanda di ricerca: la scelta di investire sui propri valori e sulla creazione di una maggiore consapevolezza di sé e del proprio *brand* rappresenta sempre un elemento in grado di proteggere la reputazione aziendale, o, a determinate condizioni, si pone come un rischio maggiore per la stessa?

In altre parole, nell'ambito della presente indagine ci si propone di comprendere cosa accade se un'azienda (come Barilla) che gode di una solida reputazione in relazione a suoi valori e alla sua *brand awareness* adotta una linea d'azione che mette in discussione gli stessi elementi su cui essa fonda il proprio capitale reputazionale, e se ciò possa diventare motivo di crisi, i cui effetti vengono amplificati nell'ambito delle comunità digitali.

## Capitolo I

### 1. Introduzione alla *corporate reputation*

“Ci vogliono vent’anni per costruire una reputazione e cinque minuti per rovinarla. Se pensi a questo, farai le cose in modo diverso”

Warren Buffet

Come si evince dalle parole pronunciate dall’economista statunitense Buffet, il processo di costruzione della reputazione aziendale non è un processo semplice, poiché richiede tempo, impegno e costanza da parte di realtà socio-economiche come le imprese; ciò malgrado, un solo evento negativo può rivelarsi una condizione sufficiente per generare una crisi reputazionale o, nel peggiore degli scenari, decretare persino la fine di tali realtà aziendali.

D’altro canto, in un’era caratterizzata dal sovraccarico informativo, dall’*empowerment* degli *stakeholder*, e da un mercato sempre più dinamico e turbolento, la reputazione aziendale entra in gioco quale espediente attraverso cui instaurare una relazione di fiducia a lungo termine con le parti interessate (Boyd *et al.* 2010). A questo scopo è necessario che tali realtà socio-economiche siano in grado di investire in maniera appropriata sulla propria immagine e identità, sul *brand*, sui valori fondanti, in sostanza sui pilastri su cui poggia la reputazione dell’azienda stessa.

Nondimeno, una chiara comprensione della nozione di *corporate reputation* va oltre la mera enunciazione dei suoi elementi costitutivi. A tal proposito, Voswinkel (2011) ha evidenziato come le diverse strategie messe in campo dalle aziende con l’obiettivo di restituire una buona immagine di sé non rappresentino un fattore sufficiente alla costruzione di una solida reputazione, la quale risente anche di quelle forme di comunicazione che coinvolgono una vasta platea di *stakeholder*<sup>1</sup>, interna ed esterna alle aziende. Tali attori sociali detengono una certa responsabilità nella definizione della reputazione di una realtà socio-economica, attraverso la diffusione di opinioni e giudizi di valore generati in merito alle *performance* aziendali. Secondo lo stesso Voswinkel (2011),

---

<sup>1</sup> Per una maggiore completezza espositiva occorre precisare che ogni realtà aziendale si confronta principalmente con due macrocategorie di *stakeholder*, letteralmente “portatori di interesse” o “parti interessate”, che possono essere interni ed esterni ad un’azienda. La prima macrocategoria identifica quei soggetti che interagiscono direttamente e dall’interno dell’azienda, e dai quali dipende la sua sopravvivenza, quindi gli azionisti, i dipendenti e i fornitori. Gli *stakeholder* esterni, invece, includono una più vasta platea di attori sociali che, pur operando al di fuori dell’ambito aziendale, incidono, indirettamente, sui processi decisionali delle medesime realtà: si tratta dei consumatori, dei *competitor* e delle istituzioni. Per una descrizione più dettagliata si rimanda alla tassonomia proposta da Bernstein (1988).

le diverse categorie di *stakeholder* aziendali agirebbero alla stregua di *gatekeepers*<sup>2</sup>, i cui giudizi assurgono a veri e propri indicatori di reputazione.

Per di più, il ruolo delle parti interessate appare evidente anche nella costruzione dell'identità<sup>3</sup> e della cultura aziendale<sup>4</sup>, che, per l'appunto, devono molto agli *stakeholder* interni. La percezione dagli osservatori interni ad un'azienda, specie dei suoi dipendenti, contribuisce a definirne l'essenza, nonché le caratteristiche organizzative<sup>5</sup> maggiormente distintive, come la *vision*, la *mission* e la filosofia aziendale (Chun 2005). Non a caso, negli ultimi anni si dedica attenzione alla dimensione reputazionale<sup>6</sup> del *workplace*, attraverso l'applicazione di misure volte a garantire il benessere dei dipendenti; ciò contribuisce a generare fiducia e rispetto tra la maggior parte degli *stakeholder*; concorrendo alla costruzione di una reputazione favorevole per le aziende (Fombrun *et al.* 2015).

Spostando, poi, l'attenzione agli *stakeholder* esterni è possibile individuare alcune particolari categorie il cui giudizio influisce in maniera sostanziale sulla *corporate reputation*, tanto da portare le aziende all'elaborazione di strategie in grado di orientarne la percezione. Ne sono un esempio le iniziative volte ad influenzare positivamente la percezione delle istituzioni, così come dei consumatori, e che ricadono nella dimensione della *corporate social responsibility* e del *brand activism*<sup>7</sup>. Attraverso la partecipazione a progetti di rilevanza sociale, politica e culturale le aziende

---

<sup>2</sup> Con il termine *gatekeepers* si indicano coloro i quali svolgono un ruolo di collegamento tra le aziende e gli ambienti esterni ad esse, assumendo il ruolo di veri e propri intermediari tra le parti. Nell'ambito della letteratura la nozione di *gatekeeper* viene spesso impiegata in riferimento al tema della circolazione delle informazioni in merito a un dato soggetto, estendendosi, quindi, anche alle realtà socio-economiche aziendali. Peraltro, alcune teorie (Nahon 2008) definiscono il *gatekeeping* come un processo di selezione e controllo delle informazioni che circolano all'interno di una rete sociale, una concezione che, con l'avvento del web, ha iniziato ad estendersi anche alle piattaforme digitali, coinvolte nella diffusione delle informazioni relative ad un'azienda, in special modo della sua reputazione.

<sup>3</sup> Per una descrizione esaustiva circa il concetto di identità aziendale si rimanda alla sezione 1.1 della suddetta trattazione.

<sup>4</sup> La concezione di cultura aziendale, che diversi studiosi di *corporate reputation* riconducono, per certi versi, a quella di identità, riguarda la personalità, la storia e le esperienze vissute dagli *stakeholder* aziendali interni. Pertanto, tale elemento si configura come un tratto distintivo interno all'azienda, in grado di creare valore per la stessa, nonché di fornirle un vantaggio competitivo nei confronti dei suoi *competitors* (Chun 2005).

<sup>5</sup> Nonostante la letteratura sulla *corporate reputation* operi, in genere, una sottile distinzione tra le concezioni di organizzazione, azienda ed impresa, data la natura meramente espositiva della suddetta sezione, si ritiene opportuno porre le tre concezioni alla stregua di nozioni sinonimiche.

<sup>6</sup> Il riferimento alla nozione di "dimensione reputazionale" rimanda alla concettualizzazione operata dagli studiosi Fombrun *et al.* (2015) in relazione alla sette dimensioni attraverso cui è possibile quantificare e misurare la reputazione di un'azienda: prodotti e servizi, innovazione, *workplace* o ambiente di lavoro, eticità, *corporate social responsibility* o responsabilità sociale d'impresa, *leadership* e *performance*.

<sup>7</sup> Il *brand activism*, oggetto di analisi della presente ricerca, rappresenta una strategia improntata alla partecipazione delle aziende a svariate iniziative e cause di importanza sociale, volte ad aumentare la conoscenza del proprio marchio, e a valorizzarne il prestigio tra le parti interessate.

mostrano, infatti, il loro impegno nei confronti del tessuto sociale nel quale vivono ed operano, enfatizzando, al contempo, i valori e i principi che orientano la loro condotta.

In questa prospettiva tra i fattori utili alla comprensione della *corporate reputation* appaiono, quindi, anche le impressioni degli *stakeholder* in relazione alle scelte aziendali, ai suoi principi e valori fondanti, e alle aspettative da essi maturate in relazione alle azioni future intraprese dalle medesime aziende (Helm *et al.* 2013). In tal senso, alcuni ricercatori (Soppe *et al.* 2011) sostengono che disattendere le aspettative delle parti interessate costituisce un elemento sufficiente a danneggiare irrimediabilmente la reputazione di un'azienda; ne deriva la necessità di una più attenta riflessione sulle dinamiche che governano la conferma o la violazione delle aspettative degli *stakeholder*, e le relative conseguenze sulla *corporate reputation*.

Alla luce di tali considerazioni preliminari, appare evidente l'esigenza di ricostruire in maniera puntuale l'intricato quadro di studi sulla *corporate reputation*, tenendo conto dell'approccio multidisciplinare che fa da cornice ai contributi che caratterizzano la letteratura sul tema.

## **1.1 Corporate reputation: alla ricerca di una definizione**

Nella maggior parte dei contributi presenti nella letteratura sulla *corporate reputation* (Lange *et al.* 2011; Love *et al.* 2009; Foreman *et al.* 2008; Paquerot *et al.* 2011) si tende ad enfatizzare l'idea che la reputazione aziendale sia:

- il riconoscimento di determinate qualità o caratteristiche attribuite ad una realtà aziendale;
- l'insieme dei fattori per cui un'azienda diviene oggetto di valutazione;
- nell'ambiente virtuale, l'immagine che gli utenti acquisiscono in merito ad un dato attore sociale, sulla base delle percezioni maturate a partire da qualsiasi informazione che circola in rete in merito a tale soggetto.

La prima prospettiva definisce la reputazione come frutto delle percezioni maturate da determinati attori sociali in merito ai tratti distintivi di un'azienda; nella seconda, tale nozione appare come un indice complessivo di valutazione aziendale.

Tali definizioni appaiono, tuttavia, piuttosto riduttive, oltre a rivelare alcune sottili ambiguità a livello concettuale, frequente motivo di *querelle* tra gli studiosi del tema. In effetti, l'enfasi posta

sulla definizione delle qualità e delle caratteristiche aziendali si pone spesso come un ostacolo alla comprensione delle sottigliezze concettuali che distinguono la nozione di reputazione da quella delle sue componenti, in primis l'identità e l'immagine. Non di rado, tali caratteristiche vengono impiegate impropriamente alla stregua di sinonimi di reputazione, alimentando, così, il proliferare di definizioni ed accezioni che dalla fine degli anni '90 sono sorte a partire da diverse scuole di pensiero (Barnett *et al.* 2006)<sup>8</sup>.

Per di più, al giorno d'oggi, la necessità di definire la reputazione aziendale si scontra con la concettualizzazione del medesimo costruito alla luce delle nuove modalità di comunicazione nell'ambiente virtuale. Invero, e come verrà introdotto nel capitolo successivo, i moderni sistemi di comunicazione digitale hanno reso necessaria una rilettura della nozione di reputazione, filtrata attraverso la lente del web e caratterizzata da dinamiche proprie della rete digitale<sup>9</sup>.

Tornando, al più generale concetto di reputazione aziendale, Fombrun e Van Riel (1997), pionieri dei primi studi sulla *corporate reputation*, evidenziano la mancanza di una definizione accettata di buon grado anche dalla variegata comunità scientifica, mancanza imputabile, a loro avviso, al carattere multidisciplinare dei contributi<sup>10</sup> relativi al tema in questione.

Una simile tesi è sostenuta anche da Chun (2005), per la quale l'interesse multidisciplinare per la *corporate reputation* rappresenterebbe un ostacolo insormontabile alla ricerca di una comprensione olistica della nozione in questione. Difatti, sebbene si possa rintracciare un comune denominatore tra le diverse definizioni, alcuni aspetti sembrano generare non poche contraddizioni tra i diversi approcci di studio sul tema, senza contare le differenti sfumature concettuali interne alle singole discipline, specie tra gli studi di stampo economico, sociologico, manageriale e relativamente al marketing.

---

<sup>8</sup> Per una maggiore completezza espositiva occorre precisare che la suddetta sezione affronta i contributi emersi nella letteratura sulla *corporate reputation* con il mero obiettivo di individuare una definizione in linea con lo scopo del presente lavoro. Pertanto, in questa sede di indagine, non si tiene conto del più comune approccio basato sui tre intervalli temporali in cui è possibile racchiudere gli studi sulla *corporate reputation*. Tale tripartizione individua nel primo intervallo, dal 1940 al 1990, la visione della reputazione come *asset* intangibile di un'azienda; nel secondo, collocato dal 1990 al 2006, il focus nella definizione è sulle categorie degli *stakeholder* interessate. Infine, il terzo intervallo, che ha inizio dal 2006 e prosegue fino ai giorni nostri, guarda agli antecedenti e alle conseguenze della reputazione aziendale, ricercandone cause ed effetti. Cfr. Money *et al.* (2017).

<sup>9</sup> Come verrà ampiamente esposto più avanti, in linea generale è possibile definire la reputazione digitale come la percezione di un dato attore sociale modellata da qualsiasi informazione messa in circolo nell'ambito della rete virtuale (Paquerot *et al.* 2011). In tal senso, la concezione di *web reputation* integra perfettamente la nozione di reputazione, restando, tuttavia, circoscritta ad un ambiente che risultando dinamico, sociale, oltre che immediato, rende necessario avvalersi di strumenti di *management* pensati *ad hoc*. Per una più dettagliata descrizione del concetto di *web reputation*, nonché degli strumenti di analisi ad esso dedicati, si rimanda al secondo capitolo del presente lavoro.

<sup>10</sup> Secondo quanto riportato da Fombrun e Van Reil (1997) i tratti distintivi cui farebbero riferimento i teorici dei giochi sarebbero riconducibili in special modo ai valori fondanti di un'azienda, alla base delle scelte strategiche di ogni impresa.

Nell'ambito degli studi di matrice economica, ad esempio, il costrutto di reputazione aziendale, e degli aspetti che lo caratterizzano, è oggetto di indagine nella teoria dei giochi e dei segnali. Muovendo dall'assunto relativo all'asimmetria informativa che caratterizza il mercato, i teorici dei giochi Weigelt *et al.* (1988) hanno descritto la reputazione come l'insieme di quegli aspetti che identificano un'impresa<sup>11</sup> rendendola riconoscibile agli occhi dei propri *stakeholder*. In questo contesto, la reputazione diviene, quindi, un *driver* in grado di orientare le parti interessate nella formulazione delle previsioni circa le future *performance* aziendali. Inoltre, ciò evidenzia l'esistenza di un legame, seppur implicito, tra la definizione della reputazione e la capacità dell'impresa di intervenire sulle aspettative maturate dai portatori di interesse, grazie anche all'impiego di adeguati piani d'azione (Fombrun *et al.* 1997; Mailath *et al.* 2006).

Dal canto loro, i teorici dei segnali, che condividono la visione di un mercato dominato da informazioni parziali ed incomplete, si sono limitati a definire la *corporate reputation* alla stregua di un mero segnale informativo. Tale segnale rappresenta un mezzo impiegato strategicamente dalle aziende con il solo obiettivo di rendere noti i propri punti di forza alle parti interessate, e di ottenere, così, la loro fiducia (Fombrun *et al.* 1997).

In quest'ottica, le diverse concettualizzazioni della reputazione aziendale rivelano la mancanza di una perfetta convergenza tra gli approcci microeconomici considerati, i quali tralasciano, peraltro, l'idea che la reputazione possa rappresentare un vero e proprio indicatore di valutazione per un'impresa (Granovetter 1985; White 1981).

A questo proposito, gli studiosi in ambito sociologico hanno richiamato, innanzitutto, l'attenzione sulla reputazione, intesa come costruzione sociale che prende vita dalla relazione tra le aziende e i propri *stakeholder* in un ambiente sociale condiviso, nonché dall'influenza esercitata dall'interazione tra le stesse parti interessate (Ashforth *al.* 1990 ). In un simile contesto, le azioni intraprese dalle aziende divengono oggetto di attenzione e di valutazione da parte degli *stakeholder*, i quali esprimono quei giudizi di valore che rispondo meglio alle aspettative da essi maturate in merito alla condotta aziendale. Pertanto, il suddetto costrutto diviene un indicatore "aggregato" di valutazione della *performance* aziendale, delle aspettative dei suoi *stakeholder*, nonché del grado di adesione ai valori e ai principi dichiarati da un'azienda in un dato contesto sociale (Fombrun *et al.* 1997).

---

<sup>11</sup> Tra le discipline di maggior rilievo in termini di impatto dei contributi, secondo Fombrun e Van Riel (1997) si annoverano gli studi di economia, di strategia, di organizzazione aziendale, amministrativi, di marketing, oltre che di sociologia e psicologia. Per una questione di economia espositiva, ed in vista degli obiettivi perseguiti nella suddetta trattazione si provvederà ad esaminare i principali contributi delle discipline ritenute maggiormente pertinenti agli scopi dichiarati (economia, sociologia, studi di impronta manageriale e di marketing).

Per gli esperti delle discipline manageriali la definizione della *corporate reputation* è affidata alla percezione delle parti interessate, e, nello specifico, alla categoria degli *stakeholder* interni. Secondo quanto riportato da Gotsi e Wilson (2001), infatti, le parti interessate interne ad un'azienda, e nella fattispecie i dipendenti, detengono una certa responsabilità nella definizione di aspetti come l'identità e i valori culturali condivisi al suo interno. D'altronde, tali aspetti contribuiscono alla formazione di una data rappresentazione aziendale, facendo emergere, al contempo, la necessità di una distinzione tra la nozione di reputazione e quella di concezioni ad essa correlate e troppo spesso impiegate alla stregua di sinonimi.

Una simile definizione, solleva, tuttavia, non pochi dissensi nell'ambito della comunità accademica: essa alimenta da una parte la convinzione che la reputazione sia legata alla sola percezione degli *stakeholder* aziendali interni; dall'altra solleva la questione relativa all'assimilazione di tratti caratteristici della reputazione aziendale, come l'identità e la cultura, posti sullo stesso piano concettuale della *corporate reputation*.

D'altronde, una simile questione viene affrontata anche dagli studi di marketing, che si occupano della ricerca sulla *corporate reputation* attraverso la prospettiva di un'altra fra le sue principali componenti, l'immagine aziendale. Secondo Balmer (1997) e Bernstein (2005), la reputazione appare, infatti, come la rappresentazione di un'azienda, e del suo marchio, nella mente degli *stakeholder* esterni, specie dei consumatori. Di più. La gestione strategica della loro immagine consente alle aziende di far leva sulla componente emotiva delle parti interessate, orientandone la percezione e contribuendo alla creazione di un solido rapporto di fiducia (Fombrun *et al.* 1997).

Ciò malgrado, anche in questo caso, si evidenzia la mancanza di una chiara distinzione tra la concezione di reputazione e quella di immagine aziendale. Come si evince dalle concezioni sin ora prese in esame, la mancanza di collaborazione tra ricercatori e professionisti nell'offrire una prospettiva di analisi comune conferma la frammentarietà del quadro teorico in merito agli studi sulla *corporate reputation*. Per di più, tale varietà di prospettive induce a credere che la reputazione guardi quasi esclusivamente alla condotta aziendale (Balmer 1998), lasciando in secondo piano quelli che appaiono, invece, dei nodi cruciali nella comprensione di tale costrutto: ciò che l'azienda comunica attraverso le proprie azioni, i fattori coinvolti nelle scelte intraprese, nonché la modalità attraverso cui questi aspetti contribuiscono alla creazione di una certa consapevolezza in merito all'azienda e al suo marchio da parte degli *stakeholder*.

Ciò non ha arrestato, tuttavia, l'interesse dei ricercatori, come mostrato qualche anno più tardi da Chun (2005), i cui studi hanno evidenziato una prospettiva d'indagine alternativa, ma altrettanto interessante, nel tentativo di far ulteriore chiarezza nell'incerto *framework* della reputazione

aziendale. A differenza di Fombrun e Van Riel (1997), i quali si sono occupati di analizzare le diverse interpretazioni del costrutto in vari ambiti accademici, Chun ha individuato tre diverse scuole di pensiero, valutativa, emozionale e relazionale, che inquadrano la *corporate reputation* a partire dalla relazione che intercorre tra le aziende e i diversi gruppi di *stakeholder* (Chun 2005).

Andando più in dettaglio, la scuola valutativa adotta una prospettiva meramente finanziaria che identifica nella reputazione un vantaggio competitivo volto ad assicurare una migliore *performance* aziendale, riuscendo nell'intento di soddisfare gli interessi dei suoi *stakeholder* interni, specie degli *shareholder*<sup>12</sup>.

La medesima prospettiva assume, tuttavia, un ruolo secondario nelle scuole di pensiero emozionale e relazionale, che pongono al centro della *corporate reputation* la relazione di natura emotiva che si instaura tra le aziende e le parti interessate. In questo contesto, un ruolo chiave viene affidato alle impressioni e alle percezioni maturate dagli *stakeholder*, interni ed esterni, in merito alle prestazioni aziendali, nonché ai valori e ai principi che ne guidano la condotta. Inoltre, nella concezione affidata alle suddette scuole un ruolo chiave viene giocato anche dalle nozioni di immagine e identità aziendale, quali componenti della reputazione in grado di incidere sulla formazione delle impressioni nelle parti interessate (Chun 2005).

La visione delineata da Chun tende, in questo senso, a convergere con i contributi sorti tra gli studi manageriali e del marketing (Balmer 1997; Bromley 1993; Dutton *et al.* 1991; 1994), per via dell'influenza esercitata da fattori come l'immagine aziendale, e del ruolo affidato alla componente emotiva degli *stakeholder* nel definire la reputazione di un'azienda; peraltro, una tale visione pone al centro dell'interesse le aspettative dei dipendenti e dei consumatori, i maggiori responsabili in merito alla valutazione delle aziende in un simile contesto<sup>13</sup>.

Di più. Nell'ottica di quanto sin ora esposto, appare lecito supporre che una qualsivoglia forma di divario tra le aspettative maturate dalle parti interessate e l'effettiva *performance* aziendale possa innescare una reazione, più spesso negativa, fra le parti interessate, con ripercussioni non trascurabili sulla reputazione dell'azienda coinvolta (Chun 2005). Pertanto, in una visione più generale, l'aderenza tra la percezione degli *stakeholder* e le azioni intraprese dalle aziende costituisce un altro fattore chiave nella definizione della *corporate reputation*.

---

<sup>12</sup> Con il termine *shareholder* si fa riferimento al maggior azionista nell'ambito di una realtà aziendale.

<sup>13</sup> Malgrado le nozioni esposte mostrino un quadro concettuale piuttosto omogeneo fra le scuole di pensiero emozionale e relazionale, esse divergono in merito alla categoria di *stakeholder* coinvolta nell'elaborazione del giudizio di valutazione aziendale. Più in dettaglio, se nella scuola emozionale la reputazione appare come il riflesso della percezione dei soli *stakeholder* esterni, specie dei consumatori, nella scuola relazionale il giudizio di valutazione appare come il frutto della valutazione complessiva delle parti interessate interne ed esterne ad un'azienda. Pertanto, la scuola relazionale tende a dare maggiore enfasi alle opinioni espresse complessivamente sia dai consumatori che dai dipendenti aziendali (Chun 2005).



Nel tentativo di fare luce sul tema della reputazione, la ricercatrice ha, quindi, evidenziato alcuni degli assunti che caratterizzano le principali prospettive teoriche offerte dagli studiosi, facendo leva sulla categorizzazione degli aspetti che accomunano le principali prospettive teoriche offerte dagli studiosi del tema.

Un simile tentativo di categorizzazione si riscontra anche nel lavoro condotto da Barnett *et al.* (2006), volto a sistematizzare la letteratura sulla reputazione aziendale, e, più di recente, nelle ricerche di Lange *et al.* (2011), che attingendo agli studi manageriali offrono una categorizzazione tripartita della *corporate reputation*. In entrambi i casi, l'obiettivo degli studiosi è quello di evidenziare le tre diverse dimensioni attraverso cui è possibile guardare al costrutto, sebbene ciascuna delle *equipe* di ricercatori utilizzi un lessico differente nel riferirsi ai *cluster* individuati.

Nello studio di Barnett *et al.* (2006) i tre *cluster* tematici attraverso cui è possibile concettualizzare la *corporate reputation* riguardano la reputazione come forma di consapevolezza (*awareness*), come fonte di valutazione (*assessment*), e come risorsa aziendale strategica (*asset*). Similmente, nell'elaborazione concettuale proposta da Lange *et al.* (2011) le medesime dimensioni vengono identificate in termini del grado di familiarità acquisita nei riguardi di un'azienda (*being known*), dalla capacità di riconoscerla per via di una particolare caratteristica o attributo che la connota (*being known for something*) e dalla preferenza accordata da parte dei suoi principali *stakeholder* (*generalized favorability*).

Tenendo conto di entrambe le prospettive, nella prima concettualizzazione (primo *cluster*) la reputazione appare come il grado di *awareness* o familiarità attraverso cui un'azienda ed il suo marchio sono noti nel tessuto sociale ed economico in cui operano. Tale consapevolezza consente alle parti interessate di maturare una percezione distintiva di un'azienda, ponendosi come fattore attraverso cui le medesime realtà socio-economiche orientano le impressioni degli *stakeholder* esterni, specie dei consumatori. Ciò nonostante, alcuni studiosi come Turban (1997) e Brooks *et al.* (2003) identificano nella familiarità un antecedente della reputazione piuttosto che considerarla una sua dimensione costitutiva. In effetti, in questo contesto, il livello di conoscenza che gli *stakeholder* hanno di un'azienda non appare vincolato ad un giudizio di valutazione espresso in merito ad un'impresa (Lange *et al.* 2011), giudizio che diviene, invece, dominante nella seconda dimensione, o *cluster* tematico.

Che sia definita come *assessment* o come *being known for something*, la reputazione appare, nel *cluster* in questione, come la qualità di un'azienda così come viene percepita e valutata dai suoi *stakeholder*, sulla base di un suo particolare attributo, caratteristica o azione intrapresa. Per di più, i giudizi vengono influenzati anche dalla capacità mostrata da un'azienda di affermarsi nel tempo per

un aspetto che la contraddistingue, creando così un valore aggiunto (Pfarrer *et al.* 2010), e, al contempo, delle aspettative negli *stakeholder*. In effetti, le peculiarità per cui un'azienda appare particolarmente apprezzata dal suo pubblico divengono dei preziosi indicatori di valutazione, specie nei contesti caratterizzati da una forte asimmetria informativa: in tali circostanze le percezioni e le aspettative delle parti interessate si trasformano nella probabilità di anticipare certi comportamenti, azioni o particolari fattori per i quali un'azienda si è resa nota al suo pubblico in passato (Fischer *et al.* 2007; Fombrun 2001; Rindova *et al.* 2005).

Infine, la terza concettualizzazione (terzo *cluster*) della *corporate reputation*, intesa come *asset* o come *generalized favorability*, estende la prospettiva inerente alla valutazione, non fermandosi ad un solo aspetto caratteristico di una data realtà aziendale, ma tramutandolo in una più generale forma di stima e di attrazione verso gli *stakeholder* (Lange *et al.* 2011). In questo senso, gli assunti concettuali riscontrati in ciascuna delle dimensioni individuate vengono inglobati all'interno di una più generale concezione, che rappresenta la reputazione alla stregua del valore posseduto da un'azienda.

A questo punto della riflessione, è necessario approdare ad una visione esaustiva della reputazione aziendale, muovendo dagli assunti chiave evidenziati dalle prospettive teoriche sopra elencate.

Tra questi emerge, in primo luogo, l'importanza attribuita alla percezione aggregata degli *stakeholder* interni ed esterni ad un'azienda, dai quali dipende il giudizio di valutazione espresso nei confronti della medesima realtà aziendale.

A tal proposito, come evidenziato dagli studiosi Fombrun *et al.* (1997), Brown *et al.* (2006) e Walker (2010), l'importanza delle impressioni maturate dalle parti interessate rende la *corporate reputation* difficile da gestire per le realtà socio-economiche coinvolte, sebbene queste ultime possano orientare la percezione degli *stakeholder*, facendo leva sulle diverse strategie di comunicazione aziendale. L'enfasi posta sulle percezioni evidenzia, altresì, come la reputazione possa svilupparsi in modo indipendente dalla realtà, come non sia strettamente dipendente dalle informazioni fattuali, e, di conseguenza, come possa considerarsi una concezione socialmente costruita. In secondo luogo, occorre sottolineare come la reputazione faccia leva sulla consapevolezza, o familiarità acquisita dalle parti interessate in merito ad un'azienda e ai prodotti e servizi da essa offerti, assumendo una certa responsabilità nell'elaborazione della percezione negli *stakeholder*, e, soprattutto, nella formazione delle loro aspettative in relazione alle future *performance* aziendali.

Quest'ultimo aspetto, rimanda, peraltro, al legame tra la reputazione aziendale e la nozione di tempo. In proposito, molti ricercatori (Gray *et al.* 1998; Mahon 2002; Rhee *et al.* 2006; Rindova 1997; Robert *et al.* 2002) sostengono che la *corporate reputation* sia un elemento stabile e duraturo, proprio perché frutto delle interazioni e delle relazioni che l'impresa instaura con i suoi portatori d'interesse nel tempo. Nondimeno, nel concreto, la reputazione appare come un fattore in grado di evolversi molto rapidamente, e con esiti che si rivelano, talvolta, perfino devastanti per le aziende coinvolte. Difatti, come si evince anche dall'aforisma dell'economista Buffett riportato all'inizio del presente capitolo, la reputazione è un fattore in grado di evolversi molto rapidamente, specie in relazione ad un evento avverso, come una crisi, malgrado richieda molto tempo per essere plasmata e rafforzata da parte di un'impresa.

Infine, la reputazione diviene un vantaggio competitivo ottenuto dalle aziende grazie alla loro capacità di soddisfare le aspettative delle parti interessate; ciò la rende un *asset* strategico intangibile in grado di creare valore, nonché un importante indicatore di valutazione aziendale.

La ricerca di una visione in grado di racchiudere gli aspetti sopracitati, in maniera più o meno esplicita, riconduce inevitabilmente alle parole del fondatore del Reputation Institute, Fombrun, secondo il quale la *corporate reputation* è:

la rappresentazione percettiva delle azioni passate dell'organizzazione e delle prospettive future che descrive la sua generale attrattiva nei confronti degli stakeholder, confrontandola con i suoi principali competitor. (Fombrun *et al.* 1997, trad. it.)

Rendendo maggiormente esplicita la suddetta definizione, la reputazione è l'insieme delle percezioni e delle aspettative degli *stakeholder* che si tramutano in un più generale indicatore di valutazione, in relazione alle azioni intraprese in passato da un'azienda, quale prezioso indicatore delle sue future *performance*, nonché del livello di attrattività esercitato.

In linea con questa definizione, la *corporate reputation* assume un ruolo rilevante sia dal punto di vista prettamente aziendale, per via della sua funzione simbolica e rappresentativa del valore di un'azienda, sia nella prospettiva dei suoi *stakeholder*, per i quali la reputazione diviene un mezzo di conoscenza dell'azienda, sia di previsione del suo comportamento futuro.

## 1.2 Definire la *corporate reputation*: reputazione, immagine o identità?

Tornando alle considerazioni esposte all'inizio di questo capitolo, fra gli ostacoli che si frappongono all'identificazione di una definizione della *corporate reputation* che sia chiara ed accettata di buon grado dalla comunità accademica non compare solo l'approccio multidisciplinare al tema, ma anche l'utilizzo delle nozioni di immagine e identità come accezioni di reputazione.

Sebbene sia innegabile che le concezioni suindicate rappresentino alcuni fra gli aspetti coinvolti nella comprensione del costrutto in esame, secondo alcuni studiosi (Chun 2005; Barnett *et al.* 2006; Walker 2010) occorre evidenziare le sottigliezze concettuali che consentono una distinzione tra la reputazione e gli elementi che concorrono alla sua determinazione, al fine di semplificare la ricerca sulla *corporate reputation*, nonché di completare il quadro teorico delle definizioni ad essa relative.

Tra le principali posizioni teoriche si annovera quella di Fombrun *et al.* (1997), Wartick (2002), Whetten *et al.* (2002), e Chun (2005), i quali analizzano le nozioni di immagine e identità facendo leva sulle impressioni delle diverse categorie di *stakeholder* aziendali come criterio di distinzione concettuale. In tal senso, l'identità si pone come la percezione delle parti interessate interne in merito ai valori fondamentali di un'azienda; l'immagine, invece, riflette la percezione dell'azienda così come elaborata dai suoi *stakeholder* esterni. Una simile prospettiva confluisce in una visione integrativa che pone l'immagine e l'identità alla stregua di componenti fondamentali della reputazione aziendale, concepita come il risultato dell'aggregazione delle suddette percezioni (Fombrun *et al.* 1997).

Diverso, invece, l'approccio di Gotsi e Wilson (2001), i quali, nel restringere il campo d'osservazione alla sola relazione tra l'immagine e la reputazione aziendale, sostengono l'esistenza di due diverse scuole di pensiero, analogica e differenziata, in grado di chiarire, seppur in modo diverso, il rapporto che intercorre tra i due concetti. Nella prima scuola, immagine e reputazione appaiono come nozioni analoghe, dunque intercambiabili, poiché entrambe indice delle impressioni maturate dagli *stakeholder* in merito ad una realtà aziendale. La seconda scuola di pensiero, per la quale sembrano propendere molti studiosi (Rindova 1997; Barich *et al.* 1991; Normann 1984; Boulding 1973) mantiene, invece, distinte le due nozioni. Difatti, sebbene entrambi i costrutti si definiscano per la loro natura percettiva, l'immagine viene concepita come la rappresentazione di un'impresa nella mente dei suoi *stakeholder*, restituendo spesso una visione che non risponde a ciò che un'azienda rappresenta nel concreto, e, pertanto, divenendo fuorviante ai fini della sua

reputazione; per questa ragione immagine e reputazione non possono porsi sullo stesso piano concettuale ed essere considerate alla stregua di sinonimi.

Ciò nonostante, gli stessi Gotsi e Wilson ritengono che immagine e reputazione rimangono comunque due concetti correlati, per via del ruolo che l'immagine aziendale, intesa come la somma di credenze, atteggiamenti e impressioni maturate dai suoi *stakeholder*, detiene nell'elaborazione dei giudizi di valutazione da cui deriva la *corporate reputation*.

Viste, dunque, le diverse posizioni ideologiche assunte dai suddetti studiosi nel corso degli ultimi decenni, nel tentativo di fare maggiore chiarezza in merito alla definizione dei suddetti costrutti, nonché alla relazione che intercorre fra gli stessi, occorre chiarire cosa si intenda con le nozioni di identità e immagine aziendale.

Attingendo agli studi manageriali e del marketing, emerge come i maggiori contributi riguardanti le ricerche sull'immagine e l'identità aziendale risalgono alla seconda metà del secolo scorso. In quel periodo, infatti, l'immagine inizia ad essere considerata come il risultato delle impressioni maturate dagli *stakeholder* aziendali esterni, specie dei consumatori, in relazione agli elementi funzionali di un'azienda e del suo marchio, quindi la qualità, il prezzo e l'affidabilità, unitamente agli aspetti emotivi e soggettivi suscitati dall'esperienza di consumo (Abratt 1989).

L'interesse per i meccanismi percettivi delle parti interessate è stato successivamente affiancato dalla ricerca sulle componenti strutturali di un'azienda, intese dai ricercatori Albert e Whetten (1985) come "l'insieme delle caratteristiche centrali, distintive e durature che descrivono il carattere di un'azienda, rendendola capace di distinguersi nella sua categoria", definendo, pertanto, l'identità di un'azienda (Abratt 1989; Albert *et al.* 1985; Mazzei *et al.* 2006).

La nozione di identità individuata incorpora, quindi, i tratti distintivi di un'azienda come la *vision*, la *mission*, i valori fondanti e la personalità<sup>14</sup>, oltre all'attitudine degli *stakeholder* interni, che ne sono i principali responsabili (Balmer *et al.* 1997). Da essa dipendono, inoltre, le più importanti funzioni aziendali, come l'identificazione degli obiettivi, le principali sfide, nonché lo sviluppo di adeguate strategie di gestione aziendale (Whetten 2002; Brown *et al.* 2006). L'identità è, quindi, ciò che consente ai membri di un'azienda di rispondere alle domande "Chi siamo?" e "Cosa facciamo?" rendendo, al contempo, manifesti i *core values* aziendali ed una personalità che viene

---

<sup>14</sup> Il concetto di personalità aziendale si riferisce alla vera natura di un'azienda, rappresentata in special modo, dalla sua cultura e dall'orientamento strategico di fondo applicato nei diversi settori di competenza aziendale. Secondo alcuni studiosi (Davies *et al.* 2001) la personalità appare in stretta connessione all'identità aziendale. Nello specifico, la personalità, la cui natura appare essenzialmente intangibile, sembra concretizzarsi, a diversi livelli, negli elementi attraverso cui si estrinseca l'identità aziendale come la *vision* e la *mission*, per citarne solo alcuni.

condivisa anche con gli *stakeholder* esterni attraverso la *visual identity* (identità visiva o immagine costruita), (Siano 2001; Siano *et al.* 2015).

Tale elemento fa leva su alcune componenti visive e formali che identificano un'azienda, come il marchio, il *packaging* dei suoi prodotti, il logo e la scelta cromatica che lo accompagna, il *payoff*, o il *claim* delle sue campagne pubblicitarie<sup>15</sup>, racchiudendo quegli aspetti che rendono una realtà aziendale maggiormente visibile e riconoscibile, ed incrementando l'*awareness* nei suoi interlocutori esterni (Siano *et al.* 2015). D'altronde, malgrado l'identità visiva di un'azienda denoti la sua essenza ad un livello meramente grafico o visivo, essa custodisce gli elementi intangibili che forniscono al suo pubblico di riferimento un valido supporto in termini di riconoscimento nei valori e nella cultura aziendale, rafforzandone, di conseguenza, l'immagine (Bosh *et al.* 2005).

Nondimeno, una simile definizione dell'identità potrebbe dar luogo ad una distorsione concettuale nei confronti dell'immagine, che rappresenterebbe, in tal modo, un mero ritratto progettato dall'azienda per la sua *audience* esterna. In realtà, l'immagine non può essere intesa alla stregua di una scelta pianificata e gestita dall'impresa, nonostante una simile strategia agisca indirettamente, attraverso la *visual identity*, quale mezzo di proiezione della propria identità verso il suo pubblico esterno, influenzandone la percezione.

Nella definizione della nozione in questione, entrano, dunque in gioco sia elementi di natura cognitiva che emotiva, specie a seguito di un'interazione diretta come un'esperienza di consumo, la quale concorre all'elaborazione di una certa rappresentazione negli *stakeholder* esterni (Abratt 1989; Dowling 2001).

Seguendo una simile logica, allora, è opportuno individuare nell'immagine “la percezione maturata dagli interlocutori esterni con cui un'azienda entra in contatto, direttamente o indirettamente, a partire dalle relazioni, dalle esperienze e dalle informazioni veicolate dalla medesima azienda” (Corradini *et al.* 2016).

Nondimeno, tale definizione non esclude che l'immagine possa essere in qualche modo modellata e gestita deliberatamente da un'impresa, malgrado essa si pone pur sempre come un concetto che risiede nella mente delle parti interessate, che rielaborano le informazioni veicolate dalle aziende secondo le loro personali convinzioni e credenze.

In tal senso, in letteratura (Bennett *et al.* 2003; Camara 2011) si osserva la distinzione tra immagine proiettata e immagine percepita. Con la prima si intende quell'immagine attraverso cui un'impresa vuole essere percepita al suo esterno, e che appare come il risultato degli sforzi che

---

<sup>15</sup> Per una descrizione dettagliata delle componenti che identificano un'azienda ed il suo *brand* si rimanda alla sezione 1.2.2 di questo lavoro.

ciascuno degli *stakeholder* interni mette in atto attraverso strategie di marketing e di comunicazione aziendale. Con la seconda concezione, invece, si intende l'insieme dei valori e dei messaggi percepiti ed elaborati dagli *stakeholder* esterni all'impresa, dunque l'immagine che si costruisce nella mente del suo pubblico di riferimento (Dowling 1986).

Tornando, dunque, alla relazione tra immagine e identità, l'identità aziendale si pone come un aspetto che risiede nell'impresa, rappresentando ciò che essa è attraverso degli elementi concreti e visibili, mentre l'immagine è ciò che un'azienda rappresenta nella percezioni dei suoi portatori d'interesse (Abratt 1989; Alessandri 2001).

Una siffatta analisi della relazione tra i due costrutti non solo evidenzia la commistione concettuale che fa da sfondo agli studi sul tema, ma consente di delineare quella sottile linea di demarcazione che chiarisce la relazione tra i due concetti e il costrutto della reputazione aziendale.

Tale relazione è governata dal grado di coerenza tra l'identità dichiarata da un'azienda, intesa come l'insieme dei valori e di una personalità che si estrinseca attraverso la sua immagine costruita, e la rappresentazione di tale immagine, così come formulata dagli *stakeholder* esterni.

La mancata aderenza tra l'identità dichiarata e l'immagine percepita produce uno scollamento tra le aspettative generate dalla stessa azienda, a partire dagli indizi sintomatici di ciò che essa è, e le impressioni maturate dalle parti interessate, con implicazioni di più ampia portata, specie in relazione alla violazione delle aspettative negli *stakeholder* aziendali esterni.

Tale violazione denota, infatti, una mancata capacità da parte delle imprese di tenere fede agli impegni e alle promesse generate nel corso del tempo, sulle quali un'azienda costruisce la propria identità e la propria storia.

D'altro canto, un percorso aziendale fondato sul costante impegno nel mantenere saldi gli obiettivi e i valori dichiarati rappresenta un elemento sufficiente ad influenzare positivamente la percezione delle parti interessate, rendendole coscienti di una sostanziale coerenza tra la storia aziendale ed i fattori strutturali consolidati nella sua stessa identità, coerenza che si pone alla base della reputazione aziendale.

In una simile prospettiva, infatti, la *corporate reputation* appare il risultato dell'equilibrio tra le attese generate dalle dichiarazioni di un'azienda in merito alla propria identità, e la capacità di soddisfare tali attese, secondo l'immagine percepita dai suoi *stakeholder*. Tale visione trova conferma nelle parole riportate da Cuomo *et al.* (2014), che definiscono la reputazione come:

la rappresentazione della sintesi di un vasto insieme di segnali circa il proprio agire strategico che l'azienda trasmette agli stakeholder nel corso del tempo, in modo sia esplicito che implicito,

consentendogli di formulare previsioni sul comportamento futuro dell'impresa: la coerenza tra tali attese e gli effettivi comportamenti aziendali determina la formazione della corporate reputation.

Alla luce di tale riflessione, e nell'intento di chiarire la distinzione che intercorre tra le nozioni di immagine, identità e reputazione aziendale, sembra che l'elaborazione concettuale proposta sino ad ora confermi la validità dell'approccio integrativo proposto dagli studiosi Fombrum *et al.* (1997), Wartick (2002), Whetten *et al.* (2002) e Chun (2005), per i quali l'identità e l'immagine aziendale rappresentano due componenti fondamentali della reputazione, piuttosto che essere definite alla stregua di nozioni equivalenti.

### **1.3 Elementi chiave nella reputazione aziendale**

Avendo fatto maggiore chiarezza nell'intricato quadro concettuale delle definizioni sulla reputazione aziendale appare utile, ora, ragionare sugli elementi che contribuiscono alla sua effettiva determinazione.

Innanzitutto dalle considerazioni sul rapporto tra la reputazione e le nozioni di immagine e identità, appare chiaro come queste ultime rientrino a pieno titolo fra le componenti che contribuiscono alla costruzione della *corporate reputation*.

Nondimeno, diversi sono i fattori che concorrono alla definizione della reputazione di un'impresa e che consentono di riflettere sul ruolo che tale costrutto riveste nella creazione del valore aziendale. A questo proposito sono emerse prospettive differenti tra coloro che vedono nella *corporate reputation* un aspetto imprescindibile per il successo di un'azienda, determinato dagli elementi chiave di cui tale costrutto si compone, e coloro che, invece, concepiscono una solida reputazione come il risultato conseguito da un'impresa in relazione alla sua *performance* (Barnett *et al.* 2006; Carmeli *et al.* 2006; Walsh *et al.* 2009).

Senza addentrarsi troppo nel merito della questione sollevata dai ricercatori, ciò che appare funzionale agli scopi della suddetta indagine è l'analisi dei fattori che determinano la *corporate reputation*, da quei fattori considerati *drivers* della reputazione di un'impresa al valore del suo *brand*.



### 1.3.1 I Principali *drivers* nella definizione della *corporate reputation*

Secondo quanto riportato dallo studio condotto da Long-Tolbert (2000), fra i *driver* della reputazione si annoverano le caratteristiche strutturali di un'azienda, le sue capacità gestionali, intese in termini di efficienza operativa aziendale, unitamente alle sua capacità di natura relazionale, come si osserva nello schema fornito dallo stesso teorico e di seguito riportato (fig. 1):

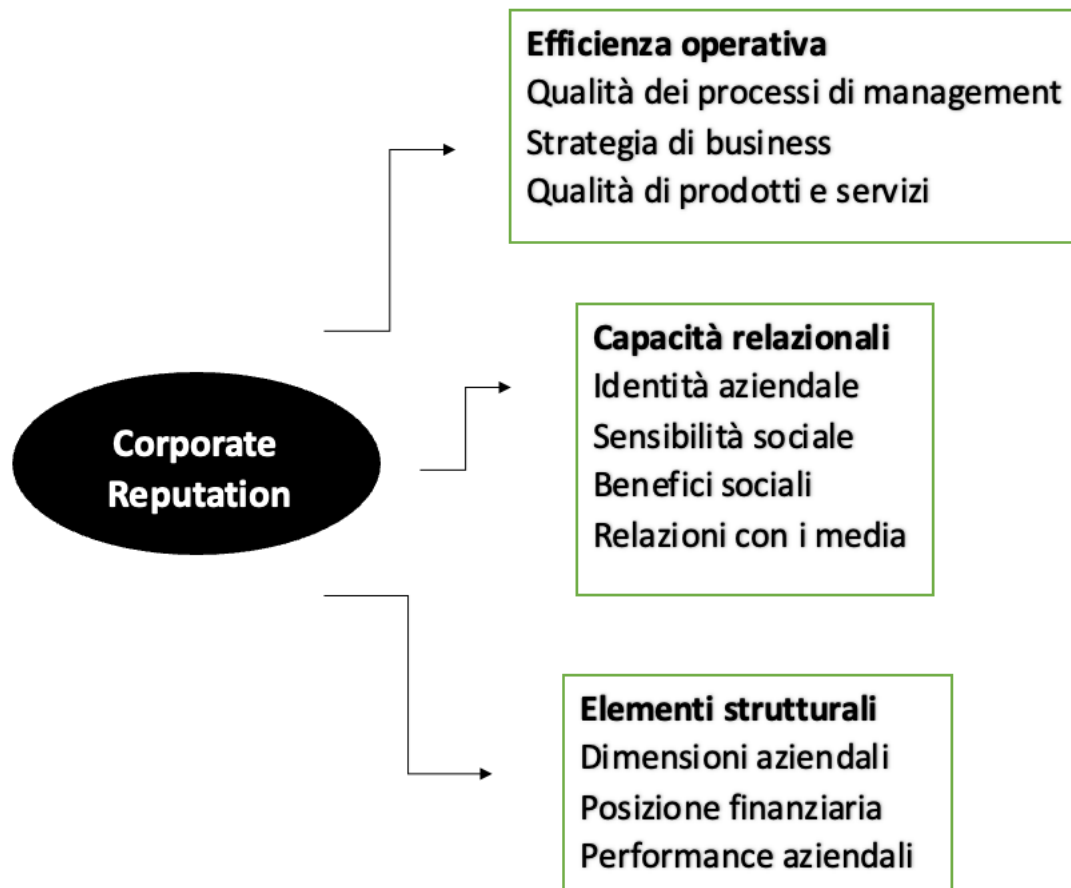


Figura1: *Drivers* della *corporate reputation*. Adattamento dal quadro teorico di Long-Tolbert (2000).

Entrando nel dettaglio, le caratteristiche strutturali di un'impresa includono una serie di variabili piuttosto eterogenee come le dimensioni dell'azienda (ovvero che si tratti di una grande o piccola realtà socio economica), la sua longevità, la visibilità raggiunta sui diversi canali di comunicazione, gli aspetti di natura finanziaria<sup>16</sup>, oltre ai risultati ottenuti nell'ambito delle *performance* passate (Gardberg 2017). Inoltre, la correlazione fra tali aspetti sembra costituire un valore aggiunto in

<sup>16</sup> In questa sede si ritiene opportuno precisare che benché l'aspetto finanziario, nonché il rapporto tra reputazione e rendimento economico, assumano un ruolo rilevante nella gestione della reputazione aziendale, esso non sarà oggetto di attenzione nell'ambito del presente lavoro.

grado di migliorare la reputazione di un'azienda. Ne sono una dimostrazione alcune imprese note nell'ambito del settore produttivo italiano come Ferrari e Pirelli, le cui dimensioni considerevoli, l'essere ben radicate nel tessuto sociale di appartenenza, oltre che la storia di lunga durata, appaiono come fattori alla base della reputazione di cui godono presso i propri *stakeholder*. Un altro esempio sono grandi realtà aziendali del calibro di Apple e Google, attive nel campo della tecnologia digitale, dotate di una forte solidità finanziaria e di una copertura mediatica in grado di dar loro una visibilità che ne migliora ulteriormente la reputazione.

D'altronde, nel caso specifico delle realtà socio-economiche sopracitate, la solidità finanziaria rappresenta non solo un fattore determinante della reputazione da esse acquisita, ma anche una sua conseguenza, in quanto una certa redditività consente di aumentare la probabilità di ottenere prestazioni eccellenti in futuro: un'azienda che ha successo in termini finanziari invia ai propri *stakeholder* un segnale informativo relativo al proprio valore e alla fiducia che le si può accordare, aspetti volti al miglioramento nella percezione della reputazione aziendale (Long-Tolbert 2000).

Fra i determinanti della *corporate reputation* si annovera, inoltre, l'efficienza operativa aziendale, ossia, ciò che Fryxell e Wang (1994) definiscono come la capacità di un'impresa di offrire prodotti e servizi in modo efficiente, efficace e flessibile. Al raggiungimento di tale obiettivo concorrono gli aspetti gestionali dell'impresa sia in relazione al personale interno e all'ambiente di lavoro, che in relazione all'adeguatezza dei processi di produzione (Long-Tolbert 2000). In tal senso, gli *standard* aziendali nella gestione dei dipendenti e nella distribuzione di incentivi volti a gratificare gli sforzi da essi compiuti concorrono alla costruzione di una solida strategia di *management* d'impresa. Infatti, assicurare il benessere della forza lavoro incide positivamente anche in termini di produttività dell'azienda, per via della capacità di quest'ultima di fornire prodotti e servizi di qualità superiore rispetto ai propri *competitor* (Capraro *et al.* 1997). L'efficacia operativa si pone, quindi, alla stregua di un fattore capace di incidere sulla percezione degli *stakeholder* chiave (identificati nel suddetto contesto con i dipendenti e con i consumatori), la cui soddisfazione e la fiducia riposta nell'azienda contribuiscono alla costruzione di una solida *corporate reputation*.

Peraltro, un aspetto altrettanto rilevante nella definizione della reputazione di un'azienda riguarda proprio la sua capacità di stabilire una relazione solida e duratura, fondata sulla fiducia degli *stakeholder* aziendali e sulle capacità relazionali di un'impresa (Long-Tolbert 2000; Charles *et al.* 2011). Secondo Long-Tolbert tali capacità risiedono nell'identità e nel carattere di un'impresa, oltre che nel livello di sensibilità sociale ed ambientale da essa manifestato. Con tale concezione lo stesso studioso si riferisce alla creazione di un'identità forte, meritevole di fiducia, all'impegno

verso le cause sociali, alla responsabilità ambientale e alla volontà di intrattenere buoni rapporti con il tessuto sociale di appartenenza, aspetti che restituiscono agli *stakeholder* aziendali un'immagine positiva dell'impresa (Gottschalk 2011; Morris *et al.* 2013; Vlachos *et al.* 2013).

In definitiva, tutti quegli elementi legati alla dimensione dei prodotti e della *performance* di un'impresa, la sua condotta in relazione alla *leadership* e all'ambiente di lavoro, ossia ciò che determina la sua capacità organizzativa e gestionale, unitamente all'attitudine aziendale in tema di responsabilità sociale, si pongono come fattori determinati della *corporate reputation*.

### **1.3.2 Il valore del *brand***

Fra gli elementi che concorrono alla definizione della *corporate reputation* occorre annoverare anche il valore del *brand*, o marchio aziendale, definito dai Knox e Bickerton (2003) come l'espressione visiva e verbale del modello di *business* di un'impresa, una "promessa di valore fatta agli *stakeholder*, che le consente di distinguersi nell'ambiente in cui opera" (Mazzei *et al.* 2006:8). In quest'ottica, la concezione di *brand* rivela un chiaro legame con altre risorse strategiche impiegate nella costruzione della *corporate reputation*, specie con l'immagine e l'identità aziendale.

Il marchio, in effetti, è concepito come il simbolo maggiormente rappresentativo di un'impresa poiché ne cattura tutti gli aspetti essenziali e identificativi: la cultura, l'identità, la personalità, i prodotti e i servizi offerti, oltre alla sua complessiva visione strategica (Balmer *et al.* 2003; Hatch *et al.* 2003; Olins 2004; Schultz *et al.* 2005). Secondo De Chernatony (1999) e Balmer (2001) tale elemento funge alla stregua di un segnale riconducibile all'identità di una realtà socio-economica e utile a catturare l'attenzione e la fiducia dei consumatori, più spesso inclini ad accettare di buon grado le promesse dell'azienda sui prodotti e servizi offerti rispetto alle altre categorie di *stakeholder* esterni.

In effetti, il concetto di *brand* è associato principalmente alla categoria dei prodotti e servizi offerti da un'impresa, qualificandosi come uno strumento di marketing e di *corporate communication* volto ad operare una distinzione simbolica rispetto alle offerte dei *competitor*. Le questioni chiave nella concezione di un *brand* diventano, quindi, la definizione dell'identità aziendale, specie in riferimento alla *visual identity*, e il posizionamento del marchio nella mente del consumatore, quale categoria privilegiata fra le parti interessate, attraverso l'implementazione di opportune strategie di *brand awareness*.

In tale prospettiva, il marchio appare come una risorsa in grado di orientare i piani d'azione che creano valore per l'impresa e da cui dipende la stessa *brand equity*<sup>17</sup> (Macrae 1999; Urde 1999; Bickerton 2000). Inoltre, la capacità del marchio di stabilire una specifica identità fra i prodotti o i servizi che rappresenta, nonché l'evocazione dei riferimenti simbolici che agiscono sul senso di appartenenza e di identità dei consumatori (Walsh *et al.* 2009) lo rendono un elemento in grado di contribuire significativamente alla definizione della reputazione aziendale tra le suddette parti interessate (Schultz *et al.* 2005; Christensen *et al.* 2010).

Tra le questioni di rilevanza per la creazione di valore del *brand*, un aspetto che necessita di un maggiore approfondimento riguarda la *brand awareness*. Legata alla più vasta nozione di *brand equity*, la *brand awareness* rappresenta il grado più elevato di conoscenza e di consapevolezza maturata dagli *stakeholder* nei confronti di un'azienda, del suo *brand* e degli elementi fondamentali che lo contraddistinguono (Ruao *et al.* 2016). I teorici di marketing Aaker (1991) e Keller (1993), concepiscono tale forma di consapevolezza come un fenomeno legato essenzialmente alla percezione dei consumatori e alla loro capacità di riconoscere un *brand* (*brand recognition*), o rievocarlo nella propria memoria (*brand recall*).

In questo senso, appare utile richiamare il modello della memoria associativa, così come postulato da Anderson (1983) e Wyer *et al.* (1989). Nella loro formulazione la memoria viene concepita come una rete composta da nodi e da legami connettivi: ogni nodo rappresenta le informazioni acquisite da un soggetto, mentre i legami, deputati alla loro connessione evidenziano la forza di attivazione delle associazioni tra le stesse informazioni. Tale prospettiva concettualizza, dunque, la conoscenza di un'azienda e del suo marchio alla stregua di un nodo e dei diversi legami associativi che esso è in grado di evocare nella memoria dei consumatori (Keller 1993). La *brand awareness* rappresenta, invece, la forza esercitata dal suddetto nodo, o nodo-*brand*, la quale consente di riconoscere e riportare alla memoria delle parti interessate la conoscenza di un marchio, tenendo conto del grado di familiarità acquisito nei confronti di un *brand*<sup>18</sup>, nonché del significato che questo assume per le stesse parti interessate (Rossiter *et al.* 1987; Keller 1993).

---

<sup>17</sup> La nozione di *brand equity* è stata definita dallo studioso di marketing Keller (1993) come “l'effetto differenziale positivo che la conoscenza di un *brand* esercita sulla risposta del consumatore ad un prodotto o alla sua commercializzazione”. Si tratta, quindi, di una concezione strettamente legata al livello di notorietà acquisito dal *brand* di un'azienda, a partire dalla percezione dei suoi consumatori, dalla fedeltà mostrata al marchio, dalla qualità percepita e dalle associazioni relative al medesimo *brand*.

<sup>18</sup> In tale contesto, la nozione di familiarità viene intesa in termini di ripetute esperienze di consumo accumulate dalle parti interessate nel corso del tempo, relativamente ad uno specifico prodotto o servizio, quale garanzia di una continuità della qualità dell'offerta aziendale. Inoltre, l'acquisizione di una certa notorietà deve molto anche all'efficacia della comunicazione aziendale, responsabile della sovraesposizione dei consumatori a contenuti che incidono sulla loro capacità di riconoscere e ricordare l'offerta connessa al loro marchio.

Peraltro, la forza esercitata dalla *brand awareness* appare in grado di orientare la percezione dei consumatori relativamente al marchio, facendo leva non solo sulle caratteristiche tangibili dei suoi prodotti e dei servizi, ma avvalendosi anche di particolari meccanismi associativi. Tali meccanismi, rappresentati dai nodi informativi connessi al nodo-*brand* presente nella memoria dei consumatori, e considerati portatori del significato che esso assume per questi ultimi (Keller 1993), fungono da catalizzatori di informazione, contribuendo alla creazione di una certa attitudine nei confronti del marchio aziendale, e avvalendosi anche delle componenti cognitive ed emotive delle parti interessate (Ruao *et al.* 2016).

Simili forme di associazione vengono concettualizzate da Keller (1993) attraverso tre macrocategorie caratterizzate da un livello crescente di astrazione e rappresentate dagli attributi connessi al marchio aziendale, dai benefici ricavati dai consumatori, oltre alla più generale attitudine da essi maturata in merito al *brand*.

Più in dettaglio, gli attributi sono quei fattori che distinguono l'offerta di un *brand*, e che riguardano sia le proprietà intrinseche dei prodotti o servizi ad esso relativi, che gli aspetti più generali legati all'esperienza di acquisto e di consumo: ad esempio, le informazioni relative ai prezzi, la presentazione di un prodotto (il suo *packaging*) e le situazioni d'uso (Keller 1993).

Quanto ai benefici, essi descrivono il valore percepito dai consumatori in merito agli attributi del *brand* e i vantaggi da essi ricavati. Secondo Keller (1993) i benefici possono essere funzionali, quindi strettamente legati alle caratteristiche di un prodotto o servizio, possono dipendere dal grado di soddisfazione dato dall'esperienza di consumo; inoltre, i benefici possono apparire in una forma prettamente simbolica, quindi connessi al prestigio e all'esclusività di un *brand* e al suo relazionarsi con la percezione del proprio sé (Solomon 1983).

Per ultimo, l'attitudine maturata dai consumatori verso un dato marchio rappresenta la più difficile forma di associazione da definire, per via dell'elevato livello di astrazione che la connota. Si tratta dell'opinione e della più generale valutazione che la categoria di *stakeholder* interessata elabora in merito all'offerta di un marchio aziendale, tenendo conto dell'insieme delle associazioni di marca (attributi e benefici) (Wilkie 1986). Ciò rende questa tipologia di associazione una diretta conseguenza della stessa capacità del marchio di soddisfare le aspettative dei consumatori in merito agli attributi dei prodotti o servizi offerti, nonché dai vantaggi da essi ricavati. Di più. Concorrendo all'elaborazione di un più generale giudizio di valutazione, l'attitudine, unitamente all'insieme dei meccanismi associativi, diviene responsabile anche della definizione della reputazione dell'azienda coinvolta.

Tornando all'importanza del valore del *brand* e della *brand awareness*, nell'ottica della costruzione di una solida *corporate reputation*, occorre che un'azienda elabori un piano d'azione strategico, improntato all'esaltazione degli elementi di cui consta un *brand* e all'integrazione di questi ultimi nelle strategie di marketing, nonché allo sfruttamento di meccanismi di associazione secondaria.

In relazione agli elementi che compongono il marchio aziendale, essi si riferiscono alle informazioni visive o verbali volte ad identificare e differenziare un dato prodotto, come il nome (*brand name*), il logo, il *payoff* o il *packaging*. Tali aspetti identificativi non svolgono una mera funzione segnaletica, ma si pongono come strumenti di *brand awareness*, in grado di migliorare la consapevolezza di un *brand* agevolando la formazione di associazioni di marca forti, positive e uniche (Farhana 2012).

Entrando nello specifico, il *brand name* rappresenta una scelta di grande rilevanza per ogni azienda, poiché cattura i valori fondamentali trasmessi attraverso l'offerta del proprio marchio, ponendosi come un mezzo di comunicazione estremamente efficace. A differenza delle altre forme di comunicazione (come gli *spot* pubblicitari) che necessitano di un certo lasso di tempo per catturare l'attenzione dei consumatori, il nome del *brand*, e il significato in esso racchiuso, può essere acquisito e successivamente riattivato nella memoria in pochissimi secondi (Keller 2013). Di conseguenza, tale aspetto assume un ruolo chiave anche in termini di *brand awareness*. In proposito, lo studioso Keller ritiene che i nomi di marchi che si caratterizzano per la loro semplicità, che appaiono familiari e significativi agli occhi dei consumatori, e che si pongono in maniera distintiva nel segmento di mercato in cui operano, contribuiscono a migliorare la percezione di un *brand*, incrementando il livello di consapevolezza nelle parti interessate (Keller 2013).

In relazione alla semplicità del *brand name*, tale aspetto riduce lo sforzo compiuto dai consumatori nel codificare e memorizzare le informazioni relative ad un marchio: si pensi al nome del scelto per uno spray repellente dai *brand* Raid e Off, o alla produzione di mattoncini da gioco conosciuti come Lego. Per questa ragione i responsabili del marketing di un'impresa scelgono spesso di intervenire su quei nomi di marchi particolarmente articolati, avvalendosi di forme di abbreviazione che consentono di ovviare alla loro complessità, come mostra la scelta compiuta per il *brand* americano di birra Budweiser, convertito in Bud, o la scelta di chiamare la nota bevanda Coca Cola, semplicemente Coca (Keller 2013).

Inoltre, per Keller la scelta di un *brand name* che suoni familiare ai consumatori e il cui significato suggerisca le caratteristiche e le qualità della gamma di prodotti ad esso connesso

contribuisce alla creazione di forti legami associativi, oltre che di richiamo. Gli stessi *brand* Raid, Off e Lego, appaiono altamente descrittivi della categoria di prodotto rappresentata.

Tuttavia, pur riconoscendo che il *brand name* debba apparire semplice, familiare e significativo agli occhi degli *stakeholder* aziendali, esso deve porsi in maniera distintiva rispetto ai propri *competitor* (Warlop *et al.* 2005). Pertanto, fra le strategie impiegate al suddetto scopo emerge la scelta delle imprese di utilizzare il nome del proprio fondatore, come accade spesso per i *brand* di lusso (Ferrari, Gucci, Versace, ecc.), i quali puntano sul proprio nome al fine di restituire una maggiore autenticità al marchio che rappresentano.

D'altro canto, alcune aziende scelgono di rendere il proprio *brand* distintivo avvalendosi, invece, di metafore, analogie e associazioni, come mostra il noto marchio Amazon, che riprende il nome del fiume più grande al mondo (il Rio delle Amazzoni) come metafora dell'estensione del proprio *brand*, ormai di fama mondiale.

Analogamente, il logo consente di identificare e distinguere un marchio dai suoi *competitors* riassumendone ad un livello puramente grafico l'origine e l'essenza. Considerato un'interpretazione visiva della promessa fatta da un *brand* ai propri consumatori, il logo può essere rappresentato dal semplice nome con cui si identifica un marchio, sino all'impiego di simboli totalmente astratti (Farhana 2012; Keller 2013).

La scelta di identificare un marchio attraverso la rappresentazione letterale del suo nome, come nel caso di Coca Cola, può andare incontro ad alcuni cambiamenti volti a conferire maggiore visibilità allo stesso *brand*, rappresentandone un tratto distintivo: ciò accade nei casi in cui al nome del marchio si affianca un simbolo correlato, come gli archi dorati che accompagnano la trascrizione di McDonald's e che si pongono come tratto distintivo del marchio. D'altro canto, anche la scelta di avvalersi di simboli astratti, come la stella della casa automobilistica Mercedes, la corona di Rolex, o il noto "Swoosh" identificativo della Nike, rappresentano degli espedienti in grado di rafforzare la presenza del marchio nella mente dei suoi *stakeholder*, incrementando il livello di *brand awareness*.

Quale che sia la sua modalità di rappresentazione, la riconoscibilità di tale segno grafico agevola la *brand recognition* e *recall*, consentendo alle categorie di *stakeholder* interessate di costruire delle forti associazioni con gli elementi di cui si compone l'identità aziendale e richiamando, in tal modo, l'impegno e le promesse sulle quali un'azienda costruisce la propria storia (Farhana 2012).

Peraltro, gli aspetti salienti che costituiscono l'essenza di un marchio, e che il logo trasmette in forma visiva, vengono generalmente veicolati anche in forma verbale dal *payoff*, un breve testo in

grado di comunicare in maniera efficace il significato del *brand*, come il famoso “Just do it” del marchio Nike, “I’m lovin’ it” di McDonald’s o “Taste the feeling” di Coca Cola. Considerato dagli studiosi di marketing come uno “*slogan* pubblicitario dell’azienda” il *payoff* rafforza il posizionamento del *brand* sul mercato e nella mente dei consumatori, comunicando in maniera efficace la personalità, la cultura, i valori e il *tone of voice* aziendale, in sostanza la sua identità (Keller 2013). Ciò consente di creare dei legami forti e duraturi, inducendo, talvolta, i consumatori ad abbracciare le campagne e le cause di rilevanza sociale promosse dalle aziende e dai loro *brand* (anche nell’ambito delle iniziative di *brand activism*) allo scopo di esplicitare quanto dichiarato attraverso una breve frase identificativa (lo *slogan* o *claim*)<sup>19</sup>, che accompagna il *payoff* (Farhana 2012). In proposito, piuttosto rappresentativo è il successo del *brand* Nike, che ha incoraggiato gli *stakeholder* aziendali a perseguire non solo obiettivi riguardanti la sfera del benessere fisico, ma anche obiettivi di natura sociale degni di nota: ne è una dimostrazione la campagna del 2018, incentrata su una questione etico-politica, che ha visto come protagonista il giocatore di football Kaepernick. Escluso dalla *National Football League* per un atto di protesta contro l’oppressione delle minoranze afroamericane negli Stati Uniti, il suo gesto ha trovato spazio in una campagna organizzata dal suddetto marchio e rappresentata non solo dal *payoff* aziendale, ma anche dal *claim* “Believe in something, even if it means sacrificing everything”<sup>20</sup>.

Per ultimo, anche la scelta del *packaging* dei prodotti contribuisce alla valorizzazione di un marchio aumentando la consapevolezza del *brand* nella mente dei consumatori. Da una prospettiva meramente identificativa il *design* del *packaging*, l’insieme dei suoi elementi visivi, come la forma e la scelta dei colori, non appaiono elementi casuali, piuttosto vengono scelti accuratamente con l’intento di veicolare una certa rappresentazione del *brand*, rafforzando la consapevolezza della marca (Farhana 2012).

L’importanza di tali aspetti, e il loro ruolo nella percezione del valore di un *brand*, sono ben rappresentati dal *design* scelto per l’iconica bottiglia in vetro della bevanda a marchio Coca Cola, sino ad oggi considerata un suo tratto distintivo, nonché parte dell’identità dell’azienda che ne è a capo. L’attenzione che si cela nella ricerca di un *packaging* “dai tratti così distintivi da poter essere

---

<sup>19</sup> Occorre in questa sede operare una distinzione concettuale tra i concetti di *payoff* e *slogan* (o *claim*), spesso causa di ambiguità per via della somiglianza concettuale che le connote. Se il *payoff* (chiamato talvolta anche *tagline*) è un breve testo associato in maniera permanente al logo aziendale, lo *slogan*, chiamato più spesso *claim*, cambia per ogni singola campagna promozionale, ponendosi come vera e propria promessa fatta dall’azienda ai consumatori in relazione al prodotto o servizio sponsorizzato.

<sup>20</sup> <https://www.techeconomy2030.it/2018/09/10/nike-colin-kaepernick/>.



riconosciuto a occhi chiusi o persino se frantumata”<sup>21</sup> sottolinea quanto simili aspetti di natura sensoriale contribuiscano al valore percepito del *brand*, ponendosi alla stregua di un potente strumento di comunicazione (Keller 2013; Chitturi *et al.* 2019).

D'altra parte, la funzione simbolica esercitata dal *packaging* di un prodotto deve molto anche alla scelta della componente cromatica che lo connota. Il colore contribuisce, infatti, a definire sia l'identità del marchio che quella aziendale, incrementandone le probabilità di riconoscimento attraverso la leva delle emozioni. A confermarlo è un report del Marketing Science Institute (Garber *et al.* 2000), che evidenzia come ciascun colore detenga una differente capacità evocativa, influenzando la percezione maturata dai consumatori in merito ad un dato prodotto: a titolo esemplificativo, il blu sembra essere un colore in grado di trasmettere sicurezza e affidabilità, per via della sua capacità di inibire la produzione di adrenalina (Singh 2006), il rosso possiede una grande capacità di coinvolgimento (Babolhavaeji *et al.* 2015), mentre il verde è un colore in grado di trasmettere fiducia ed esaltare la naturalezza di un prodotto (Causse 2015).

Riprendendo, quindi, l'esempio del *packaging* di Coca Cola, la scelta del colore rosso sarebbe imputabile alla volontà di catturare l'attenzione dei consumatori trasmettendo un'identità energica, forte e coinvolgente, in linea con gli altri elementi visuali e con i valori stessi del marchio.

Accanto agli aspetti relativi al *design* di un prodotto, si annoverano anche quelli di natura prettamente funzionale, legati ai materiali di produzione e alla modalità di protezione e conservazione dei prodotti, aspetti che, in una visione complessiva, rivelano lo sforzo aziendale in tema di sostenibilità ambientale nei sistemi di produzione. Ciò contribuisce alla creazione di valore del *brand*, incidendo, al contempo, sulla rappresentazione formulata dagli *stakeholder* non solo in merito al marchio, ma anche alla più complessiva *performance* aziendale (Keller 2013; Farhana 2012).

In tale prospettiva, la capacità evocativa dei principali elementi di cui si compone un marchio lo rendono un strumento che le aziende impiegano con l'obiettivo di influenzare le impressioni e il giudizio dei consumatori non solo in merito all'offerta del proprio *brand*, ma anche in relazione alla più generale *performance* aziendale (Klink 2001; Yorkston *et al.* 2004).

Nondimeno, nel riflettere sugli elementi che caratterizzano il *brand*, oltre ai criteri suindicati, occorre che le aziende siano in grado armonizzare gli aspetti chiave di cui si compone il loro

---

<sup>21</sup> Tale riferimento rimanda alle parole usate dai responsabili della Coca Cola Company durante un *briefing* incentrato sulla ridefinizione del *packaging* del suo prodotto di punta, la bevanda Coca Cola. Cfr <https://www.coca-colaitalia.it/scopri-il-nostro-mondo/storie-dal-mondo/la-storia-della-bottiglia-coca-cola>.

marchio, affinché i valori da comunicare emergano in modo coerente dalle singole componenti identificatrici.

Per quanto riguarda l'integrazione del *brand* all'interno delle attività di marketing, in genere le aziende elaborano delle strategie volte a stabilire una connessione tra la marca, gli attributi, i benefici e i valori dei prodotti e servizi che offre. Per raggiungere tali obiettivi le imprese elaborano dei programmi che favoriscono delle associazioni coerenti con gli obiettivi di posizionamento dell'impresa, attraverso opportune scelte di prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione.

Dal punto di vista della *brand awareness*, le strategie di comunicazione consentono di aumentare la consapevolezza degli *stakeholder* aziendali creando associazioni forti, positive ed uniche nei confronti del *brand*, esponendo al tempo stesso i consumatori a contenuti che incidono sulla loro capacità di riconoscere e ricordare l'offerta connessa ad un marchio (Alba *et al.* 1987). Ne sono esempio le campagne di comunicazione pubblicitaria che, specie nell'ambito della sfera digitale, prendono sempre più spesso forma attraverso la co-creazione di contenuti che coinvolgono i consumatori<sup>22</sup> oltre alla creazione di specifiche comunità di marca, o *brand communities*<sup>23</sup> in cui far confluire tutte le informazioni relative al marchio stesso. In tali contesti, le aziende si avvalgono di strategie *ad hoc* nella creazione di contenuti in grado di creare delle forti associazioni con le categorie di prodotti e servizi ad esse connessi, avvalendosi di quegli aspetti salienti del *brand*, che agiscono come motori di visibilità e di richiamo per gli *stakeholder* interessati (Ailawade *et al.* 2004; Ruão *et al.* 2016). Una consapevolezza improntata ad un'efficace strategia di comunicazione che evidenzia gli elementi caratterizzanti un certo *brand*<sup>24</sup>, contribuisce non solo ad aumentarne il valore percepito, ma consolida il rapporto di fiducia tra l'azienda e le parti interessate, incidendo sull'elaborazione dei giudizi di valore espressi dai consumatori (Winzar *et al.* 2018).

L'ultimo tra gli espedienti impiegati dalle imprese al fine di valorizzare il proprio *brand* riguarda lo sfruttamento dei meccanismi di associazioni secondarie. Secondo Keller (2003) tali

---

<sup>22</sup> Come affrontato con maggiore precisione nel capitolo seguente del presente lavoro, nelle piattaforme digitali gli *stakeholder* condividono liberamente esperienze ed opinioni in merito alle aziende e alla loro *performance*. Il potenziale informativo di tali contenuti ha incoraggiato la realizzazione di campagne pubblicitarie costruite, prevalentemente, intorno alle attività degli utenti sui *social network*. Basta ricordare le campagne sorte durante il recente periodo pandemico: l'azienda italiana Bauli, nell'ambito della campagna pubblicitaria *#PasquaConITuoi*, ha dato spazio ai video realizzati e condivisi sulla piattaforma di Instagram dagli utenti, consentendo loro di fare gli auguri ai propri cari, e mettendo in risalto l'importanza del loro contributo. Similmente, l'iniziativa di Vodafone nella campagna *Together*, incentrata sul coinvolgimento dei consumatori mediante la condivisione dei brevi momenti delle loro giornate trascorse in casa (Sansone 2022).

<sup>23</sup> Per una più estesa descrizione delle strategie di creazione di *brand awareness* nell'ambito delle *brand communities*, e, più in generale, nell'arena digitale, si rimanda al capitolo 2.

<sup>24</sup> Per elementi caratteristici di un *brand* si intendono l'immagine, l'identità, gli attributi e la personalità che lo contraddistinguono (Ailawadi *et al.* 2004; Keller 1993).

meccanismi consentono di associare un *brand* ad informazioni, o entità, già presenti nella memoria dei consumatori, creando una serie di nuove associazioni, attraverso un approccio indiretto. In tal senso, la conoscenza pregressa di una certa entità ed il legame individuato tra la stessa e un dato *brand* inducono i consumatori a credere che le associazioni che caratterizzano tali entità si estendano anche al marchio.

Al fine di comprendere meglio tali forme di estensione della conoscenza, Keller ha individuato cinque tipiche forme di associazioni secondarie: rivolte all'azienda stessa, al paese di origine, ai canali di distribuzione, alla presenza di *testimonial* a sostegno del prodotto o del servizio offerto da un *brand*, oltre che ad eventi sociali, culturali e sportivi in cui un *brand* appare come *sponsor*.

Prendendo in esame le associazioni rivolte all'impresa a capo del *brand*, esse implicano il trasferimento sul marchio delle opinioni e degli atteggiamenti che gli *stakeholder* detengono in merito all'azienda produttrice (Keller 1993).

A queste si aggiungono le associazioni secondarie legate agli aspetti maggiormente rappresentativi del paese d'origine di un marchio<sup>25</sup>. In proposito, l'area geografica di provenienza dell'azienda e dei prodotti associati al *brand* rappresenta una fra le entità maggiormente impiegate nel tentativo di identificare e differenziare un marchio. Alcuni paesi sono noti per la produzione di specifiche categorie di prodotti e ciò rende più semplice alle aziende operanti in quei settori legare la propria immagine e identità al paese di provenienza. Ne è un chiaro esempio la produzione connessa al territorio italiano, in particolar modo per le imprese operanti nel settore della moda e del *food*, che legano i propri marchi all'Italia, facendo leva sulla coscienza comune dei valori e della identità del Belpaese (Erickson *et al.* 1984; Keller 2013).

Le associazioni secondarie riguardano anche i canali di distribuzione. Secondo Keller (2013: 269) “le politiche di prezzo e le altre scelte commerciali, specie se rafforzate da pubblicità e promozioni, creano nella mente del consumatore un'immagine precisa del distributore, costituita da associazioni proprie, che questi potrà estendere alle marche commercializzate”. Pertanto, nella scelta della catena distributiva un'azienda deve tenere conto della coerenza con l'offerta del proprio *brand*, per via delle associazioni che dalla catena potrebbero estendersi al marchio che distribuisce.

---

<sup>25</sup> Negli studi di marketing il ruolo del paese d'origine nello sviluppo di una certa percezione e attitudine relativa al *brand* è noto come *Country of Origin Effect*, o Effetto del Paese d'Origine (Peterson *et al.* 1995). Tale nozione si definisce come il differenziale di valore, positivo o negativo, attribuito dai consumatori ai prodotti realizzati in un determinato paese. Infatti, l'immagine del paese d'origine diviene portatrice di quei valori culturali, socio-economici e politici che sono in grado di influenzare la percezione di qualità di un prodotto, l'immagine e l'identità di un *brand*, quindi la più generale attitudine dei consumatori. Cfr. Bursi *et al.* (2012).

Ciò giustifica la scelta di negozi esclusivi per i marchi prestigiosi e le catene della grande distribuzione per quei *brand* che puntano sulla convenienza (Keller 2013).

Un'altra forma di associazione secondaria di grande rilevanza deriva dal legame con un *testimonial* d'eccezione o *celebrity endorsement*: la collaborazione tra un *brand* e un personaggio noto in ambito pubblico (Keller 2013; Rossiter *et al.* 1987) contribuisce ad attirare l'attenzione sul *brand* conferendo maggiore credibilità alle affermazioni relative a un prodotto o a un servizio<sup>26</sup>. In tal senso, l'*expertise*, l'affidabilità e la familiarità del personaggio coinvolto consentono di modellare la percezione che gli *stakeholder* formulano in merito ad un marchio, in virtù delle loro inferenze sui valori e sui significati che il *testimonial* scelto condivide con lo stesso *brand* (Keller 2013); ne derivano, quindi, delle associazioni secondarie, o indirette, che esercitano un impatto favorevole sulla marca e, più in generale, sulla reputazione dell'azienda che ne è a capo.

Nella prospettiva di Keller, la medesima dinamica si rintraccia nell'ambito delle iniziative sociali, sportive e culturali in cui un dato *brand* appare in qualità di *sponsor*. Caratterizzati da proprie associazioni che potrebbero estendersi anche al marchio da cui sono promossi, simili eventi rappresentano, quindi, una leva per la creazione di associazioni indirette.

### 1.3 Misurare la reputazione di un'impresa

Le difficoltà sin ora riscontrate in relazione ad una definizione chiara e univoca della nozione di *corporate reputation* si riflettono anche nella ricerca di un indice di misurazione di tale costrutto.

La maggior parte dei ricercatori impegnati in tale ambito concorda sul fatto che, per poter misurare correttamente la reputazione di un'azienda, occorre avere contezza dell'oggetto in questione, dell'approccio metodologico da utilizzare e del contesto di riferimento (Corradini *et al.* 2015). In definitiva, è necessario individuare le componenti che definiscono la *corporate reputation*, gli strumenti che assicurano l'attendibilità della misurazione e il contesto in cui opera un'azienda, tenendo conto anche della molteplicità delle categorie di *stakeholder* coinvolte nel processo di valutazione aziendale.

---

<sup>26</sup> In tale contesto occorre ricordare che l'avvento del web e dei *social media* ha spostato sempre più l'attenzione verso quello che oggi viene definito *influencer marketing*, un complesso di strategie di marketing digitale che si avvale della collaborazione di *testimonial* definiti *influencer*, al fine di promuovere e pubblicizzare aziende e marchi. A differenza del *celebrity endorsement*, nell'*influencer marketing* i *testimonial* sono spesso figure che hanno una presenza online significativa, nonché un nutrito seguito di *fan* sulle svariate piattaforme di microblogging che popolano il web (Facebook, Instagram, Youtube, ecc.). In tal senso, gli *influencer* appaiono in grado di orientare notevolmente le opinioni, le decisioni d'acquisto e il comportamento dei loro *follower*.

In tal senso, negli ultimi decenni sono sorti diversi approcci e strategie volte a rilevare la reputazione di un'impresa: dai metodi basati sull'ausilio di interviste e di *survey*, sino all'impiego di specifiche scale di misurazione della *performance* aziendale in diversi settori di pertinenza della stessa, da quello finanziario, all'innovazione, alla responsabilità sociale, per citarne alcuni (Van Riel *et al.* 1998).

D'altro canto, i medesimi approcci sono stati spesso oggetto di critica poiché orientati ad una specifica dimensione delle imprese coinvolte, o al punto di vista di una sola categoria di *stakeholder* (Chun 2005). Ciò ha reso la ricerca di un indice di stima della reputazione aziendale una vera e propria sfida per accademici e professionisti, consapevoli del fatto che il tentativo di racchiudere un fenomeno così complesso all'interno di una scala di valori definita, si scontra con gli aspetti maggiormente critici nella stessa definizione e comprensione del costrutto in questione (Dowling *et al.* 2012).

Tra i sistemi di classificazione della *corporate reputation* maggiormente noti in letteratura si annoverano due diversi approcci. Il primo rimanda al modello elaborato da Berens e Van Riel (2004), i quali riconducono la misurazione della reputazione ai filoni concettuali delle aspettative sociali, della personalità aziendale e della fiducia. Il secondo modello, invece, riflette l'approccio metodologico elaborato da Corradini e Nardelli (2015)<sup>27</sup>, orientato alla ricerca delle dimensioni cognitivo-affettiva nella costruzione dell'indice di reputazione, nonché alle categorie di *stakeholder* che costituiscono le fonti della valutazione.

Ai fini della suddetta trattazione risulta di particolare interesse la prospettiva metodologica adottata da Berens e Van Riel, che sembra in grado di fornire un adeguato quadro concettuale di riferimento, specie in relazione agli approcci orientati alle aspettative sociali e alla fiducia.

Entrando, dunque, nel dettaglio, il primo dei tre filoni oggetto di indagine riguarda le aspettative sociali dei portatori di interesse. Muovendo dall'assunto secondo il quale la reputazione è un costrutto percettivo (Wartick 2002), i suddetti modelli di classificazione fanno leva sulle aspettative maturate dagli *stakeholder* nei confronti delle scelte e delle azioni intraprese dalle

---

<sup>27</sup> Gli indici di misurazione della *corporate reputation* concepiti dagli studiosi Corradini e Nardelli (2015) sulla base dell'approccio metodologico e delle fonti di valutazione identificano i modelli analitico-generalista, analitico-specialista e sintetico. Il modello analitico generalista, improntato ad un approccio cognitivo-relazionale, riflette la valutazione di differenti aspetti inerenti all'azienda da parte di una platea di *stakeholder* non esperti. All'interno di questa categoria rientrano il *Reputation Quotient* (RQ), il modello *SPIRIT*, ed il *Customer Based Reputation Scale*. Il modello analitico specialista, che fa leva sul medesimo approccio metodologico, include quei sistemi le cui le fonti di reputazione sono ascritte a comunità di specialisti in diverse aree di competenza. Tra questi si annoverano il *Fortune's Most Admired Companies* ed il *Corporate Personality Scale*. Infine, il modello sintetico che verte sulla valutazione delle differenti dimensioni di cui si compone un'azienda, avvalendosi di un approccio affettivo-emotivo che si rivolge a *stakeholder* esperti e non. In proposito, il più noto esempio è il *RepTrak® System*.

aziende, in relazione alle dimensioni di cui esse si compongono: l'eticità, la responsabilità sociale o la qualità dei prodotti offerti, per citarne solo alcuni.

La scelta di tali dimensioni quali parametri per la misurazione della *corporate reputation* non appare casuale, in quanto contribuiscono a definire l'identità e l'immagine aziendale dal punto di vista delle parti interessate; in tal modo essi si pongono come i principali responsabili della percezione positiva o negativa maturata dagli *stakeholder* nei confronti di una data impresa (Kim *et al.* 2021).

Peraltro, ciò evidenzia come i sistemi di misurazione della *corporate reputation*, nella valutazione della *performance* aziendale, si legano a quegli aspetti concreti e basilari che compongono un'impresa e che divengono essi stessi oggetto di attenzione e di valutazione (Castro *et al.* 2006). Guardando, quindi, ai sistemi di misurazione, tra i modelli maggiormente rappresentativi all'interno del filone di indagine suindicato emergono il *Fortune Most Admired Companies (FMAC)*<sup>28</sup>, messo a punto nell'ambito della rivista statunitense Fortune (Steiner 2003) e i sistemi elaborati dai ricercatori del Reputation Institute (Fombrun *et al.* 2000).

Il sistema progettato dal Fortune, il *FMAC*, rappresenta uno fra i primi indici di classificazione delle aziende sulla base delle aspettative maturate da uno dato segmento di *stakeholder* interni all'azienda (dirigenti e analisti finanziari), ai quali viene richiesto di attribuire un valore, su una scala da 0 (insoddisfacente) a 10 (eccellente), alle dimensioni aziendali prese in esame (tab. 1):

<b><i>FORTUNE MOST ADMIRED COMPANIES</i></b>
Responsabilità sociale
Capacità di innovazione
Valore degli investimenti di lungo termine
Utilizzo assennato delle attività dell'azienda
Capacità di attrarre, sviluppare e trattenere personale di talento
Solidità finanziaria
Qualità di prodotti e servizi
Qualità del <i>management</i>

Tabella 1: Le dimensioni aziendali secondo il modello FMAC della rivista Fortune. Adattamento da Romenti (2008).

<sup>28</sup> Il primo modello elaborato dalla rivista Fortune, risalente alla prima metà degli anni '80 del secolo scorso, è stato l'*American Most Admired Company*, nato allo scopo di determinare la reputazione delle imprese statunitensi maggiormente influenti dal punto di vista finanziario, attraverso la pubblicazione di una classifica annuale. Solo più tardi, dalla fine degli anni '90, l'indice è stato esteso alla valutazione delle aziende operanti in diversi settori a livello globale, generando il *World's Most Admired Company*.

Per comodità espositiva nell'ambito della suddetta sezione non si farà riferimento alla diversa declinazione (americana e globale) dell'indice in questione, che verrà generalmente indicato come *Fortune Most Admired Companies*.

Considerate singolarmente, ciascuna delle dimensioni oggetto di valutazione consentirebbe di definire la reputazione di un'azienda in un dato dominio di applicazione, e, di conseguenza, di confrontare la *performance* di realtà aziendali differenti in relazione allo stesso parametro di valutazione: ad esempio nel caso del diverso rendimento di due imprese in termini di solidità finanziaria o in relazione al livello di innovazione raggiunto.

Tuttavia, tale sistema di misurazione è orientato all'elaborazione di un indice di reputazione complessivo, ottenuto dall'aggregazione dei punteggi relativi alle singole dimensioni aziendali; ne consegue l'impossibilità di comprendere l'importanza rivestita da ciascuna dimensione considerata singolarmente, nonché di valutare il peso ad esse attribuito rispetto agli altri parametri in esame.

In sostanza, il meccanismo sotteso all'indice in questione rende difficile poter comparare la reputazione di due imprese in relazione ad una specifica dimensione. Difatti, sebbene il punteggio complessivo di reputazione ottenuto da due imprese poste a confronto possa apparire pressoché equivalente nell'ambito della classifica stilata dal *FMAC*, il peso di ciascuno dei parametri di interesse potrebbe variare notevolmente: un'azienda nota in particolare per la sua solidità finanziaria potrebbe godere di un giudizio di valutazione simile ad altra azienda che, invece, è maggiormente apprezzata per i suoi successi in termini di responsabilità sociale. A titolo esemplificativo, basti pensare alle posizioni raggiunte nell'ambito della suddetta classifica dalle aziende americane Apple e Starbucks nel 2021, rispettivamente al primo e quinto posto, come si evince dalla figura di seguito riportata (tab. 2):

World's Most Admired Companies					
ORDER ^	NAME	COUNTRY	CURRENT ALL-STAR RANK	INDUSTRY	INDUSTRY RANK
1	Apple	U.S.	1	Computers	1
2	Amazon	U.S.	2	Internet Services and Retailing	1
3	Microsoft	U.S.	3	Computer Software	1
4	Walt Disney	U.S.	4	Entertainment	1
5	Starbucks	U.S.	5	Food Services	1
6	Berkshire Hathaway	U.S.	6	Insurance: Property and Casualty	1
7	Alphabet	U.S.	7	Internet Services and Retailing	2
8	JPMorgan Chase	U.S.	8	Megabanks	1
9	Netflix	U.S.	9	Entertainment	2
10	Costco Wholesale	U.S.	10	General Merchandisers	3

Tabella 2: Classifica delle 10 aziende con la migliore reputazione nel 2021 secondo il Fortune. Elaborazione dalla rivista *Digital Information World*.

Di certo non sorprende che il livello di reputazione acquisito da un'impresa del calibro di Apple possa imputarsi all'innovazione tecnologica e alla solidità finanziaria per la quale è conosciuta; diverso è, invece, il caso di Starbucks, sulla cui reputazione sembra avere un peso rilevante la scelta di anteporre alle priorità del proprio *business* l'attenzione per la responsabilità sociale d'impresa<sup>29</sup>.

Al suddetto limite si affiancano le numerose critiche mosse da accademici e professionisti in relazione alla categoria di *stakeholder* coinvolta nell'elaborazione dei giudizi di valutazione. Il sistema elaborato dal Fortune è noto, infatti, per la particolare attenzione rivolta alle impressioni e alle aspettative maturate dalla categoria dirigenziale, quale segmento di *stakeholder* privilegiato nella valutazione dei diversi parametri in esame e, in particolar modo, della *performance* finanziaria di un'impresa (Fryxell *et al.* 1994).

D'altro canto, la preponderanza di criteri volti alla stima dell'aspetto finanziario, rischia di influenzare significativamente la percezione maturata dalle parti interessate in merito alle altre dimensioni che caratterizzano l'operato aziendale, inficiando, peraltro, la bontà dell'indice in questione.

Verosimilmente, per essere imparziale, un sistema di stima della reputazione dovrebbe tener conto dello sguardo di una molteplicità di portatori d'interesse, nonché del peso degli ulteriori criteri di valutazione che affiancano gli aspetti di natura finanziaria.

Nel tentativo di superare i limiti sopracitati, e riconoscendo la necessità da parte di professionisti e accademici di uno strumento maggiormente esaustivo, sia sul piano concettuale che empirico, il Reputation Institute ha elaborato il *Reputation Quotient* (Fombrun *et al.* 2000).

Sul piano metodologico il suddetto indice riproduce, per certi versi, il meccanismo di aggregazione delle opinioni messo a punto nel modello *FMAC*, restituendo un unico valore sintetico rispondente alle opinioni manifestate da categorie di *stakeholder* piuttosto variegata, includendo *manager*, investitori e dipendenti, ma anche i portatori di interesse esterni alle imprese, come i consumatori (Cuomo *et al.* 2014).

D'altronde, ciò che rende peculiare la scelta di un simile sistema di misurazione è la definizione delle dimensioni o, nella prospettiva degli studiosi interessati, dei pilastri su cui poggia la reputazione di un'azienda, come descritto nella tabella sottostante (tab. 3):

---

<sup>29</sup> Come si evince dai report pubblicati, Starbucks ha indetto diversi programmi (Coffee and Farmer Equity, o C.A.F.E.) e forme di collaborazione (Starbucks con Ethos Water) al fine di mostrare come tutte le operazioni compiute dall'azienda siano guidate dalla responsabilità sociale ed economica. Cfr. [https://www.responsibilityreports.com/HostedData/ResponsibilityReports/PDF/NASDAQ\\_SBUX\\_2021](https://www.responsibilityreports.com/HostedData/ResponsibilityReports/PDF/NASDAQ_SBUX_2021).



<i>Pilastr</i>	<i>Variabili associate</i>
Emotional appeal	Ammirazione, Fiducia, Piacevolezza
Prodotti e servizi	Qualità, Innovazione, Convenienza (buon rapporto qualità/prezzo), Affidabilità
Performance reddituale e finanziaria	Alta profittabilità, Buone prospettive di crescita futura, Alte performance nei confronti dei concorrenti, Bassi rischi sugli investimenti
Vision & leadership	Eccellenza della leadership, Chiara vision per il futuro, Capacità di sfruttare le opportunità di mercato
Ambiente di lavoro	Qualità e benessere, Professionalità dei dipendenti, Buona politica remunerativa
Responsabilità sociale	Impegno verso le cause sociali, Responsabilità ambientale, Buoni rapporti con le comunità locali

Tabella 3: Le dimensioni aziendali secondo il modello del Reputation Institute. Elaborazione da Fombrun *et al.* (2000).

La scelta delle dimensioni suindicate rivela la necessità di mettere a punto un sistema che, nel definire la reputazione di un'impresa, tenga conto non solo degli aspetti di natura razionale (ad esempio la *performance* finanziaria), ma anche dei fattori di natura emotiva (come l'*emotional appeal*), che concorrono in misura non trascurabile alla formazione dei giudizi di valore delle parti interessate.

In effetti, tra gli obiettivi degli studiosi del Reputation Institute si rintraccia anche la ricerca di quei *drivers* alla base del coinvolgimento emotivo degli *stakeholder* aziendali, specie dei consumatori, che ha condotto all'evoluzione del *Reputation Quotient* nel *RepTrack System*, oltre alla definizione di un indice esclusivamente orientato alla componente emotiva attraverso il *Pulse* (Fombrun *et al.* 2015). Più in dettaglio, nel sistema *RepTrack* la *corporate reputation* viene determinata da sette pilastri che fungono da base per la realizzazione di un sistema strategico attraverso cui comunicare il proprio valore alle parti interessate: prodotti e servizi, innovazione, ambiente di lavoro, eticità, responsabilità sociale, *leadership* e *performance*. Nel caso del *RepTrack Pulse*, considerato il cuore pulsante della reputazione di un'azienda, emerge l'influenza delle componenti intangibili sulle percezioni maturate dai portatori di interesse, attraverso la rilevazione dell'atteggiamento positivo, del grado di stima, di fiducia e di ammirazione nei confronti di una data impresa (Fombrun *et al.* 2015). Di più. La relazione fra il *RepTrack* ed il *Pulse*, evidenziata

nella rappresentazione sottostante (fig. 2), ha reso un simile approccio di misurazione il modello con il maggior numero di conferme sperimentali di validità:

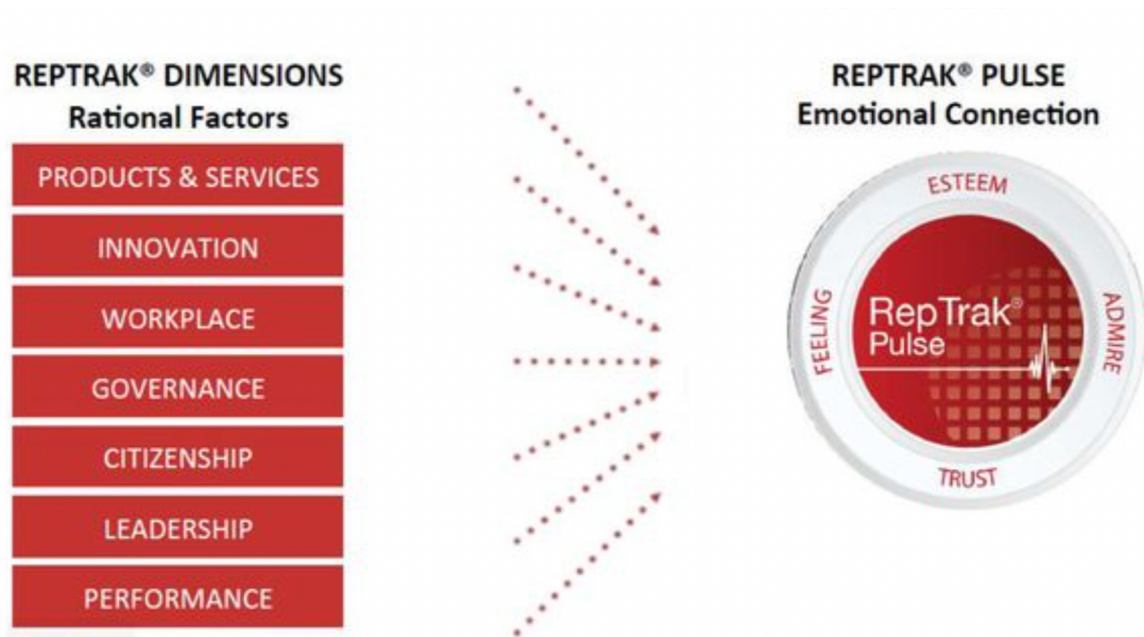


Figura 2: La relazione tra il modello di reputazione *RepTrak* e *Pulse*. Elaborazione da Cuomo *et al.*(2014).

L'elaborazione del sistema *RepTrak*, insieme al *Pulse*, rappresenta un supporto alla convinzione che la reputazione complessiva di un'azienda sia radicata nelle percezioni dei suoi portatori di interesse, ognuno dei quali risponde a segnali informativi differenti (Spence, 1973; Prabhu *et al.* 2001; Basdeo *et al.* 2006). Di più. Il *Pulse* rivela il ruolo della componente emotiva nella formazione delle percezioni e delle aspettative degli *stakeholder* aziendali, evidenziando come la reputazione si costruisca anche attraverso la relazione di natura affettiva che un'azienda instaura con i suoi portatori di interesse.

In tal senso, nel manifestare la propria autenticità e nel creare elevati livelli di identificazione con il proprio pubblico, le imprese fanno leva sulla loro sfera emotionale, rendendo evidente il peso che tale componente acquisisce in relazione alla stima della reputazione di un'azienda nonché al suo monitoraggio.

Dopo aver considerato l'importanza delle metodologie orientate alle aspettative sociali, occorre citare, seppur brevemente, un altro filone di interesse nella prospettiva di Berens e Van Riel, relativo alla personalità aziendale.

Gli approcci volti a misurare la reputazione in base alla percezione dei tratti della personalità aziendale, muovono dalla convinzione secondo cui un'azienda, così come il suo *brand*, possa essere

assimilata ad un essere vivente dotato di personalità propria (Spector 1961), adottando una prospettiva che antropomorfizza la realtà aziendale e consente, dunque, di valutarla attraverso la definizione dei tratti della sua personalità. Peraltro, da quanto riportato nella letteratura sul tema (Davies *et al.* 2001; 2004), le preferenze manifestate dai consumatori verso un'azienda dipendono anche dall'aderenza tra le caratteristiche umane ad essa associate e quelle attribuite al proprio sé (ideale o reale), rendendo evidente il ruolo esercitato dalla componente emotiva degli stessi consumatori.

Tra i modelli di misurazione della *corporate reputation* che si avvalgono di tali assunti teorici emerge il *Corporate Personality Scale*, o scala di personalità aziendale, elaborato da Davies *et al.* (2004) con l'obiettivo di stimare la reputazione aziendale, attraverso l'identificazione della sua personalità.

Dal punto di vista teorico e metodologico, l'indice in questione riprende il modello della personalità di marca elaborato dalla studiosa di marketing Aaker (1997), la quale individua cinque dimensioni utili alla descrizione e alla valutazione della personalità di un *brand* (estroversione, gradevolezza, coscienziosità, stabilità emotiva, apertura mentale).

Nel caso specifico del *Corporate Personality Scale*, la valutazione di un'impresa avviene, tuttavia, attraverso l'ausilio di una *survey* su un campione rappresentativo di *stakeholder* interni ed esterni alla medesima impresa (dipendenti e consumatori), chiamati ad esprimere il proprio giudizio riguardo a 49 aspetti relativi alla personalità aziendale riassumibili in 7 dimensioni, come indicati nella tabella (4) di seguito riportata:

<b><i>Dimensioni</i></b>	<b><i>Items</i></b>
<b><i>Gradevolezza</i></b>	Amichevole, piacevole, aperta, schietta, onesta, sincera, socialmente responsabile
<b><i>Iniziativa</i></b>	Trendy, giovane, eccitante, innovativa, estroversa, fantasiosa, sfidante
<b><i>Competenza</i></b>	Ambiziosa, orientata agli obiettivi, affidabile, sicura, tecnica, gran lavoratrice
<b><i>Prestigio</i></b>	Elegante, affascinante, prestigiosa, esclusiva, elitaria, snob, raffinata
<b><i>Autoritarietà</i></b>	Arrogante, aggressiva, egoista, dominante, introversa
<b><i>Machismo</i></b>	Mascolina, resistente, dura
<b><i>Informalità</i></b>	Casual, semplice, affidabile

Tabella 4: Rappresentazione del *Corporate Personality Scale*. Adattamento da Romenti (2008).

La scelta di misurare la reputazione di un'azienda attraverso la definizione dei tratti che ne compongono la personalità appare un tentativo di privilegiare gli aspetti emotivi che orientano le impressioni degli *stakeholder* in merito alle imprese, poichè la percezione positiva o negativa maturata dagli *stakeholder* aziendali risentono di quegli aspetti legati alla *self expression*<sup>30</sup>.

Di più. Tale approccio di valutazione prende nettamente le distanze dai principali modelli diffusi in letteratura, sia in relazione alle categorie di *stakeholder* coinvolte nel processo di valutazione, che per la stessa modalità di elaborazione del risultato finale. Infatti, le valutazioni ottenute in relazione alle sette dimensioni prese in esame non confluiscono all'interno di unico valore che definisce la personalità di un'impresa come competente o prestigiosa; piuttosto, il risultato della valutazione consiste nella possibilità di attribuire ad un'azienda diversi tratti di personalità, definendola, al contempo, prestigiosa, competente e gradevole, per citare un esempio (Romenti 2016).

In ultima analisi, tra i sistemi proposti nella concettualizzazione dei ricercatori Berens e Van Riel si annoverano i modelli che fanno leva sul filone di studi legati alla fiducia, intesa come la percezione dell'onestà, dell'affidabilità e della benevolenza di un'azienda (Davies *et al.* 2003).

Come sostiene Romenti (2016) a questo proposito: “la fiducia consente di predire i comportamenti futuri di un'organizzazione perché è influenzata dalle percezioni che i soggetti hanno del suo livello di affidabilità, di benevolenza e di onestà”.

Parafrasando le parole della studiosa, e tenendo conto del significato veicolato dalle nozioni di affidabilità, benevolenza ed onestà, la fiducia poggia, dunque, sulla convinzione che un'azienda mantenga gli impegni e le promesse generate nel corso del tempo, adottando una linea d'azione coerente con quanto dichiarato.

D'altronde, gli aspetti che consentono agli *stakeholder* di riporre la propria fiducia nelle promesse aziendali dipendono, altresì, dal suo livello di credibilità, che incide in maniera considerevole sulla formulazione delle percezioni e dei giudizi di valore delle parti interessate (Newell *et al.* 2001).

Il ruolo che la credibilità riveste nel modellare le impressioni degli *stakeholder*, dunque il modo in cui incide sulla reputazione di un'impresa, hanno condotto Newell e Goldsmith (2001) all'elaborazione e alla validazione di un indice, il *Corporate Credibility Scale*, volto a misurare la credibilità percepita di un'azienda.

---

<sup>30</sup> Tale riferimento rimanda alle speculazioni teoriche sull'affinità tra la personalità attribuita ad un'impresa e quella dei suoi *stakeholder* esterni.

Il suddetto modello riprende l'approccio metodologico adottato dai sistemi di valutazione già presi in esame. Nello specifico, gli studiosi hanno coinvolto una variegata comunità di studiosi ed esperti di marketing, chiamati a determinare, attraverso una *survey*, la credibilità di un'impresa in relazione al livello di *expertise* e di lealtà percepito (Newell *et al.* 2001), come indicato nella seguente rappresentazione (tab. 5):

<b><i>Dimensioni items</i></b>	
<b><i>Expertise</i></b>	L'impresa ha molta esperienza L'impresa ha le giuste competenze in relazione al ruolo che svolge L'impresa ha molta competenza L'impresa non ha molta esperienza
<b><i>Lealtà</i></b>	Mi fido dell'impresa Credo in ciò che l'impresa mi dice L'impresa è onesta Non credo in quello che l'impresa mi dice

Tabella 5: Indice di misurazione della credibilità di un'azienda. Adattamento da Romenti (2008).

Nonostante il modello di Newell e Goldsmith sia da molti considerato un sistema per certi versi limitante, per via della sua applicazione alla sola variabile della credibilità aziendale (Corradini *et al.* 2015), la percezione dell'affidabilità e dell'*expertise* di un'impresa appare un aspetto da non sottovalutare, specie nel contesto di una crisi aziendale, dove tale sistema trova ampia applicazione.

In questo senso, il coinvolgimento di un'azienda in una crisi determina l'immediata diminuzione o, nei casi più gravi, la perdita di fiducia da parte dei suoi *stakeholder*, in quanto vengono disattese le aspettative da esse maturate nei confronti delle promesse generate dall'azienda nel corso del tempo, con una inevitabile ripercussione sulla reputazione aziendale.

## Capitolo 2

### 2. Introduzione alla reputazione nell'era del digitale

“Your online reputation is your reputation”

Fertik and Thompson

Il recente sviluppo delle tecnologie basate sul web ha posto nuove sfide per la *corporate reputation*, rendendo necessaria una ridefinizione dell'approccio alla comunicazione e alla gestione della reputazione aziendale in rete. Un esempio di tali tecnologie è costituito dai *social media* (come Twitter, Facebook, LinkedIn, ecc.), ossia gruppi di applicazioni che poggiano le loro fondamenta ideologiche e tecnologiche sulla rete, consentendo agli utenti di condividere e scambiare opinioni, secondo la logica della velocità e della pervasività di diffusione delle informazioni che caratterizza la stessa rete digitale.

Le imprese utilizzano sempre più spesso tali mezzi di comunicazione digitale come principale mezzo per trasmettere l'identità e i valori che le contraddistinguono, oltre a far leva sull'etica e sulla trasparenza, nel tentativo di mostrare una certa coerenza rispetto alle loro stesse *performance*. Ciò rende il web uno strumento cruciale per il mantenimento della reputazione che le realtà socio-economiche costruiscono già nel contesto di appartenenza (Ordeix *et al.* 2015).

D'altro canto, secondo Gurau (2008) il nuovo paradigma della comunicazione nell'ambito del web è imperniato su una tipologia di dialogo tra aziende e *stakeholder* che si svincola da ogni forma di mediazione o moderazione, perché fondato sul libero scambio di opinioni e giudizi. Ciò rappresenta un rischio non indifferente per la *corporate reputation*, per via della diffusione di informazioni potenzialmente fuorvianti o lesive relative alle realtà socio-economiche coinvolte. Park *et al.* (2007) sostengono, a tal proposito, che la presenza di una sola opinione negativa nell'ambito di una comunità online contribuisce significativamente a minare la reputazione dell'azienda coinvolta.

Pertanto, la vasta platea di *stakeholder* partecipa attivamente alla produzione di contenuti relativi alle aziende, influenzandone la percezione di prodotti e servizi, e diffondendo rapidamente aneddoti e informazioni che impattano sull'immagine delle imprese coinvolte (Aula 2011).

Invero, l'approccio *bottom up* alla comunicazione aziendale nell'ambito delle piattaforme digitali ha reso le parti interessate protagoniste di una forma di co-produzione di giudizi accessibili non solo alle aziende, ma all'intera comunità digitale (Arvidsson *et al.* 2015). Ne sono un esempio

la vasta mole di contenuti che popolano il web, come *post*, *tweets* e *reviews*, che contribuiscono ad alimentare un processo che espone le realtà aziendali a valutazioni e giudizi reputazionali prodotti dagli *stakeholder* per gli stessi *stakeholder*.

Una prima considerazione in seno ad un simile cambiamento è data dal mutamento delle tradizionali strutture e gerarchie nella comunicazione tra le aziende ed il proprio pubblico. Difatti, la valutazione espressa dagli attori sociali che popolano il web, indipendentemente dallo *status* o dall'effettivo livello di *expertise* che li connota, è in grado di fare breccia su un'ampia fascia di internauti; ciò, malgrado i primi studi sulla *media reputation*<sup>31</sup> abbiano mostrato come la portata dei giudizi di valutazione resi noti attraverso le piattaforme mediatiche fosse correlata all'autorevolezza dei suoi autori (Deephouse 2000; Rindova *et al.* 2005). Nondimeno, l'impiego dei *social media* ha contribuito a spostare il baricentro del *power of voice* dalle fonti maggiormente autorevoli, e generalmente vicine alle aziende, agli *stakeholder*, le cui valutazioni appaiono svincolate dal controllo e dagli interessi delle imprese coinvolte, poiché frutto di un'esperienza diretta (Hussain *et al.* 2017).

A tali osservazioni si aggiungono le considerazioni relative alla capacità dei *social media* di mobilitare gli *stakeholder* verso una forma di narrazione collettiva, nella quale il confine tra produttori e destinatari dei contenuti informativi e valutativi appare sempre meno definito. Tali forme di narrazione subiscono un continuo processo di “frammentazione, personalizzazione e ri-narrazione” (Cover 2006: 141), mentre continuano a propagarsi in rete, rendendo vana ogni sorta di distinzione tra autore e fruitore, impegnati nella co-produzione di un nuovo contenuto.

In tal senso, la facoltà data agli *stakeholder* di commentare i contenuti condivisi dagli stessi utenti o dalle aziende nelle *online communities*<sup>32</sup> rappresenta una forma di co-produzione di contenuti in grado di confluire in una più generale forma di narrazione collettiva (Lewis 2012), con implicazioni non indifferenti per la reputazione dell'azienda coinvolta. La condivisione di un'opinione o punto di vista attraverso un commento ad un *post*, o ad una qualunque altra forma di contenuto, consente di intervenire attivamente nel processo di elaborazione dell'informazione veicolata (Borah 2014). Ciò innesca, infatti, uno scambio dinamico fra gli utenti coinvolti che determina una rielaborazione del quadro interpretativo del contenuto informativo iniziale,

---

<sup>31</sup> Con *media reputation* si intende la valutazione di un individuo, un'azienda, un prodotto o una più generale entità, calcolata attraverso la raccolta e l'analisi delle opinioni, delle recensioni e delle notizie disponibili nell'ambito dei media. Tale forma di valutazione può essere espressa in varie modalità come punteggi numerici, stelle o indicatori di fiducia, ed è spesso utilizzata per valutare il grado di affidabilità o di fiducia che il pubblico è disposto a concedere ad un dato soggetto. Ciò rende la *media reputation* in grado di influenzarne l'immagine di una data realtà aziendale, nonché le decisioni di quanti tengono conto di un simile sistema di valutazione (Farmer *et al.* 2010)

<sup>32</sup> Per una definizione dettagliata di *online communities* di rimanda al paragrafo 2.2 della presente sezione.

incidendo, quindi, sulla percezione delle parti interessate in merito alla realtà aziendale oggetto della narrazione (Oeldorf-Hirsh *et al.* 2015).

Una tale prospettiva ha delle ripercussioni non indifferenti anche sul piano teorico, poiché consente di andare oltre una distinzione strutturale tra mittenti e destinatari dei contenuti, per via della natura bidirezionale della comunicazione che rende gli internauti al contempo produttori e fruitori degli stessi contenuti (Castells 2011). Come sostengono Kozinets *et al.* (2010), nell'ambito dei *social media* le informazioni relative alle aziende assumono spesso le sembianze di “narrazioni distribuite” in cui gli utenti inseriscono commenti, *link*, forme di condivisione<sup>33</sup> al contenuto di narrazioni già presenti in rete (Jackson 2009), mettendo in dubbio, ribadendo o rielaborando le valutazioni già presenti (Henning-Thurau *et al.* 2015; Kozinets *et al.* 2015). La trasversalità delle nuove forme di elaborazione e trasmissione di giudizi di valutazione relativi alle aziende nell'arena digitale si caratterizzano, quindi, per la loro struttura aperta e soggetta a percorsi di evoluzione che non sono stabiliti a priori, ma che si costruiscono attraverso le scelte degli stessi internauti. Gli utenti digitali, infatti, non esplorano solamente l'universo narrativo relativo ad una data realtà aziendale, ma contribuiscono ad ampliarlo con il proprio racconto, partecipando attivamente alla ridefinizione della reputazione dell'azienda coinvolta.

## **2.1 Dalla *corporate reputation* alla *web reputation*: definizioni e rischi della reputazione nell'ambiente digitale**

L'evoluzione dettata dall'avvento della comunicazione sul web e delle nuove forme di connessioni ha ridefinito i confini aziendali, rendendoli sempre meno netti e definiti e suggerendo una rilettura della nozione di reputazione, filtrata attraverso la lente della rete digitale.

In linea generale, la *web reputation* rappresenta l'immagine che gli utenti del *web* acquisiscono in merito ad un dato attore sociale, sulla base delle percezioni maturate a partire da qualsiasi informazione che circola in rete in merito a tale soggetto (Paquerot *et al.* 2011).

Nel caso della reputazione digitale di un'impresa, poi, essa viene percepita come l'estensione della *corporate reputation* nell'ambiente online, resa nota dall'aggregazione delle opinioni che gli internauti esprimono su blog, forum e *social network*. (Castellano *et al.* 2013). Nel dettaglio, secondo la ricercatrice Dossena (2012:77) tale costrutto si configura come:



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

Dalle suddette definizioni si evince, quindi, che alcuni degli aspetti che caratterizzano la *web reputation* e che ne determinano la formazione sembrano riflettere, in un certo senso, alcuni fra gli elementi responsabili della reputazione aziendale nell'ambiente offline. Tra questi si annoverano:

- la dimensione percettiva della reputazione: come per la *corporate reputation*, anche la reputazione digitale si fonda sulle opinioni, sulle percezioni e sulle aspettative delle parti interessate;
- le *performance* aziendali: la *web reputation* viene determinata dall'attitudine che un'azienda manifesta nei riguardi dei suoi portatori d'interesse. Difatti, la qualità della propria offerta, unitamente ai valori dell'etica e della trasparenza che guidano le politiche aziendali, si pongono come elementi critici nella valutazione complessiva della *performance* di un'impresa, influenzandone il giudizio di reputazione;
- l'aspetto temporale: anche la reputazione che si costruisce nell'ambiente digitale subisce delle modifiche nel tempo (rafforzandosi o diminuendo).

D'altronde, gli aspetti suindicati suggeriscono che la reputazione nell'ambiente online condivide con la sua controparte "analogica" la percezione, le aspettative e le opinioni che gli *stakeholder* maturano nei confronti di una data azienda, e che si sviluppano nel tempo in virtù delle qualità delle caratteristiche e della più generale *performance* aziendale.

Nondimeno, ciò che rende peculiare l'evoluzione del costrutto di reputazione è proprio la sua propagazione nel contesto dei media digitali, che si contraddistinguono per alcune specifiche caratteristiche (Aula 2019):

- la viralità con cui si diffondono le informazioni sul web mediante *link* o tramite un semplice "copia e incolla";
- la persistenza delle notizie diffuse in rete, le quali, pur essendo rimosse, possono essere rintracciate per via della loro rapida e capillare diffusione;

- la capacità del passaparola elettronico di influire sulla percezione dei potenziali *stakeholder* di un'azienda;
- la natura bidirezionale della comunicazione tra aziende e consumatori, mediante cui vengono superate le asimmetrie informative che caratterizzano i mercati tradizionali;
- la verificabilità delle informazioni, facilmente reperibili mediante i motori di ricerca;
- la multimedialità dei canali di trasmissione dell'informazione.

Sebbene tali aspetti influenzino la gestione della reputazione aziendale sul web, essi rappresentano, al contempo, dei fattori in grado di amplificare i rischi cui incorrono le imprese. Difatti, molto spesso, le notizie messe in circolo in merito ad una realtà aziendale, e che diventano virali, non possono essere sottoposte ad alcuna forma di verifica, riflettendo spesso un'immagine lontana da ciò che le stesse imprese intendono rappresentare. Inoltre, Stenger (2014) ha osservato che la persistenza delle informazioni condivise dai consumatori sul web rappresenta un rischio non indifferente per le aziende, poiché appare sempre più frequente la tendenza ad essere maggiormente ricettivi alle opinioni degli internauti, specie nell'ambito delle comunità virtuali, piuttosto che alla stessa comunicazione aziendale.

Un esempio è dato dalla circolazione delle informazioni sulle piattaforme di *microblogging*, nelle quali l'interazione tra aziende e consumatori avviene mediante *post*, commenti e messaggi diretti. In tali contesti, le recensioni e i *feedback* degli utenti sono visibili ad un vasto pubblico, rendendo fondamentale una gestione empatica da parte della stessa azienda coinvolta. Le risposte tempestive dimostrano, infatti, impegno e cura per il cliente, potenziando la reputazione aziendale.

Nondimeno, gli eventuali errori dettati dalla mancanza di una strategia di comunicazione aziendale efficace possono scatenare critiche, che risentono dei meccanismi di diffusione delle informazioni in rete, incidendo, quindi, in maniera negativa sull'immagine aziendale. Ciò appare particolarmente evidente nell'ambito di piattaforme digitali come Twitter, in cui la comunicazione è più concisa e veloce, esponendo le imprese ad un rischio maggiore, poiché i *tweet* possono diventare virali in pochi istanti, influenzando l'opinione pubblica. Le aziende devono essere, quindi, pronte ad intervenire in tempo reale, dimostrando trasparenza e attenzione, ed essendo pronte a sedare gli eventuali toni accesi, che appaiono piuttosto comuni nell'ambito di tale piattaforma.

Ne è un chiaro esempio il polverone mediatico che ha coinvolto McDonalds nel decennio scorso<sup>34</sup>. La famosa catena di *fast-food* è stata costretta ad abbandonare la propria strategia

---

<sup>34</sup> <https://www.theguardian.com/media/mediamonkeyblog/2012/jan/25/twitter-mcdonalds-good-news-stories>.

comunicativa denominata “good news stories” su Twitter, che mostrava una realtà agli antipodi rispetto a quella nota ai suoi consumatori, in relazione allo stile di vita dei lavoratori, la qualità del cibo ecc. La manifestazione del malcontento dei consumatori ha portato alla diffusione dell’*hashtag* #McDStories, attraverso cui venivano rese note le denunce dei consumatori.

La vicenda ha avuto delle implicazioni non indifferenti per la reputazione del colosso americano, mostrando come un solo *hashtag* negativo possa diffondersi rapidamente minando la credibilità aziendale e influenzando non solo le decisioni di acquisto degli utenti, ma anche lo stesso piano d’azione messo in atto da McDonald per mantenere un elevato livello di reputazione.

Un altro caso che ha mostrato di recente come le dinamiche della piattaforma digitali possano incidere sulla reputazione di un’azienda e del suo *brand* è quello che ha coinvolto la multinazionale biofarmaceutica AstraZeneca<sup>35</sup>. Nel 2021, infatti, gli eventi avversi seguiti alla somministrazione del vaccino Covid di Oxford-AstraZeneca in Germania, nonché in altri paesi europei fra cui anche l’Italia, hanno determinato un’immagine negativa dell’azienda e, nello specifico, del vaccino da essa commercializzato. Ciò ha fatto sì che la strategia della campagna vaccinale durante il periodo di interesse abbia subito una evoluzione negativa, per via dei dubbi sulla stessa sicurezza del vaccino, nonché per la proteste insorte a seguito degli eventi avversi verificatosi, i quali hanno diminuito considerevolmente il grado di fiducia rivolto all’azienda e ai suoi prodotti. Ne consegue che le interazioni nelle comunità digitali hanno influenzano notevolmente il passaparola degli utenti, incidendo sulla percezione complessiva del *brand* e riversandosi negativamente sulla reputazione di AstraZeneca (Pfeffer *et al.* 2014; Russo 2023).

È evidente infatti, che attribuire ad un marchio una nomea di “scarsa attendibilità” determini un danno reputazionale alquanto difficile da ristabilire nel tempo. Ciò poiché simili notizie si propagano velocemente nei meandri della rete digitale, senza contare la persistenza delle informazioni. In effetti, nell’ambito delle *SERP* dei principali motori di ricerca del web, le informazioni possono essere facilmente consultate, generando un certo grado di memorabilità che in casi come quelli appena descritti si riversano inevitabilmente sulla reputazione aziendale<sup>36</sup>.

Pertanto, maggiore è il numero di persone che genera un passaparola negativo, maggiore sarà il numero di utenti che tenderà a dare credito a simili tipologie di notizie.

---

<sup>35</sup> <https://www.theguardian.com/world/2021/mar/16/chaos-in-germany-and-italy-after-suspension-of-oxford-vaccine>.

<sup>36</sup> In tale contesto appare opportuno ricordare che il cambiamento nelle abitudini di acquisto dei consumatori sul web ha avuto un impatto significativo sull’importanza della reputazione digitale. Tale impatto si riflette nel concetto di Zero Moment of Truth (ZMOT), che sottolinea, per l’appunto, l’importanza critica della reputazione online nel processo decisionale finalizzato all’acquisto, quindi alla costruzione del successo aziendale. Nel dettaglio, l’ZMOT rappresenta quel momento in cui il consumatore cerca informazioni e recensioni online prima di prendere una decisione d’acquisto. In tal senso, la reputazione diviene un fattore cruciale, poiché una buona reputazione sul web può influenzare positivamente le scelte dei consumatori, mentre una reputazione negativa può avere l’effetto opposto.

Dunque, sebbene si possa affermare che il concetto di reputazione rimanga sostanzialmente immutato, poiché determinato dalla percezione che gli *stakeholder* maturano a partire da qualsivoglia informazione circolante in rete in merito ad una data realtà socio-economica, non si può negare che la sua gestione abbia subito dei cambiamenti sostanziali, modificando la natura stessa della reputazione aziendale sul web. Ne è un esempio l'esigenza di integrare i canali di comunicazione offline con quelli online creando un ecosistema all'interno del quale ogni *stakeholder* possa recepire il tipo di informazione richiesta, fornendo persino il proprio contributo a riguardo. L'ambiente digitale appare, quindi, responsabile di aver introdotto una maggiore trasparenza, responsabilità, e interazione con il pubblico nelle questioni che riguardano la reputazione aziendale. Ne consegue, tuttavia, la necessità di adattarsi ad un contesto in continua e rapida evoluzione, gestendo attentamente la propria presenza online e rispondendo in modo efficace alle sfide per preservare e migliorare la loro reputazione.

Pertanto, è possibile affermare che la rete digitale abbia avuto un certo impatto sull'evoluzione della reputazione, non snaturando necessariamente il concetto, ma rendendo necessario intervenire sulla sua modalità di gestione, come mostrano alcuni aspetti chiave di seguito riassunti:

- aumento della trasparenza: le informazioni sui comportamenti e le azioni delle aziende sono facilmente accessibili online, a partire dagli stessi siti web aziendali, alle *online communities*, nonché alla loro più generale presenza sui *social media*. Ciò ha incrementato notevolmente la trasparenza di un'impresa consentendo agli *stakeholder* di osservare il grado di aderenza tra le politiche aziendali dichiarate e quelle messe realmente in atto;
- comunicazione in tempo reale: la tecnologia digitale ha consentito alle imprese di raggiungere la sua vasta platea di *stakeholder* in tempo reale. Inoltre, come già ampiamente discusso, le notizie, positive o negative, che si diffondono rapidamente attraverso i *social media* impongono alle aziende una gestione proattiva della propria reputazione, al fine di prevenire potenziali eventi critici;
- aumento dei contenuti generati dagli utenti: le recensioni, i commenti e le opinioni degli utenti pubblicati online hanno un forte impatto sulla reputazione di un'azienda. Le imprese devono essere, quindi, consapevoli di quanto circola in merito al proprio conto;
- gestione delle crisi: come verrà esposto più avanti, la gestione delle crisi aziendali appare sempre sempre più spesso legata alla tecnologia digitale, sia in relazione alle situazioni che si

pongono come una potenziale minaccia, che in relazione alla risposta aziendale adottata al fine di attenuarne gli effetti negativi sulla propria reputazione;

- *corporate e brand activism*: sempre più spesso le imprese si avvalgono della tecnologia digitale per sostenere cause di natura politica e sociale, nel tentativo di incrementare la propria visibilità e migliorando la propria reputazione. Se ciò consente di influenzare la propria *web reputation* tra i consumatori che condividono i valori e i principi connessi alla causa in questione, nei casi più estremi si avranno delle reazioni negative da parte di quanti esprimono opinioni contrastanti in merito al tema, con ripercussioni non indifferenti (in termini di reputazione) proprio in virtù degli aspetti e dei meccanismi che contraddistinguono il web e i suoi applicativi.

## **2.2 Web reputation: metodi e strumenti di misurazione**

Come accade per la reputazione nel contesto offline, anche nell'ambiente digitale è necessario che le imprese conducano un'analisi volta a monitorare e gestire lo stato della propria reputazione.

In tal senso, la letteratura sulla *web reputation* lamenta l'assenza di una metodologia che sia in grado di mettere d'accordo i diversi contributi sul tema sorti sia in ambito accademico che in quello manageriale<sup>37</sup>.

Difatti, sebbene appaia evidente la necessità di ascoltare e monitorare l'opinione che emerge dal web in merito alle imprese, negli ultimi decenni sono sorte diverse tecniche di analisi e di misurazione volte al *management* della reputazione aziendale sul web.

Gi approcci principali su cui fanno leva tali sistemi di analisi vertono sulla *Sentiment Analysis*, una tra le più note tecniche di *Natural Language Processing* (NLP)<sup>38</sup>.

La *Sentiment Analysis* si definisce come il processo di identificazione, estrazione e valutazione delle opinioni, dei sentimenti e dello stato emotivo espressi in un testo scritto (ad esempio recensioni, commenti sui *social media*, articoli di notizie, ecc.) a diversi livelli di

---

<sup>37</sup> Sebbene la diatriba che anima la letteratura sulla *web reputation* non sia oggetto principale di analisi nel presente lavoro, occorre evidenziare come l'assenza di una metodologia di analisi della reputazione digitale che metta d'accordo gli studiosi del tema ricordi le *querelle* già esposta in merito alla concezione di *corporate reputation*, nonché alla moltitudine di tecniche e modelli deputati alla sua misurazione. Cfr. 1.1; 1.4.

<sup>38</sup> Con elaborazione del linguaggio naturale, dall'inglese *Natural Language Processing*, si intende il processo di trattamento automatico del linguaggio umano, nella sua forma scritta o verbale. Si tratta di processo particolarmente complesso per via delle caratteristiche intrinseche e di ambiguità che contraddistinguono il linguaggio naturale; ragion per cui, tale processo fa leva su diverse fasi di elaborazione, come l'analisi lessicale, grammaticale, sintattica e semantica.

granularità<sup>39</sup>, al fine di rilevare l'attitudine dell'autore in merito ad un dato *topic discussion*. In tal senso, il più generale valore di *sentiment* viene reso manifesto attraverso l'identificazione della polarità del contenuto processato, restituendone una valenza che si classifica come positiva, negativa, o neutra<sup>40</sup>.

Pertanto, le tecniche di elaborazione del *sentiment*, risultano funzionali alla gestione di dati non strutturati, come i frammenti di testo liberamente forniti dagli utenti sulla rete (ad esempio *post* e commenti), impiegando sistemi in grado di rilevare opinioni, pareri e giudizi che, una volta processati, riassumono il risultato finale dei *feedback* ottenuti (Pang *et al.* 2008).

Nondimeno, accade spesso che le imprese che si avvalgono di tecniche di *Sentiment Analysis* per gestire la propria *web reputation* si affidino esclusivamente ai dati quantitativi, come il numero dei *follower* su Twitter, la quantità delle *mention* relative al proprio marchio, il numero dei *like* sui *post* di Facebook, ecc. In tal senso, la sola analisi quantitativa non sempre risulta sufficiente a cogliere la più generale attitudine degli utenti nei confronti dell'impresa e del suo marchio. In questi casi, infatti, occorre prendere in considerazione sia la natura dei dati che il contenuto dei testi (*post*, commenti), affiancando ai dati quantitativi un'analisi qualitativa volta ad estrapolare anche il significato veicolato, oltre che la più generale attitudine degli stessi contenuti in esame.

Per tale ragione, all'attuale stato dell'arte le tecniche che consentono di raccogliere ed analizzare i contenuti messi in circolo nelle piattaforme digitali dagli internauti si avvalgono di approcci di ascolto e di monitoraggio, meglio noti come *social media monitoring* e *social media listening*.

La prima tecnica è imperniata sulla raccolta delle conversazioni nelle quali viene menzionata l'impresa d'interesse attraverso la ricerca di specifiche parole-chiave; nel caso della seconda tecnica, invece, essa richiede un'analisi semantico-tematica più approfondita che necessita dell'intervento di un analista. In un certo senso, il monitoraggio (*monitoring*) rappresenta la prima fase del processo di "misurazione" della reputazione online, cui segue una fase di interpretazione dei dati ottenuti (*listening*).

---

<sup>39</sup> Le tecniche di *Sentiment Analysis* operano su tre diversi livelli: da una parola, presa singolarmente o inserita nel contesto di riferimento, ad una frase, sino ad un intero documento di testo. Nel primo caso l'attenzione si focalizza su aggettivi, verbi, avverbi e nomi, che costituiscono ottimi indicatori di opinione; quanto alla frase, invece, le ricerche sono incentrate sulla determinazione di sintagmi contenenti informazioni soggettive all'interno di un testo nel quale sono presenti anche sintagmi che esprimono informazioni oggettive. Infine, a livello di documento, un intero testo diviene l'unità base per determinare l'orientamento del *sentiment*.

<sup>40</sup> Le tecniche impiegate nella classificazione dell'attitudine, o *sentiment*, rilevata nel testo processato si dividono in tre approcci fondamentali: l'approccio di apprendimento automatico (*Machine Learning*), quello basato sul lessico (*Lexicon-Based*) e le tecniche ibride (*Hybrid Approach*) che coniugano entrambi gli approcci.

D'altra parte, il *social media listening* riveste un ruolo cruciale nell'ambito della gestione e della misurazione della *web reputation*, poiché fornisce degli *insight* che possono contribuire al miglioramento dell'offerta aziendale, al pari di una vera e propria ricerca di mercato.

Ciò malgrado, un aspetto che occorre evidenziare nella ricerca degli strumenti di gestione della *web reputation* è la natura prettamente manageriale, e soprattutto commerciale, di simili approcci. Ciò rende comprensibile il fatto che sono alcuni tra gli svariati *tool* di ascolto e monitoraggio pensati per le imprese siano disponibili in una versione liberamente fruibile, o *opensource*, mentre nella maggior parte dei casi tali strumenti sono fruibili a pagamento o in una versione *freemium*<sup>41</sup>. Tra i primi si ricordano:

- i *feed RSS* (Really Simple Syndacation), che informano costantemente le imprese sui nuovi contenuti pubblicati nelle pagine web di interesse, in relazione a particolari parole-chiave o argomenti ritenuti utili;
- i sistemi di *insights* o di *analytics*, fruibili attraverso i principali *social network*, come Facebook, Twitter o Youtube, che consentono di valutare le *performance* dei contenuti pubblicati attraverso il monitoraggio dei *like*, dei *follower* o il numero di accessi quotidiani a una pagina, per citare alcuni esempi;
- i sistemi di *Alert*, come *Google Alert*, improntati alla ricezione di notifiche che informano le imprese in merito ai contenuti in cui appaiono menzionati o che riguardano la propria offerta;
- servizi come *SocialMention*, che aggrega i diversi contenuti generati dagli utenti tra le differenti piattaforme *social*, fornendo anche una valutazione sul più generale *sentiment* rilevato. Ciò rende tale strumento un valido sistema di analisi della *web reputation* sia in termini qualitativi che quantitativi.

Per quanto riguarda gli strumenti a pagamento, invece, tra i più noti si annoverano:

- *Blogmeter*, una piattaforma volta a ottenere *consumer e market insight* dall'analisi dei *social media* e dalle conversazioni che hanno luogo in rete. Tramite l'ascolto, la comprensione e l'analisi del web, essa consente di misurare l'efficacia delle strategie di comunicazione di un'impresa sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo, analizzando la reputazione dell'azienda così come emerge dai *social media*;

---

<sup>41</sup> Con il termine *freemium* si intende un modello di *business* che offre ad un'azienda un prodotto o un servizio di base gratuito, con la possibilità di richiedere ulteriori servizi *premium* che richiedono un pagamento.

- *Buzzsumo*, che ricerca attraverso il web i contenuti maggiormente condivisi sui *social network* analizzando, al contempo, i siti dei *competitor*;
- *Hootsuite*, una piattaforma che grazie ad una *dashboard* dedicata consente di gestire i profili di un'impresa nell'ambito dei *social network*, programmando la condivisione dei suoi contenuti ed analizzandone al contempo il traffico (ossia *like* commenti e condivisioni) che questi ultimi generano in rete. Tale strumento rende, quindi, possibile un costante monitoraggio delle opinioni diffuse in merito ad un'impresa, dunque un'efficace gestione della sua *web reputation*.

## 2.3 Il ruolo delle *online communities* nella reputazione aziendale

Posto che la *web reputation* sia l'estensione della reputazione di una data realtà aziendale sul web, resa nota dall'aggregazione delle opinioni degli utenti relativamente alle principali dimensioni di cui la reputazione si compone, i contenuti condivisi dagli internauti a seguito di un'esperienza di consumo, frutto di un'opinione soggettiva, si configurano come un vero e proprio indice per la reputazione digitale delle aziende.

Ciò appare particolarmente evidente nell'ambito delle comunità digitali, che secondo Dossena (2012:15) rappresentano:

luoghi in cui risiede una conoscenza diffusa tra i membri che vi partecipano. In esse le persone condividono volontariamente le proprie conoscenze, esperienze, opinioni, rappresentando, così, per le imprese un'importante risorsa da sfruttare per migliorare i propri processi.

D'altra parte, nella prospettiva degli studi di marketing, Muniz *et al.* (2001: 412), hanno definito una *online community* come:

una comunità specializzata, non geograficamente legata, basata su un insieme strutturato di relazioni sociali tra gli ammiratori di un *brand*.

Nondimeno, in tale contesto, la concezione di comunità digitale appare più simile a ciò che viene definito come *fan page*. Create e gestite dal pubblico di riferimento di una data realtà aziendale, simili comunità si distinguono per l'influenza predominante di elementi psicologici e socio-culturali, derivanti dalla volontà di condividere il proprio interesse per un'impresa e per il suo



marchio (Gambetti 2011). Ciò malgrado, non di rado le *online communities* nascono dalle volontà delle stesse imprese, che si avvalgono di tali mezzi al fine di rendere operativa la propria strategia di *brand awareness*. A tal proposito, Gambetti (2011:85) sostiene che:

i fattori propulsori della loro progettazione sono sia fattori simbolici, legati alle possibilità offerte dalle community di capitalizzare in rete il sistema valoriale del brand arricchendolo sistematicamente attraverso lo scambio e l'accumulo progressivo di contenuti informativi, sociali e ludici tra i partecipanti, sia fattori sociali, connessi al ruolo catalizzatore e relazionale che la marca riveste all'interno del tessuto sociale della community.

Che siano comunità nate dalla volontà delle imprese, o che siano frutto dell'associazione volontaria dei propri *stakeholder*, la diffusione di tali mezzi di aggregazione ha determinato dei cambiamenti non indifferenti nell'ambito delle realtà aziendali, dalla stessa struttura organizzativa ai processi di innovazione, senza contare l'evoluzione delle dinamiche che consentono la gestione della *corporate reputation*. In linea generale, tali cambiamenti riguardano sia gli aspetti connessi alle nuove forme di comunicazione digitale, che quelli legati ad una dimensione prettamente sociale e dettate da un maggiore coinvolgimento degli *stakeholder* (i consumatori) nell'ambito dei processi aziendali (Dossena 2012).

A questo proposito, Wirtz *et al.* (2013) e Zaglia (2013), hanno identificato alcuni aspetti chiave nella definizione delle comunità digitali dedicate alle imprese, nonché i fattori connessi al loro sviluppo. In primo luogo, le comunità digitali si fondano sulla condivisione di una passione e dell'interesse manifestato nei confronti di un determinata impresa e del suo marchio. Ad esempio, le comunità di Canon o Nikon consentono agli appassionati di fotografia di condividere informazioni, opinioni e pareri, o ancora le *online communities* legate a noti marchi sportivi, come Nike, permettono agli amanti dello sport di condividere informazioni ed esperienze maturate anche in relazione al marchio. Tale forma di condivisione consolida il rapporto di fiducia tra imprese e consumatori, generando un maggiore livello di coinvolgimento.

In secondo luogo, la rete digitale ha rivoluzionato il modo in cui legami nati all'interno delle *communities* si estendono ad un pubblico globale, offrendo maggiori vantaggi in termini di costi e facilità di accesso.

Inoltre, la *governance* delle *online communities* dedicate alle imprese ha subito un'evoluzione non indifferente nell'ultimo decennio: se inizialmente esse venivano interamente gestite dalle aziende, al fine di rendere nota la propria strategia di *brand awareness*, oggi si evidenzia una certa tendenza verso una gestione orientata dagli stessi commenti rilasciati dagli internauti. Ciò comporta

un maggiore coinvolgimento, per via della libertà concessa agli utenti di poter esprimere i propri giudizi in relazione alle esperienze di consumo, malgrado le possibili conseguenze che la condivisione di esperienze non propriamente positive o soddisfacenti determini per la *corporate reputation*.

D'altro canto, l'interazione resa possibile all'interno di dette comunità consente di rafforzare il rapporto tra l'impresa e i suoi principali *stakeholder* (Algesheimer *et al.* 2010). Invero, una forma di partecipazione attiva e costante da parte del pubblico di interesse, non solo contribuisce a diffondere il discorso di marca<sup>42</sup>, ma agevola la costruzione e il consolidamento di un solido rapporto di fiducia con l'impresa, incidendo positivamente sul suo capitale reputazionale (Habibi *et al.* 2014).

Invero, nelle comunità online gli utenti divengono veri e propri autori di narrazioni, attraverso la condivisione di credenze o racconti di esperienze che contribuiscono a modellare la reputazione delle realtà aziendali coinvolte (Laaksonen 2012). Nell'ambito delle comunità sul web, inoltre, il racconto di un'esperienza di consumo, o di una qualsivoglia forma di interazione con un'azienda, non resta circoscritto ad una singola comunità o piattaforma: si diffonde, in modo più rapido e capillare, all'interno del contesto digitale, attraverso i meccanismi che caratterizzano le reti sociali digitali (Villi *et al.* 2016; Luz *et al.* 2017). Tra queste, i collegamenti ipertestuali, o *link*, di cui si avvalgono gli autori delle narrazioni allo scopo di arricchire o avvalorare la propria esperienza. In effetti, la creazione di *link*, in riferimento al contenuto veicolato, consente alle parti interessate di effettuare un "percorso a ritroso" tra i meandri della rete, agevolando l'accesso alle informazioni già presenti sul web, relative ad una data azienda (Borah 2014). Un simile meccanismo contribuisce a dirigere l'opinione soggettiva degli *stakeholder* nei confronti dell'azienda protagonista del racconto, plasmando e diffondendo, di fatto, la sua reputazione.

Anche le metriche che rendono visibile l'apprezzamento degli utenti nei confronti di una data esperienza di consumo contribuiscono, in maniera sostanziale, a rendere popolare un dato commento nelle *online communities*. Meglio note come *likes*, tali metriche rappresentano delle vere e proprie euristiche che orientano la ricerca e la selezione dei contenuti maggiormente convincenti, tra la vasta mole di commenti disponibili in rete (Kim 2018; Mochococon *et al.* 2017). In tal senso, svariate ricerche hanno evidenziato gli effetti di queste euristiche sui pilastri della reputazione aziendale: dal loro potenziale sulla percezione degli *stakeholders* circa il valore e la credibilità di

---

<sup>42</sup> Il discorso di marca rappresenta l'insieme dei messaggi, dei valori e delle storie che un'azienda comunica al suo pubblico, con l'obiettivo di creare un legame emotivo e di costruire un'immagine positiva e distintiva nella mente dei consumatori (Marrone 2007).

un'azienda coinvolta nella narrazione, alla capacità di incrementare o diminuire il grado di fiducia nei confronti della stessa (Ding *et al.*, 2017; Mochon *et al.* 2017).

Un'ulteriore caratteristica delle reti digitali, responsabili della diffusione di racconti relativi alle aziende, è la facoltà degli utenti di commentare gli stessi contenuti informativi condivisi dai consumatori, con implicazioni non indifferenti sia a livello della narrazione che ne consegue, che per la reputazione dell'azienda coinvolta. Nello specifico, la condivisione del proprio punto di vista attraverso un commento consente di intervenire attivamente nel processo di attribuzione ed elaborazione del senso al frammento narrativo; in effetti, all'interno di un commento possono emergere chiarimenti alla narrazione, differenti chiavi interpretative, o persino una confutazione del contenuto originariamente condiviso (Borah, 2014; Ravaja *et al.* 2015).

In sostanza, tale meccanismo innesca uno scambio dinamico fra gli utenti, orientando la percezione delle parti interessate in merito alla realtà aziendale coinvolta (Oeldorf-Hirsh *et al.* 2015).

Al di là di ogni qualsivoglia forma di partecipazione alla narrazione relativa alle imprese che le *online communities* rendono oggi possibile, occorre ricordare che il grado di coinvolgimento dei consumatori al discorso di marca dipende, altresì, dai loro “*driver* motivazionali”. Nello specifico, a detta di Wirtz *et al.* (2013) tali *drivers* si definiscono come:

- *driver* connessi al *brand*, che fanno leva sulla *brand identification* e sulla funzione simbolica del marchio. La *brand identification* implica il riconoscimento dell'identità del marchio aziendale, (data dall'insieme di associazioni di marca dalle quali un individuo trae benefici funzionali, emotivi e di auto-espressione) con parte della propria identità. Ne consegue che la creazione di un forte legame con il *brand* di un'azienda si pone come un motore per la partecipazione e la condivisione delle proprie opinioni soggettive all'interno delle comunità digitali ad esse dedicate. La funzione simbolica del marchio rappresenta, invece, il significato più profondo dell'identità di marca (Aaker, 1996), ad esempio, nel caso di *brand* molto noti come Nike o Apple, la cui notorietà si deve anche al significato simbolico da essi assunto. In tal senso, le comunità digitali rafforzano tale percezione simbolica, rappresentando un ambiente nel quale i consumatori possono condividere la propria ammirazione nei confronti di un'impresa e del suo marchio;
- *driver* sociali, dettati dai benefici sociali e affettivi che l'appartenenza ad una data *community* comporta per i suoi membri (Muniz *et al.* 2001). In effetti, le interazioni che hanno luogo nell'ambito di dette comunità favoriscono lo sviluppo di legami tra i suoi membri,

incrementandone il livello di identificazione, nonché l'impegno e il coinvolgimento nell'ambito delle stesse *online communities*;

- *drivers* funzionali, connessi al supporto informativo che i consumatori ricevono dalla condivisione delle esperienze di consumo all'interno delle *communities*, e che contribuisce, al contempo, alla riduzione dell'incertezza nelle scelte d'acquisto. A ciò si aggiungono gli incentivi monetari come promozioni, estrazioni, punti fedeltà, o normativi, come l'invito ad aderire cause di rilevanza sociale; in tal senso, malgrado le imprese si avvalgano di tali mezzi per sostenere e incoraggiare la partecipazione dei consumatori all'interno delle *communities* si tratta di strategie che consentono una forma di coinvolgimento a breve termine, dunque considerate poco efficaci in termini di impatto sulla reputazione aziendale.

In tale prospettiva, la presenza delle *online communities*, e il coinvolgimento dei consumatori all'interno delle stesse, genera un impatto significativo nella percezione dell'impresa e del suo *brand*, rafforzando il rapporto con i consumatori e garantendo una maggiore soddisfazione delle loro aspettative.

D'altronde, in una visione prettamente aziendale, le comunità digitali rappresentano una fonte di informazioni relativamente alle opinioni e ai giudizi del pubblico di interesse di un'impresa. Già dagli studi di Weiger *et al.* (2018) si evince che l'accesso alla voce degli *stakeholder* più fedeli fornisce delle preziose indicazioni sui punti di forza e di debolezza dei prodotti e servizi offerti dalle imprese, contribuendo ad un migliore sviluppo della propria offerta.

Ne è un esempio l'impresa Xiaomi, produttrice di smartphone a livello mondiale, che si avvale di un costante monitoraggio delle sue *online communities* al fine di apportare miglioramenti funzionali ai nuovi prodotti, nonché di generare un passaparola positivo in relazione alla propria offerta (Liu *et al.* 2022).

Ciò consente alle aziende di avvalersi dell'aiuto che tali mezzi di comunicazione apportano alla loro strategia aziendale al fine di prevenire e di rispondere agli eventi potenzialmente avversi, come le crisi o, più di frequente nell'ambito del web, delle para-crisi (Herhausen *et al.* 2019).

Tra le più importanti caratteristiche delle comunità digitali si annovera la capacità di raccogliere e convogliare informazioni in merito all'attitudine degli *users*, ai loro stati emozionali e agli effetti che tali stati generano tra i membri di dette comunità, aspetti che rientrano nel più generale concetto di *sentiment*.

La ricerca e la consultazione di tali contenuti costituisce motivo di monitoraggio non solo da parte dei singoli utenti ma anche delle diverse realtà aziendali, per le quali l'acquisizione degli stati

emotivi degli utenti su prodotti o servizi costituisce uno dei fondamenti inerenti la gestione della propria reputazione in rete (Liu 2022). A questo proposito, un recente studio condotto da Etter *et al.* (2019) ha evidenziato come la dimensione affettiva dei contenuti diffusi attraverso le *communities* che popolano il *web* aumenti il coinvolgimento degli utenti quanto ad attenzione ed *arousal*<sup>43</sup>, influenzandone l'opinione in merito all'argomento di interesse e, più importante, orientando i processi decisionali della più ampia platea di *stakeholder*.

In tal senso, assumendo le fattezze di archivi digitali nei quali gli stati emotivi degli utenti vengono immagazzinati e condivisi (Lasén 2010), le comunità online dedicate alle imprese incoraggiano una forma di *e-word of mouth* che influenza la più generale opinione pubblica (Appel *et al.* 2015).

La suddetta concezione trova conferma negli studi di Huffaker (2010) e Berger *et al.* (2011) secondo i quali i contenuti dal quale traspaiono emozioni negative come rabbia, ansietà e tristezza, considerate ad alto contenuto di *arousal*, incrementano la condivisione del contenuto rendendolo virale ed influenzando anche l'attitudine di altri soggetti in merito al *topic* trattato.

Gli effetti delle dinamiche di diffusione di contenuti dal linguaggio emotivo espongono, quindi, le realtà socio-economiche ad un rischio significativo per la propria immagine pubblica, nonché per la propria reputazione, rendendo necessaria l'applicazione di strategie volte a monitorare l'attitudine degli utenti nei propri confronti.

A tale necessità si deve, quindi, il crescente interesse verso il trattamento computazionale di contenuti emozionali sul *web* che consentono di esplorare le reazioni emotive degli utenti nelle comunità virtuali, innescando processi che detengono interessanti implicazioni anche a livello manageriale.

In effetti, le emozioni, concepite da Bagozzi *et al.* (1999:) come uno "stato di prontezza all'azione derivante dalla valutazione di eventi e pensieri e accompagnati da processi fisiologici", riescono ad orientare i processi decisionali, consentendo alle realtà aziendali di agire strategicamente verso la diffusione (o la limitazione) dei contenuti emotivi che generano un'attitudine positiva, o negativa, nei confronti della propria immagine.

La risonanza emotiva delle azioni dei consumatori produce, quindi, uno stato affettivo che si riverbera nell'ambito delle innumerevoli piattaforme sociali del *web*, predisponendo gli utenti

---

<sup>43</sup> Il concetto di *arousal* rappresenta una condizione temporanea del sistema nervoso, in risposta ad uno stimolo di una certa intensità, in grado di generare uno stato di eccitazione. Ciò comporta un maggiore stato attentivo-cognitivo di vigilanza e di pronta reazione agli stimoli che provengono dall'esterno.

costantemente connessi alle medesime reti verso la sperimentazione di alcune esperienze di consumo piuttosto che di altre (Colleoni *et al.* 2011).

Nell'ambito delle comunità digitali dedicate alle imprese, tali processi detengono un potenziale non indifferente, per via della pervasività che caratterizza i suddetti mezzi e della capillarità di diffusione dei contenuti condivisi attraverso di essi. In tal senso, i *media* digitali assumono un ruolo di primo piano nel veicolare l'attitudine degli utenti in relazione alla *performance* di una realtà aziendale, incidendo sulle decisioni di acquisto dei consumatori, come mostra la relazione tra recensioni online e volumi di vendita analizzata da Kaiser e dal suo *team* di ricerca (2011).

Pertanto, il *sentiment* condiviso dai consumatori attraverso canali di comunicazione non ufficiali come le *online communities*, delle quali le realtà socio-economiche non detengono il pieno controllo, si configura alla stregua di un paradigma interpretativo, funzionale alla determinazione della sua reputazione. Per cui, un'attenta analisi del grado di soddisfazione, o insoddisfazione, rilevato dallo stato emotivo dei consumatori nei confronti di un'esperienza di acquisto, consente una più profonda valutazione sulla percezione della reputazione dell'azienda coinvolta.

## **2.4 Approcci per la decodifica delle emozioni sul web: quali benefici per le imprese?**

Come già anticipato nella sezione relativa ai sistemi di *web reputation*, l'analisi dei contenuti testuali dai quali traspaiono opinioni, sentimenti ed emozioni, verte sugli approcci di *Sentiment Analysis*, che consentono di processare un qualsivoglia frammento di testo (commento, *post*, ecc.), rilevando l'attitudine dell'autore in merito ad un dato argomento di interesse.

Tuttavia, il *sentiment* dell'autore viene reso manifesto attraverso la mera identificazione della polarità del contenuto processato, restituendone una valenza positiva, negativa, o neutra. Ad esempio, gli stati emozionali "timore" e "delusione", manifestati verso l'acquisto di un prodotto o servizio di un dato *brand*, detengono entrambi una polarità chiaramente negativa. Malgrado ciò, nell'ottica della *web reputation*, le due dimensioni emotive (timore e delusione) detengono un impatto differente. Difatti, coloro che manifestano uno stato di "timore", come la paura che un prodotto non soddisfi le proprie aspettative, rivelano un certo grado di diffidenza che non esclude categoricamente la possibilità di effettuare, in futuro, l'acquisto del prodotto in questione. Per contro, la manifestazione della "delusione" verso una data esperienza di consumo comporta una

visione pessimistica che esclude (con molta probabilità) un futuro interessamento nei confronti di quel dato prodotto o servizio. Ne consegue che la definizione di uno specifico stato emotivo può diminuire la fiducia riposta in un *brand*, incidendo negativamente sulla reputazione dell'azienda coinvolta.

Di qui si intuisce come la *Sentiment Analysis* non consenta un'indagine puntuale circa lo stato emotivo espresso in merito ad un dato argomento, conducendo diversi ricercatori del settore ad elaborare delle tecniche in grado di fornire un quadro di analisi più dettagliato, assegnando un'etichetta corrispondente all'emozione rintracciata nel testo processato. Tale approccio di identificazione delle emozioni è noto come *Emotion Detection* (Ren *et al.* 2012).

In linea generale l'*Emotion Detection* rappresenta una disciplina che opera nell'ambito dell'*Affective Computing*<sup>44</sup>, oltre che della stessa *Sentimenti Analysis*<sup>45</sup>. Le tecniche di riconoscimento delle emozioni si definiscono come un mezzo privilegiato per rilevare l'affettività che traspare da un qualsivoglia contenuto, operando attraverso la ricerca di termini dai quali traspare un'emozione, unitamente all'identificazione di forme paralinguistiche non verbali come le *emoticons*.

In particolare, fra i suddetti approcci, molti fanno leva su sistemi che impiegano, nelle diverse fasi richieste per processare un testo o un suo frammento, un lessico di tipo emozionale<sup>46</sup>. Si tratta di veri e propri *database* di parole associate alle categorie emotive più rappresentative, capaci di cogliere le sottigliezze della sfera emotiva umana veicolate in un dato testo (Neviarouskaya *et al.* 2013). Nello specifico, questa tipologia di risorse lessicali identifica un *set* di emozioni dette primarie, per via del loro carattere innato e universale. Un esempio è il modello pionieristico proposto dallo psicologo Ekman (1992). Conosciuto come Teoria delle Emozioni di Base, il modello il questione è il risultato di uno studio volto a dimostrare l'esistenza di specifiche categorie di emozioni che si riflettono attraverso le espressioni facciali umane, indipendentemente dal contesto culturale di appartenenza. Tali evidenze hanno consentito allo psicologo di supportare

---

<sup>44</sup> L'*affective computing* è un campo di studio interdisciplinare che si concentra sulla progettazione di sistemi di intelligenza artificiale capaci di riconoscere, interpretare e rispondere alle emozioni umane. L'obiettivo di tale branca di studio è quello di integrare l'aspetto emotivo nell'interazione uomo-macchina, consentendo ai calcolatori di comprendere e adattarsi alle emozioni umane, dunque creando sistemi più sensibili ed empatici che siano utili in vari contesti, tra cui l'apprendimento, i videogiochi, i sistemi di raccomandazione, per citare alcuni esempi (Picard 1997).

<sup>45</sup> I sistemi computazionale volti al riconoscimento delle emozioni in un testo, o di un suo frammento, consta di tre fasi principali: una prima suddivisione del testo in sintagmi, l'annotazione dei dati secondo la loro polarità e la classificazione in base all'emozione individuata.

<sup>46</sup> Si ritiene opportuno precisare che gli approcci di *Emotion Detection* vertono sulle stesse stesse modalità di analisi perseguite nella *Sentimenti Analysis*, ovvero gli approcci di apprendimento automatico e quelli basati su risorse lessicali.

l'intuizione di matrice darwiniana<sup>47</sup> secondo cui le emozioni sarebbero parte di un meccanismo generato dal sistema nervoso, e pertanto innate. Sulla base di tali premesse, Ekman ha, quindi, identificato sei emozioni fondamentali: felicità, tristezza, rabbia, paura, disgusto e sorpresa (Ekman 1992).

Parimenti, Plutchik (1980) ha ampliato lo spettro di emozioni presentate da Ekman, organizzandole in quattro coppie di opposti, ossia gioia-tristezza, rabbia-paura, fiducia-disgusto e sorpresa-anticipazione<sup>48</sup>.

D'altro canto, Ortony e il suo *team* di ricerca (1987) hanno proposto una descrizione delle emozioni che, in linea di principio, potesse essere utilizzata in un sistema di intelligenza artificiale seguendo un *range* definito di emozioni, di cui undici dalla valenza positiva, come speranza, soddisfazione, sollievo, nonché undici emozioni dalla polarità negativa, ad esempio paura, risentimento, angoscia.

Altri sistemi più avanzati di *Emotion Detection*, utilizzano, inoltre, una serie sofisticata di algoritmi che estraggono il contenuto dal quale traspare uno stato emotivo dalle relazioni tra le parole chiave del testo, senza ricorrere ad un dizionario prestabilito di emozioni. Questo approccio innovativo amplia lo spettro di emozioni che un testo può evidenziare, includendo un *range* di emozioni generalmente difficile da identificare per via delle loro sfaccettature, come, ad esempio, l'ira o la superbia. Tali tipologie di sistemi, che seguono l'approccio analitico di Ortony *et al.* (1987), appaiono abbastanza innovativi poiché fanno leva sulle tecnologie di elaborazione del linguaggio naturale (NLP) e, più in generale, di intelligenza artificiale (AI) avanzati <sup>49</sup>.

Tuttavia, i sistemi di *Emotion Detection* orientati alla ricerca di parole chiave non sempre si rivelano in grado di determinare in maniera ineccepibile le emozioni veicolate dal testo,

---

<sup>47</sup> Per una maggiore comprensione del nesso del nesso tra la teoria sull'evoluzione alla biologia del comportamento di stampo darwiniano si rimanda a Darwin (1872).

<sup>48</sup> Il sistema di classificazione proposto da Plutchik rende noto anche il grado di intensità che contraddistingue ciascuna delle emozioni individuate, nonché le relazioni che tra esse intercorrono e dalle quali si generano le emozioni secondarie o composte.

<sup>49</sup> Tra i sistemi di intelligenza artificiale maggiormente innovativi in tale contesto occorre menzionare ChatGPT, un modello linguistico tra i più potenti mai realizzati, in grado di comprendere e generare risposte simili a quelle umane, che vanno da semplici domande a conversazioni complesse. La sua sofisticata rete neurale è stata addestrata su un massiccio corpus di dati testuali, consentendole di comprendere e generare testo con notevole fluidità e accuratezza. Tale strumento è in grado di fornire risposte coerenti con il tono e lo stile della conversazione, il che lo rende particolarmente importante per applicazioni nell'ambito della *customer service*, dove la capacità di fornire risposte personalizzate ed empatiche può avere un impatto significativo sulla soddisfazione degli utenti, dunque sulla reputazione dell'azienda coinvolta.

Peraltro, ChatGPT, ha dimostrato di essere una risorsa utile anche per la rilevazione delle emozioni nei testi. Sebbene non sia stato originariamente progettato per l'*Emotion Detection*, può essere adattato per comprendere le molteplici sfumature emotive presenti nei testi, e pertanto utile in scenari in cui è necessario valutare la reazione emotiva di un individuo o comprendere il tono generale di un messaggio.



necessitando, altresì, di un maggiore comprensione relativamente ad aspetti a livello lessicale, sintattico o di carattere semantico.

A tal proposito, frequente è la presenza di termini ascrivibili a più di una categoria emotiva, a seconda del contesto di riferimento, o inseriti nell'ambito di perifrasi all'interno delle quali ciascuna componente perde il proprio senso letterale o più consueto, assumendone uno figurato. In taluni casi si rende necessario, di volta in volta, un processo di disambiguazione, un compito affatto semplice per i numerosi approcci lessicali all' *Emotion Detection*, come mostrano gli studi di Tausczik *et al.* (2010) nell'ambito del lessico *Linguistic Inquiry and Word Count (LIWC)*. Secondo i ricercatori, ad esempio, il termine "matto", codificato nell'ambito del LIWC tra le emozioni appartenenti alla categoria della "rabbia", non consentirebbe una corretta classificazione di un frammento testuale come "ne vado matto". Difatti, nel suddetto caso, la parola chiave "matto" viene automaticamente associata alla "rabbia", invertendo il significato veicolato dall'autore del testo, il cui intento è quello di esprimersi secondo una categoria emotiva più vicina alla "soddisfazione".

Anche il linguista Lakoff (2008), nell'ambito di una riflessione sullo stato emotivo della "rabbia", ha sottolineato la complessità che caratterizza il linguaggio delle emozioni, sostenendo la necessità di uno studio delle espressioni linguistiche che veicolano un'emozione. Prendendo in esame la "rabbia", Lakoff ha evidenziato come numerosi stati emotivi ad essa correlata siano veicolati attraverso un linguaggio figurato dal quale non risulta chiaramente menzionato il termine "rabbia", o un termine ascrivibile alla medesima categoria emotiva. Nell'espressione "ha perso la calma", ad esempio, risulta difficile per un sistema di analisi delle emozioni identificare il reale contenuto emozionale trasmesso dall'autore del frammento, che, nei sistemi più semplici, potrebbe persino essere definito dalla sola parola "calma".

In tale contesto, i ricercatori Balahur *et al.* (2011) hanno proposto un primo approccio mirato alla comprensione delle emozioni che traspaiono da un frammento di testo, avvalendosi di un metodo basato sul senso comune archiviato su *EmotiNet*. Si tratta di un corpus delle emozioni che, in combinazione ad un approccio di apprendimento automatico, restituisce buoni risultati nel rilevare uno stato emotivo in contesti caratterizzati dall'assenza di termini direttamente correlati ad un'emozione.

Nonostante i progressi nel superare gli ostacoli di natura semantica che caratterizzano la decodifica della dimensione affettiva in un testo, le tecniche di *Emotion Detection* devono tener conto anche della complessità che caratterizza il linguaggio emotivo da un punto di vista squisitamente grammaticale e sintattico. In effetti, diversi elementi come la punteggiatura, o la presenza di congiunzioni con valore avversativo, influiscono considerevolmente nel rimarcare, o

persino sovvertire, la manifestazione di uno stato emotivo in un frammento di testo. La punteggiatura, ad esempio, contribuisce ad esplicitare la presenza di un contenuto emozionale aumentandone l'intensità. Secondo Hancock *et al.* (2017), l'analisi di frammenti caratterizzati da punti di esclamazione e interrogazione posti a fine frase sono generalmente ascrivibili ad uno stato di stupore o di rabbia, risultando, quindi, più semplici da processare per i sistemi di *Emotion Detection*.

Parimenti, la scelta dei caratteri maiuscoli per segnalare uno stato emotivo, ad esempio “sono FELICISSIMO”, conferisce una maggiore intensità all'emozione espressa, evidenziando, peraltro, lo stile informale che caratterizza il linguaggio dei contenuti sui *social media*.

D'altro canto, l'identificazione di congiunzioni avversative in frammenti dai quali emerge uno stato emotivo necessitano di maggiore attenzione ai fini dell'analisi dell'emozione. Tale tipologia di congiunzione incide sulla portata dell'espressione emotiva, sovvertendo il contenuto emotivo rilevato, rischiando di invalidare l'intero processo di analisi se non correttamente processata, come emerge dagli studi di Sun *et al.* (2009).

Negli ultimi anni sono state, quindi, introdotte metodologie e risorse innovative volte all'analisi della vasta mole di contenuti attraverso cui gli utenti manifestano le loro esperienze di acquisto. Adottando tale prospettiva d'indagine i risultati hanno mostrato come i nuovi approcci di *Emotion Detection*, nonostante vertano, per certo versi, su una modalità di analisi del testo poco articolate, riescono comunque ad andare oltre all'identificazione della mera polarità positiva o negativa del contenuto processato, risalendo, quasi sempre, allo stato emotivo manifestato dagli utenti nei contenuti testuali diffusi sul web. Tali approcci consentono di rilevare persino l'intensità dell'emozione, attraverso il riconoscimento di elementi sintattici come punti esclamativi o l'uso di caratteri maiuscoli. Di più, gli sforzi dei ricercatori nel rendere i sistemi di *Emotion Detection* in grado di cogliere alcune tra le sottigliezze linguistiche e le ambiguità che contraddistinguono il linguaggio umano, promettono importanti passi in avanti, rendendo concreta la capacità di riconoscimento di contenuti particolarmente complessi, caratterizzati, ad esempio, dalla presenza del linguaggio figurato. Ciò consentirebbe ai suddetti sistemi di incrementare la validità del loro impiego per la gestione della *web reputation* di una realtà aziendale, la quale necessita di strumenti in grado di fornire risultati accurati e precisi al fine di consentire una strategia di reputazione efficace.

Nondimeno, lo stato dell'arte rivela come l'*Emotion Detection* possa svolgere un ruolo non indifferente nella gestione della reputazione aziendale sul *web*, rivelando l'influenza delle emozioni sottese alle interazioni digitali. Attraverso l'analisi accurata dei contenuti testuali e delle sfumature

emotive presenti nelle comunità digitali, emerge, infatti, un quadro maggiormente dettagliato delle opinioni e delle aspettative maturate dal pubblico di riferimento aziendale, nonché del *sentiment* che plasma la percezione dell'impresa e del suo marchio in rete. L'effetto delle emozioni manifestate nei commenti online, incidono, quindi, sui giudizi di valore che determinano la *web reputation*, e ciò grazie all'identificazione dello stato emotivo espresso dai consumatori. Nondimeno, i risultati forniti dall'analisi delle emozioni offrono una guida preziosa nella definizione delle strategie aziendali utili ad affrontare eventuali criticità o sfide che le stesse opinioni degli utenti in rete possono determinare.

## Capitolo 3

### **Introduzione alla gestione della reputazione aziendale: una questione di *crisis management***

“Il danno arrecato alla nostra reputazione e al nostro credito è maggiore di quello che può essere eventualmente stimato”

Tito Livio

Da quanto esposto finora, la gestione della *corporate reputation* riflette la capacità di un'impresa di stabilire e mantenere una reputazione positiva facendo leva sulla propria immagine e identità, perseguendo gli obiettivi che migliorano le prestazioni aziendali, in linea con le aspettative degli *stakeholder* (Money *et al.* 2005; Fombrun *et al.* 2004).

Uno dei fattori maggiormente critici nel *reputation management* è rappresentato dagli eventi inattesi e che rischiano di ledere anche la più solida reputazione aziendale (Long-Tolbert 2000): basti pensare al *Dieseltgate* di Volkswagen, rea di aver manomesso le proprie auto per renderle conformi ai limiti imposti per le emissioni di gas nocivi, o lo sversamento di petrolio nel Golfo del Messico causato dalla piattaforma petrolifera Deepwater Horizon. Ancora, i recenti *rumors* che hanno coinvolto le case di moda Dolce&Gabbana per la campagna pubblicitaria discriminatoria nei confronti della popolazione cinese, e Balenciaga, al centro di un processo mediatico per le accuse di sfruttamento minorile. La diversa natura dei casi citati e la profonda differenza tra le tipologie di imprese che ne sono protagoniste mostrano come nessuna realtà sociale ed economica possa sottrarsi ad una crisi. Per di più, simili eventi mostrano come un errore commesso dall'azienda sia in grado di generare una percezione negativa negli *stakeholder*, compromettendo la stessa immagine e la reputazione dell'azienda coinvolta (Kim *et al.* 2007; 2009).

Una crisi incide, infatti, sul rapporto di fiducia tra gli *stakeholder* e un'impresa, mettendone a repentaglio l'intero *asset* reputazionale. Che si tratti di una crisi di tipo comunicativo, economico, ambientale, o che sia frutto di un comportamento poco coerente con i valori dichiarati dalla stessa azienda, quindi la conseguenza di un comportamento discutibile da un punto di vista morale, una crisi ha sempre delle ripercussioni sulla reputazione dell'azienda che ne è protagonista.

Di qui la necessità della continua ricerca di strategie volte a migliorare i punti di forza e l'immagine pubblica di un'impresa, attraverso l'identificazione di quei fattori che incidono negativamente sulla percezione dei suoi *stakeholder* (Marken 2002).

D'altro canto, la stessa idea che la reputazione sia il risultato dei giudizi maturati dalle parti interessate in merito alle qualità e alle *performance* di un'impresa rende particolarmente critica la gestione della *corporate reputation* durante una crisi aziendale (Davies *et al.* 2003), specie se le aspettative degli *stakeholder* vengono violate, scatenando in loro delle reazioni emotive negative (Coombs 2007). I portatori d'interesse, difatti, non elaborano notizie del calibro di una crisi in maniera passiva, piuttosto, simili eventi negativi consentono loro una più puntuale valutazione dell'operato aziendale, valutazione che incide, peraltro, sulla stessa reputazione della realtà socio-economica coinvolta (Claeys *et al.* 2016).

Per questa ragione lo studioso Coombs ritiene che le imprese debbano pensare alla tutela dei propri *stakeholder* ancora prima che alla propria reputazione (Sohn *et al.* 2014). Sempre più spesso, infatti, le parti interessate vengono a conoscenza di una crisi aziendale per via di contenuti informativi che circolano attraverso i *media* tradizionali e quelli digitali, attraverso il passaparola (o *e-word of mouth* nell'ambito del web), diffondendo notizie che sfuggono al controllo delle realtà aziendali interessate (Coombs 2007). In un simile contesto, un evento inatteso diviene critico non solo per il verificarsi in sé dell'evento, quanto per la capillare diffusione della notizia tra gli *stakeholder* di un'impresa.

In questa prospettiva, una crisi appare come la conseguenza di una situazione imprevista che, essendo percepita in maniera negativa dai portatori d'interesse, mette in discussione la fiducia che essi sono disposti a concedere ad un'azienda, specie se simili episodi sono già accaduti in passato e si diffondono in contesti che ne esasperano i toni, aumentando la portata del danno reputazionale subito dalla realtà socio-economica coinvolta. Pertanto, un'impresa capace di identificare, misurare e valutare i fattori che incidono sulla propria reputazione possiede gli strumenti necessari per rispondere tempestivamente alle variazioni di attitudine che le parti interessate assumono nei propri confronti (Gaines-Ross 2010; Kartalia 2000). Gestire la *corporate reputation* significa, infatti, applicare metodi e strumenti di analisi utili alla gestione preventiva della reputazione, o, nei casi più gravi, nell'applicazione di misure correttive (Charles *et al.* 1990).

A detta degli studiosi impegnati sul fronte del *crisis management*, la definizione di uno scenario critico per un'impresa richiede un piano d'azione che tenga conto delle cause alla base dell'evento, della tipologia di crisi e dei fattori contestuali, al fine di elaborare una strategia di

risposta in grado di limitare, per quanto possibile, l'impatto negativo sulla reputazione dell'azienda coinvolta (Bundy *et al.* 2017).

### **3.1 Tra *crisis management* e strategie di *reputation repair*: l'importanza dei fattori contestuali**

Nell'affrontare le questioni legate al *crisis management* è necessario comprendere, anzitutto, cosa si intende con il concetto di crisi. Quella di crisi è una nozione polisemica, generalmente usata per riferirsi a situazioni di diversa natura, dalle recessioni economiche agli attacchi terroristici, fino ai disastri naturali<sup>50</sup>. Pertanto, come per la definizione di *corporate reputation*, anche in tema di crisi aziendale sono sorte diverse definizioni nel tentativo di inquadrare tale fenomeno, delineandone il significato negli specifici ambiti di riferimento.

Fra le concettualizzazioni maggiormente esaustive, ed in linea con gli obiettivi della presente ricerca, si annovera la definizione di Coombs (2007, trad. it.), secondo il quale una crisi aziendale è:

la percezione di un evento imprevedibile che mette a repentaglio le aspettative degli stakeholder e che detiene delle serie conseguenze sulla performance di un'impresa, generando risultati negativi.

Parimenti, attingendo alla concezione delineata da Invernizzi e Romenti (2012), una situazione critica per un'impresa si definisce:

un evento improvviso e inaspettato, il cui accadimento e la cui visibilità, all'interno e all'esterno, minacciano di produrre un effetto negativo sulla reputazione dell'organizzazione, di interferire con le normali attività di business, e di danneggiare i risultati economico-finanziari.

Le suddette definizioni appaiono particolarmente indicative del concetto di crisi, poiché racchiudono le diverse prospettive offerte da studiosi e accademici nel tentativo di comprendere tale fenomeno.

---

<sup>50</sup> La letteratura sul *crisis management* opera una sottile distinzione fra la nozione di crisi e quelle tipologie che ricadono, invece, nel dominio del disastro, del rischio e delle *issues*. In tal senso, mentre la nozione di crisi in senso stretto definisce quegli eventi avversi che colpiscono esclusivamente le imprese, i disastri si riferiscono alle calamità naturali e agli eventi di origine umana (come gli atti terroristici) che coinvolgono improvvisamente le comunità e che non consentono di agire tempestivamente per limitarne l'impatto. Il concetto di rischio individua, invece una crisi potenziale, mentre le *issues* identificano quelle forme di protesta sorte in relazione ad azioni intraprese da un'azienda e ritenute contrarie ai principi etici o non conformi alle norme sociali (Fraustino *et al.* 2017). Malgrado detta distinzione, data la natura delle questioni sollevate nell'ambito della presente ricerca, nel corso della trattazione si ritiene opportuno far riferimento alla concezione di crisi, intesa in senso più ampio.

In primo luogo, una crisi è un fenomeno percettivo. Ciò che di solito viene definito come una crisi è dato da un evento percepito come tale dagli *stakeholder* aziendali. Ad esempio, lo scorso decennio la casa automobilistica Audi è stata duramente criticata per aver negato l'esistenza di un difetto di accelerazione improvvisa nei suoi autoveicoli; parimenti, nello stesso periodo, i dirigenti della Toyota sono stati accusati di negligenza per non aver agito tempestivamente a seguito delle stesse anomalie riscontrate in alcuni dei propri autoveicoli. In entrambi i casi, malgrado le imprese abbiano agito come se non vi fosse un reale minaccia, la percezione e la reazione dei consumatori ha mostrato la reale esistenza di una crisi. Pertanto, un evento inaspettato, e potenzialmente avverso, determina una crisi aziendale se giunge all'opinione pubblica e soprattutto se viene percepito come tale dalle parti interessate.

In secondo luogo, una crisi aziendale viene concepita come una situazione imprevista in grado di mettere a repentaglio la continuità e la sicurezza dell'attività aziendale, in relazione all'eccezionalità dell'evento critico e alla visibilità che ottiene, in particolar modo, fra i suoi portatori d'interesse. Il ritiro di prodotti che mettono a repentaglio la salute dei consumatori, incidenti o anomalie che espongono al rischio di emissioni e sversamento di sostanze nocive, o ancora incendi che intaccano la sicurezza ambientale, sono chiari esempi del rischio cui vanno incontro le imprese. Ne è dimostrazione anche il caso di Mattel, che lo scorso decennio è stata protagonista di una crisi determinata dal ritiro di alcuni lotti di giocattoli contaminati da vernici ritenute tossiche, per l'eccessiva quantità di piombo (Choi *et al.* 2009). Un simile caso, oltre a mettere in gioco la responsabilità sociale dell'impresa (un aspetto sempre più spesso legato al rischio dato dalle crisi d'impresa) genera un impatto negativo sulle emozioni dei consumatori, riversandosi, a sua volta, sui giudizi che determinano la reputazione aziendale.

D'altronde, l'aspetto più critico di un evento inatteso e potenzialmente minaccioso riguarda proprio la capacità di ledere la reputazione di un'impresa, incidendo negativamente sul giudizio degli *stakeholder* chiave<sup>51</sup>, violandone le aspettative e tradendo la fiducia che essi hanno riposto nei confronti della stessa realtà socio-economica.

A questo proposito, Coombs e Holladay (2012; 2018) si sono occupati di descrivere gli eventi critici derivanti dalle sfide legate alla responsabilità sociale d'impresa (CSR) e le conseguenze che ne derivano in termini di *corporate reputation*, utilizzando per la prima volta il termine di para-crisi.

---

<sup>51</sup> Occorre ricordare che gli *stakeholder* aziendali guardano ad un'impresa e agli eventi che la vedono protagonista, con aspettative, interessi, obiettivi differenti. Ne consegue che un evento percepito come una crisi da un gruppo di *stakeholder* può essere percepito in maniera differente (ad esempio come una minaccia di lieve entità) dalle altre parti interessate. In tal senso, nell'ambito di una crisi aziendale in grado di lederne la reputazione, le imprese coinvolte mirano, attraverso le strategie di risposta, ad influenzare la percezione dei suoi *stakeholder* chiave, i consumatori.

Definita come una minaccia di crisi resa pubblicamente manifesta, per via di un comportamento irresponsabile o non etico imputabile ad un'impresa, lo studio delle para-crisi appare particolarmente utile alla comprensione dei rischi per la reputazione di un'azienda, specie in relazione al nuovo scenario digitale.

Che si tratti di una crisi, o di una para-crisi, le conseguenze negative che ricadono sulle realtà aziendali che ne sono protagoniste rappresentano una minaccia per la sua reputazione, e nei casi più gravi per la sua stessa sopravvivenza.

In definitiva, è possibile riassumere gli aspetti che caratterizzano una crisi aziendale all'interno di tre diversi fattori:

- l'avvento di un episodio scatenante, che mette in discussione la credibilità dell'impresa e quindi la fiducia che gli *stakeholder* sono disposti ad accordarle;
- un contesto favorevole alla ricezione di notizie che mettono a repentaglio la stabilità dell'azienda implicata, incidendo in maniera negativa sulla percezione maturata in relazione alla vicenda dagli *stakeholder* (specie se la crisi è frutto di una serie di contingenze che mettono in luce la cattiva condotta mantenuta in passato dalla medesima azienda);
- un contesto amplificatore che esaspera in maniera esponenziale i toni del dibattito conseguente ad una crisi, diffondendo in maniera rapida e capillare i risvolti dell'evento grazie al potere dei media digitali.

In tale prospettiva, occorre riflettere sugli aspetti che durante una crisi possono incidere negativamente sulla reputazione aziendale, valutandone, altresì, il livello di rischio<sup>52</sup>.

A tal proposito, nell'ambito della *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT)<sup>53</sup>, Coombs (2007) identifica quelli che, a suo parere, rappresentano i fattori chiave nella valutazione del rischio reputazionale cui viene esposta un'azienda in crisi: la definizione della tipologia di crisi, degli eventi minacciosi già affrontati in passato dalla medesima azienda, oltre alla valutazione delle sue *performance* passate (quindi della reputazione già acquisita da un'azienda), come esemplificato

---

<sup>52</sup> Nel contesto descritto, con il concetto di rischio si intende l'entità del danno che una crisi potrebbe generare alla reputazione di un'azienda se quest'ultima non fosse in grado di intervenire in maniera tempestiva, oltre che adeguata.

<sup>53</sup> La *Situational Crisis Communication Theory* di Coombs (2007), appare tra le più importanti teorie in materia di comunicazione di crisi e del comportamento adottato dalle aziende durante il processo di gestione di detti eventi. Nella sua elaborazione teorica lo studioso focalizza l'attenzione sulla percezione pubblica di un evento critico, facendo leva sul grado di responsabilità che gli *stakeholder* sono propensi ad attribuire ad un'impresa, determinandone, quindi, la reputazione. In tal senso, la SCCT sostiene che le aziende devono impiegare le informazioni di cui dispongono in merito alla minaccia subita dalla crisi, stabilendo le strategie di risposta capaci di proteggere o, nei casi più gravi, ripristinare la reputazione lesa.



nella figura di seguito riportata (fig. 3):

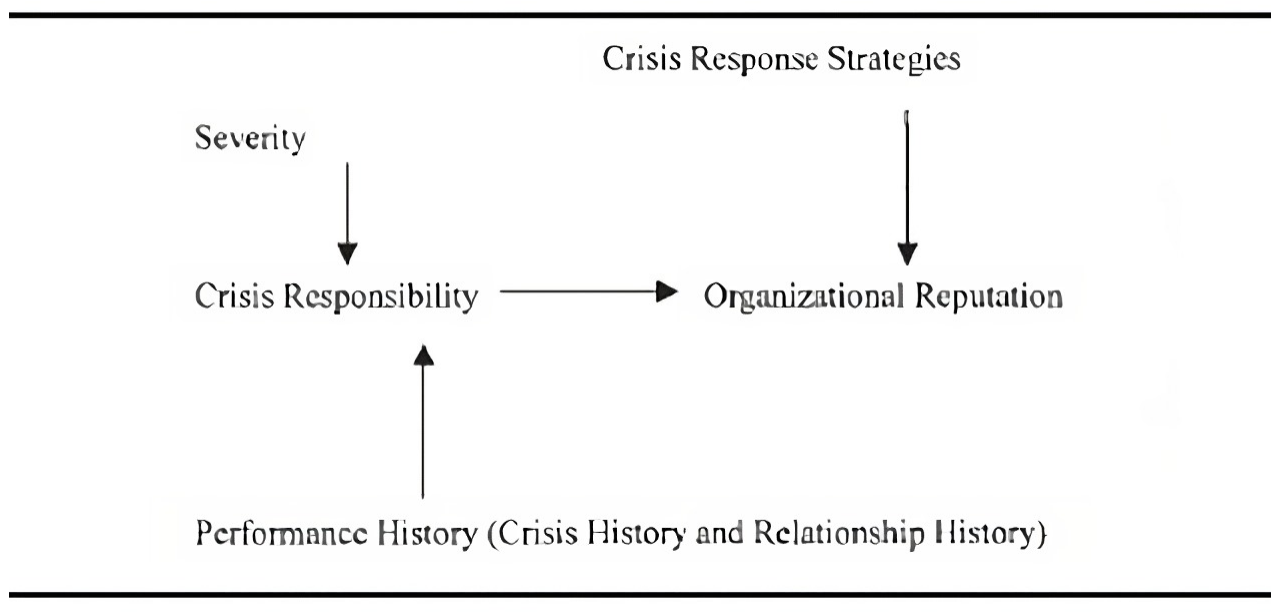


Figura 3: Elaborazione del Modello *Situational Crisis Communication Theory* (Coombs 2002).

Entrando nello specifico, definire la tipologia di crisi affrontata da un'impresa consente alle parti interessate di avere una chiara cornice interpretativa del fenomeno accertando, al contempo, l'eventuale coinvolgimento della stessa realtà socio-economica nello scatenarsi dell'evento critico<sup>54</sup> (Coombs 2007). Tuttavia, in questa fase di valutazione del rischio, ciò che appare particolarmente rilevante non è solo la necessità di identificare e classificare una crisi, ma altresì accertare il ruolo che la stessa impresa riveste nell'evento scatenante.

D'altro canto, l'eccezionalità di una situazione potenzialmente avversa non esclude la possibilità che l'azienda risulti coinvolta direttamente o indirettamente. Ne è dimostrazione la relazione che lo stesso Coombs individua tra le diverse tipologie di crisi<sup>55</sup> (*cluster*) ed il grado di

---

<sup>54</sup> A sostegno delle sue speculazioni in merito all'assunzione di responsabilità aziendale, Coombs (2007) attinge alla teoria psicologica sui processi di attribuzione causale (Weiner 1986). Tale teoria muove dalla convinzione che gli individui ricerchino le cause degli eventi (specie se negativi), individuando un responsabile per l'accaduto, nel tentativo di avere una maggiore comprensione della realtà che li circonda. In tal senso la responsabilità può ricadere sugli stessi individui o sulle realtà sociali colpite dall'evento critico (attribuzione interna), o su fattori ad essa esterni (attribuzione esterna). Che ricada su fattori interni o esterni, l'attribuzione di responsabilità è in grado di orientare la percezione e il comportamento adottato nei confronti degli individui e dei fattori coinvolti nello scatenarsi di un evento avverso.

<sup>55</sup> Di recente Coombs *et al.* (2018; 2022) hanno operato una revisione delle tipologie di crisi aziendali, alla luce dei cambiamenti dettati dall'avvento delle comunità digitali. Un esempio sono le *sticky crisis*, una tipologia di crisi che ha trovato terreno fertile nello sviluppo del web e delle comunità digitali e che si manifesta attraverso eventi di diversa natura (dalla violazione di dati sensibili, alle crisi che si estendono per un periodo di tempo prolungato). Un'altra tipologia è data, inoltre, dalle *scansis* riferite ad una situazione identificabile come uno scandalo e una crisi allo stesso tempo, in grado di suscitare una forte indignazione morale negli *stakeholder* aziendali.

responsabilità imputabile alle imprese (attribuzione di responsabilità), relazione che oscilla da un livello minimo ad un livello di massima responsabilità, come si evince dalla seguente classificazione (Coombs 2007):

- *cluster* delle vittime: si tratta di eventi avversi causati da eventi naturali, da *rumors* negativi (come campagne diffamatorie e attacchi deliberati), oltre che da gesti estremi perpetrati da agenti esterni volti ad attaccare direttamente un'azienda (manomissioni informatiche, sabotaggi ecc..). In questi casi all'azienda viene attribuita una responsabilità minima o nulla;
- *cluster* accidentale: riguarda situazioni nelle quali un'azienda non applica le adeguate strategie di risoluzione di un evento critico, incidenti verificatisi a seguito di errori tecnici o commessi dal personale aziendale, problemi sorti in relazione a prodotti acquistati da produttori terzi. In tali situazioni è possibile riconoscere un basso livello di responsabilità per l'impresa;
- *cluster* intenzionale: rappresenta l'avvento di crisi prevedibili che si verificano in situazioni in cui l'azienda si rende direttamente colpevole di un comportamento scorretto, come nei casi di negligenza, nei quali l'impresa è coinvolta con un alto livello di responsabilità.

Una simile concettualizzazione si pone come modello di riferimento sia per l'impresa che per i suoi *stakeholder*. Tenendo conto della prospettiva aziendale, la definizione del tipo di crisi, e dei fattori che ne sono responsabili, supporta la ricerca e l'applicazione delle strategie di risposta ritenute più efficienti, al fine di preservare la reputazione aziendale. Nel caso degli *stakeholder*, invece, valutare la natura di una crisi consente loro di riflettere sul coinvolgimento di un'azienda nell'evento minaccioso, decretando quell'attribuzione di responsabilità che ne modella la percezione, nonché il loro modo di interagire con l'impresa in crisi (Coombs 2007; 2013).

Peraltro, l'impressione che l'azienda abbia un qualsivoglia ruolo nello scatenarsi dell'evento critico incide negativamente sul suo rapporto con i portatori d'interesse, i quali, non nutrendo più la stessa fiducia e la stessa stima nei confronti dell'impresa, possono decidere di rivolgersi ad uno dei suoi *competitor* per fruire dei medesimi prodotti e servizi, o di non prendere più parte alle iniziative da essa promosse. Di più. Secondo le evidenze riportate da Coombs e Holladay (2004; 2005), la responsabilità aziendale genera negli *stakeholder* delle emozioni negative, identificate più spesso con la rabbia, che non solo incidono sulla loro relazione con l'impresa stessa, ma sono alla base della diffusione di un passaparola (negativo) in grado di lederne la reputazione, già gravemente compromessa. Appare, quindi, lecito supporre che il rischio per la *corporate reputation* aumenti con

l'intensificarsi delle attribuzioni di responsabilità della realtà azienda che ne è protagonista (Coombs 2013).

Tornando alla necessità di definire i fattori coinvolti nello scatenarsi di una crisi aziendale, Coombs (2007) sottolinea l'importanza di considerare le situazioni critiche che possono aver interessato la medesima azienda nel corso della sua storia; in tal senso, secondo Zhang *et al.* (2022) la storia delle crisi di un'azienda dà vita ad una "memoria collettiva" che consente di elaborare le informazioni sulla crisi in corso e di rispondervi in maniera maggiormente adeguata.

Sembrirebbe infatti, che tali fattori rappresentino dei *triggers* che intensificano la percezione di responsabilità dell'impresa per l'ennesimo evento minaccioso, aumentando il rischio cui viene esposta la *corporate reputation* (Coombs *et al.* 2001; Coombs 2004). Ad esempio, una storia d'impresa costellata da frequenti crisi suggerisce che l'ennesimo evento possa imputarsi ad un comportamento scorretto perpetrato dall'azienda, che influenza negativamente la percezione delle parti interessate; ciò significa che gli *stakeholder* attribuiranno alla realtà socio-economica oggetto della loro attenzione una maggiore responsabilità per la crisi in atto<sup>56</sup> (Coombs 2013).

Nondimeno, anche un'impresa conosciuta per la sua integrità e per l'assenza di eventi che ne hanno messo a repentaglio la reputazione può comunque divenire oggetto di valutazioni negative.

In tal senso, a differenza di aziende già note per essere spesso al centro di una *querelle*, le realtà aziendali che godono di una certa notorietà e stima possono incorrere verso conseguenze persino peggiori, poiché in questi casi subentra la violazione delle aspettative maturate nel tempo dai propri *stakeholder*<sup>57</sup> (Zavyalova *et al.* 2016).

È noto, infatti, che un alto livello di consapevolezza (o familiarità) acquisito in relazione ad un'impresa, e alla sua condotta, agevola l'accesso alle informazioni e alle diverse associazioni ad essa relative (Wei *et al.* 2017), così come avviene per i meccanismi di *brand recognition* e di *brand recall*. La facoltà di richiamare alla memoria informazioni positive (relative alle passate *performance* aziendali) e negative (associate, per esempio, alla crisi vissuta in quel momento

---

<sup>56</sup> In relazione a tale questione, di recente Eaddy *et al.* (2018) hanno evidenziato il ruolo giocato dalla fonte delle informazioni circa le crisi che hanno interessato una data azienda nel corso della propria storia. Infatti, la fonte attraverso cui i "misfatti" di un'impresa vengono messi in circolo influisce in maniera considerevole sulla percezione che gli *stakeholder* maturano in relazione ad un'azienda, e sull'attribuzione di responsabilità per la crisi attraversata dalla stessa realtà aziendale in quel dato momento. Di più. Secondo il parere degli studiosi, le conseguenze sulla percezione delle parti interessate riguarderebbe anche la sfera emotiva. In tal senso i portatori d'interesse manifestano sentimenti di rabbia quando le informazioni relative alle crisi aziendali provengono da fonti come i media o dal passaparola; diversamente, nel caso in cui siano le stesse imprese a condividere con gli *stakeholder* le crisi da cui sono state interessate nel corso del tempo, i sentimenti tendono ad essere maggiormente positivi, limitando, al contempo, le conseguenze negative sulla reputazione dell'impresa coinvolta.

<sup>57</sup> Come verrà approfondito successivamente, le aspettative maturate dai portatori d'interesse di un'impresa vengono disattese quando i comportamenti adottati da una realtà socio-economica (specie in relazione ad una crisi) si discostano dalle loro esperienze passate (Zavyalova 2016).

dall'impresa) compromette il giudizio di valutazione degli *stakeholder*, i quali attribuiscono maggior peso alla minaccia in atto, per effetto dello scollamento tra la situazione negativa in cui versa l'azienda rispetto ai successi ottenuti in passato (Robinson *et al.* 1994; Snyder *et al.* 1999).

Per di più, la salienza dell'evento negativo e il grado di responsabilità imputabile alla stessa impresa coinvolta rappresentano dei fattori che amplificano il giudizio negativo dei portatori d'interesse, aumentando, quindi, la minaccia per la reputazione aziendale (Wei *et al.* 2017).

Tra le variabili che amplificano il rischio reputazionale cui viene esposta un'azienda nel contesto di una crisi, si annovera anche il livello di identificazione<sup>58</sup> con i propri *stakeholder*.

In effetti, non tutti i portatori d'interesse si identificano allo stesso modo con un'impresa. Alcuni di essi non percepiscono una stretta connessione con i valori aziendali, sviluppando legami cognitivi ed emotivi piuttosto deboli, probabilmente per via della loro propensione ad affidarsi ai prodotti e servizi aziendali per fini puramente utilitaristici, piuttosto che per un richiamo di tipo emotivo, o per l'identificazione con gli stessi valori aziendali. Di più. In assenza di una particolare forma di legame o di attaccamento con un'impresa colpita da una crisi, i portatori d'interesse focalizzano la loro attenzione sulla reale gravità dell'evento, reagendo con un forte sentimento negativo per via degli effetti nei riguardi di altre categorie di *stakeholder*, o alle conseguenze di natura etica o ambientale che ne possono derivare (Romani *et al.* 2013). A dimostrarlo sono i recenti episodi che hanno coinvolto la catena spagnola nota nel mondo del *fast fashion*<sup>59</sup>, Zara, nel mirino delle critiche per lo sfruttamento della forza lavoro, e la conseguente violazione del codice etico su cui si basa la società<sup>60</sup>. In questo caso, diverse sono state le reazioni negative espresse da coloro che, manifestando un basso livello di identificazione nei confronti dell'azienda, hanno mostrato una forte indignazione per via delle questioni sollevate dalla crisi.

Diverso è il caso delle categorie di *stakeholder* che mostrano, invece, un elevato livello di identificazione e che fanno della congruenza tra i loro valori e quelli della stessa realtà socio-economica un segnale di valore del proprio sé nelle interazioni sociali (Whetten *et al.* 2002). Ne sono un esempio le categorie di consumatori che si avvalgono dei prodotti e dei servizi offerti da aziende del calibro di Amazon o Google, per via del forte senso di intraprendenza e di innovazione

---

<sup>58</sup> La nozione in questione rimanda alla forma di identificazione sociale in grado di generare un legame di tipo cognitivo ed emotivo tra un'azienda e le parti interessate (Dutton *et al.* 1994), le quali sono in grado di rendere le "caratteristiche centrali, distintive e durature di un'azienda" (Ashforth *et al.* 1989) un vero e proprio mezzo di *self expression*.

<sup>59</sup> Il termine *fast fashion* rimanda alla strategia di produzione impiegata negli ultimi decenni da numerose case di moda *low cost*, incentrata sulla produzione massiva di capi di abbigliamento, spesso di bassa qualità, venduti a prezzi molto bassi, che vengono distribuiti e riassortiti velocemente.

<sup>60</sup><https://www.ilfattoquotidiano.it/2021/07/01/francia-4-grandi-marchi-dellabbigliamento-accusati-di-sfruttare-gli-iguri-occultamento-di-crimini-contro-lumanita/6247957/>.

che gli stessi consumatori condividono con i valori incarnati da dette realtà aziendali. In simili casi, l'appartenenza ad una certa realtà socio-economica, per via della condivisione degli aspetti che ne caratterizzano l'identità, è sufficiente ad orientare le percezioni e l'atteggiamento delle parti interessate nei confronti di un'azienda, influenzando, altresì, la loro reazione alle notizie che la riguardano, specie se tali notizie rimandano ad un evento critico o potenzialmente lesivo per l'impresa stessa. In proposito, diversi studi (Ahluwalia *et al.* 2000; Berger *et al.* 2010; Klein *et al.* 2004; Lange *et al.* 2012; Pfarrer *et al.* 2008) hanno evidenziato come le informazioni acquisite in relazione ad una situazione di minaccia vengono interpretate alla luce delle credenze che le parti interessate detengono nei confronti dell'impresa.

Ciò rende abbastanza intuitivo che quei portatori di interesse, il cui livello di identificazione con un'azienda appare elevato, siano disposti a sostenere la medesima realtà socio-economica durante una crisi, maturando una percezione meno negativa in merito alla responsabilità per l'evento in atto (Zavyolova *et al.* 2016) e mostrandosi maggiormente ricettivi in relazione alle strategie di risposta da esse adottate, come evidenziato anche dalle parole di Gistri (2018:71):

gli stakeholder che si identificano maggiormente con l'impresa percepiscono le azioni di questa come legate alle loro identità personali: si compiaceranno di eventi positivi e si riterranno minacciati in seguito a eventi negativi. Una tale connessione cognitiva ed emotiva può rendere più difficile per gli stakeholder il distacco delle loro identità da quelle dell'organizzazione contaminata. Di conseguenza, gli stakeholder che si identificano maggiormente tenderanno ad attribuire la causa di una crisi a fattori situazionali esterni, piuttosto che all'organizzazione.

Nonostante quanto riportato da Gistri, occorre ricordare che persino le imprese che godono di una certa stima e di un elevato livello di identificazione con i propri *stakeholder* chiave non sono immuni alle conseguenze negative che una crisi aziendale comporta. In effetti, diversi ricercatori (Bhattacharya *et al.* 2003; Einwiller *et al.* 2006) sostengono l'esistenza di una soglia oltre la quale nessun fattore (dalla condivisione con i valori, l'identità e la cultura di un'azienda, alla condotta di un'impresa considerata irreprensibile) può fungere da "cuscinetto", mantenendo inalterate le credenze e le aspettative delle parti interessate.

Ciò rende necessario per un'impresa intraprendere delle misure volte a limitare il rischio derivante da una crisi; in tal senso, anche le parole spese da un'impresa al fine di preservare la propria immagine e identità (nonché la propria reputazione) dalle conseguenze di una situazione critica consentono di plasmare il modo in cui gli *stakeholder* percepiscono un'impresa, determinando le interazioni future tra le parti. Peraltro, le misure adottate in risposta ad un evento

minaccioso rappresentano il momento più alto nell'ambito del *crisis management*<sup>61</sup> poiché, il piano strategico messo in atto in questa fase genera importanti conseguenze sulla *corporate reputation*, come sostiene anche Castro (2021):

l'obiettivo da raggiungere in questa fase sarà quello di ridurre i danni in prospettiva di breve e lungo termine, evitando che i fatti in questione pregiudichino i rapporti con i pubblici cruciali, e a, far sì che dalla gestione della situazione risultino rapporti più stabili e una reputazione ancor più consolidata.

Alla luce di tali considerazioni, è possibile affermare che ciascuna crisi viene inquadrata all'interno di una cornice interpretativa differente, sulla base di fattori come la responsabilità aziendale o il livello di copertura mediatica che è in grado di raggiungere (Clemente *et al.* 2017).

Dal canto suo, Coombs (2007) ha delineato quattro principali strategie<sup>62</sup> che definiscono le risposte di un'impresa<sup>63</sup>: negazione, ridimensionamento, ricostruzione e rafforzamento.

Entrando nel dettaglio, le strategie di negazione hanno l'obiettivo di respingere, o quantomeno ridurre, la responsabilità per la vicenda di cui l'azienda viene considerata colpevole, tentando di evitare qualunque forma di legame con la crisi in atto. In tal senso, l'impresa tenta di dimostrare la propria innocenza muovendo un'accusa nei confronti di chi la ritiene responsabile per la crisi, identificando un capro espiatorio o persino negando l'esistenza stessa di una minaccia.

---

<sup>61</sup> Per una maggiore puntualità espositiva occorre precisare che il processo di *crisis management* comprende diverse fasi durante le quali le aziende interessate mettono in atto le strategie più adeguate al fine di proteggere la propria reputazione, limitando l'impatto stesso della crisi. Secondo quanto riportato in letteratura vi sono tre fasi: *research*, *response*, *recovery*. La fase del *research* riguarda la gestione preventiva di una crisi e richiede l'applicazione di procedure come l'analisi ed il monitoraggio delle aree aziendali maggiormente vulnerabili, oltre ai segnali che possono far presagire una potenziale minaccia. La fase successiva, detta *response*, deputata alla gestione vera e propria dell'evento critico, mediante l'applicazione di strategie improntate alla comunicazione aziendale (strategie di *reputation repair*). Per ultimo, il *recovery*, la fase in cui l'azienda protagonista elabora un piano di rilancio, nel tentativo di sfruttare le opportunità create dall'evento critico, e mettere a frutto i benefici ottenuti nell'ambito delle fasi precedenti (Poma *et al.* 2012).

<sup>62</sup> Di recente, diversi studiosi (Gistri 2018; Invernizzi *et al.* 2020) hanno operato una revisione nel quadro delle strategie di risposta delineato da Coombs (2007), facendo confluire i tentativi di "ricostruzione" e "rafforzamento" all'interno di un'unica strategia di ricostruzione.

<sup>63</sup> Nel definire le principali strategie di risposta, Coombs attinge all'*Image Repair Theory* (IRT), introdotta da Benoit (1997) con l'obiettivo di ripristinare l'immagine di un soggetto coinvolto in una crisi. Lo studioso parte dall'assunto che una crisi può manifestarsi in modi diversi, coinvolgendo la stessa impresa colpita per un evento che ha direttamente compiuto, facilitato o semplicemente che ha permesso si verificasse. In queste circostanze, un'azienda risulta colpevole se percepita come tale dai propri portatori di interesse, arrecando un danno non indifferente all'immagine dell'impresa. Pertanto, le strategie di ripristino dell'immagine lesa mirano ad influenzare la percezione soggettiva della responsabilità per l'evento critico, avvalendosi di un quadro piuttosto variegato di strategie di comunicazione:

- la negazione, ossia il diniego della responsabilità per la vicenda per cui è ritenuta responsabile;
- l'evasione della responsabilità, volta a minimizzare la gravità della propria responsabilità;
- la riduzione dell'offesa, intesa come forma di compensazione;
- la messa in atto di azioni correttive, che comportano la pubblica dichiarazione della crisi e il ripristino della situazione allo stato precedente o la promessa di apportare cambiamenti per evitare che si ripeta;
- la confessione, mediante il ripristino di un'immagine positiva dell'accusato attraverso la piena accettazione della responsabilità dell'accaduto e delle sue conseguenze negative.

Riflettendo su simili casi, non si può far a meno di notare come il rischio per la reputazione aziendale ricada sulla disponibilità degli *stakeholder* ad accettare o meno le ragioni fornite dall'impresa in relazione all'evento critico<sup>64</sup>.

Nel caso delle strategie di ridimensionamento, lo scopo è quello di attenuare gli effetti della crisi, minimizzandone le conseguenze negative o dimostrando che si tratta di eventi fuori dal controllo della stessa impresa, e pertanto adottando una strategia che giustifichi, ragionevolmente, l'accaduto.

Appare evidente, qui, che una linea d'azione in grado di ridimensionare la portata di una crisi, riducendone l'impatto, gioca sicuramente a favore della reputazione aziendale, a patto che tale strategia sia supportata da evidenze che rendano maggiormente credibili le dichiarazioni aziendali.

Nondimeno, nel caso in cui le informazioni messe in circolo (specie nell'ambiente digitale) contrastino la "narrazione" fornita dall'azienda in merito alla crisi, gli *stakeholder* potrebbero affidarsi al racconto ritenuto coerente con i propri valori e schermi interpretativi.

Un'altra fra le strategie impiegate dalle aziende durante una crisi è quella di ricostruzione, volta a modellare la percezione maturata dalle parti interessate nei propri confronti.

Nel rendere operativa questa strategia le imprese fanno appello ai successi ottenuti dalle proprie *performance* passate, ricordando ai portatori d'interesse la storia e i valori con cui le stesse realtà aziendali hanno costruito il proprio percorso. Simili strategie mirano, quindi, a mostrare l'impresa come una vittima della crisi in atto.

Per ultimo, si annoverano le strategie di rafforzamento che fanno leva sulla responsabilità che un'azienda si assume per la crisi in atto, ricorrendo alle scuse formali e a forme di compensazione, nel tentativo di riconquistare la fiducia dei propri *stakeholder*.

In linea generale, analizzando l'efficacia delle diverse strategie di risposta, pare opportuno ricordare, altresì, la necessità di considerare la tipologia di crisi affrontata dall'impresa. In tale prospettiva lo stesso Coombs fornisce, infatti, un quadro interpretativo che rende esplicita la relazione tra il tipo di evento che si pone come una minaccia per l'azienda e la strategia di risposta ritenuta maggiormente efficace in quel dato contesto (Grappi *et al.* 2015), come esemplificato dalla figura di seguito riportata (tab.6):

---

<sup>64</sup> Di recente, le imprese hanno realizzato quanto, in realtà, la strategia di negazione si riveli poco efficace nei casi in cui la responsabilità aziendale sia particolarmente elevata, poiché agisce incrementando ulteriormente la percezione di colpevolezza agli occhi dei portatori d'interesse. Per questa ragione, secondo Coombs (2022) tale strategia andrebbe, piuttosto, impiegata nel caso in cui un'azienda debba affrontare una situazione di para-crisi, o la diffusione di *rumors* che non compromettono gravemente la credibilità e la stabilità aziendale.



Tipologia di crisi	Strategia di risposta
<p><i>“Cluster delle vittime”</i></p> <p>in queste tipologie di crisi, anche l'organizzazione è una vittima. L'attribuzione di responsabilità per la crisi è bassa come la minaccia reputazionale. Esempi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disastro naturale (es. terremoto).</li> <li>▪ Rumors: vengono diffuse informazioni false e dannose sull'organizzazione.</li> <li>▪ Violenza sul posto di lavoro: un dipendente attacca i suoi colleghi.</li> <li>▪ Manomissione del prodotto: un agente esterno causa danni all'organizzazione.</li> </ul>	<p><i>Strategie di negazione</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Attaccare l'accusatore: il crisis manager si confronta con la persona o il gruppo che sostiene che c'è qualcosa che non va nell'organizzazione.</li> <li>▪ Negazione: il crisis manager afferma che non c'è nessuna crisi.</li> <li>▪ Capro espiatorio: il crisis manager incolpa una persona o un gruppo al di fuori dell'organizzazione.</li> </ul>
<p><i>“Cluster accidentale”</i></p> <p>in questi casi le azioni organizzative che hanno portato alla crisi non sono state intenzionali. L'attribuzione di responsabilità per la crisi è moderata come la minaccia reputazionale. Esempi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sfida: gli stakeholder sostengono che un'organizzazione sta operando in modo inappropriato.</li> <li>▪ Incidenti tecnici dovuti a errori: un guasto di una tecnologia o di un'apparecchiatura causa un incidente industriale.</li> <li>▪ Danni al prodotto causati da un errore tecnico: un guasto alla tecnologia o all'attrezzatura provoca il richiamo di un prodotto.</li> </ul>	<p><i>Strategie di ridimensionamento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spiegazione: il crisis manager minimizza la responsabilità organizzativa negando l'intenzione di fare del male e/o di non riuscire a controllare gli eventi che hanno scatenato la crisi.</li> <li>▪ Giustificazione: il crisis manager minimizza il danno percepito causato dalla crisi.</li> </ul>
<p><i>“Cluster intenzionale”</i></p> <p>in questi tipi di crisi, l'organizzazione ha consapevolmente messo a rischio le persone, ha intrapreso azioni inappropriate o ha violato una legge. L'attribuzione di responsabilità per la crisi sarà elevata come la minaccia reputazionale. Esempi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incidenti umani: l'errore umano causa un incidente industriale.</li> <li>▪ Danni al prodotto causati da errori umani: l'errore umano causa la necessità di richiamare un prodotto.</li> <li>▪ Misfatto organizzativo senza infortuni: gli stakeholder sono ingannati senza pregiudizi.</li> <li>▪ Misfatto gestionale inerente una negligenza professionale: leggi o regolamenti sono violati dalla direzione.</li> <li>▪ Misfatto organizzativo con infortuni: gli stakeholder sono messi in pericolo dal management e ci sono degli infortuni.</li> </ul>	<p><i>Strategie di ricostruzione</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risarcimento (o compensazione): il responsabile della crisi offre denaro o altri beni alle vittime.</li> <li>▪ Scuse: il responsabile della crisi indica che l'organizzazione si assume la piena responsabilità della crisi e chiede perdono ai soggetti interessati.</li> </ul>

Tabella 6: Quadro riassuntivo della relazione tra la tipologia di crisi e la strategia di risposta secondo la SCCT. Elaborazione da Gistri (2018)

Analizzando il suddetto *framework* emerge in modo chiaro come la percezione di un maggiore rischio di crisi (e degli effetti negativi che ne derivano in termini di reputazione) renda le aziende maggiormente propense ad assumersi la responsabilità per la situazione critica, scegliendo di ricorrere a strategie di risposta sempre più accomodanti, nel tentativo di limitare l'impatto negativo



sulla propria reputazione (Coombs 2007). Ciò malgrado, l'impiego di linee d'azione come le scuse aziendali, per fare un esempio, potrebbe avere risvolti negativi per le stesse imprese. Difatti, una strategia eccessivamente accomodante si rivela, talvolta, controproducente se l'origine di una crisi riguarda questioni di natura etica o fa leva sui valori e sull'identità di un'azienda (Coombs 2019), intensificando le emozioni negative suscitate negli *stakeholder* chiave di un'impresa. Inoltre, un atteggiamento eccessivamente arrendevole (come appare, per l'appunto, una strategia di ricostruzione) potrebbe insinuare nelle parti interessate il sospetto che le conseguenze della crisi siano peggiori di quanto dichiarato (Coombs 2007).

D'altronde, la meta-analisi condotta da Ma *et al.* (2016), evidenzia la presenza di alcuni limiti concettuali nei dettami della SCCT. Sebbene sia evidente che un'azienda tragga notevoli benefici (anche in termini di reputazione) dall'impiego di strategie di risposta commisurate al grado di responsabilità ad essa imputabile per una crisi, il quadro concettuale delineato da Coombs non prende in esame le variabili che possono moderare l'efficacia derivante dalla relazione tra i fattori suindicati (ossia tra tipo di crisi e strategie di risposta previste). A dimostrarlo sono alcuni studi, come quello riportato da Claeys *et al.* (2014), dal quale emerge che elementi come le emozioni suscitate da un evento critico nelle parti interessate possono moderare l'efficacia della corrispondenza tra il tipo di crisi e le strategie di risposta ritenute maggiormente appropriate in quel dato contesto. Nello specifico, i ricercatori hanno osservato come nel caso di un elevato coinvolgimento emotivo degli *stakeholder* in relazione all'evento, la scelta di una strategia di risposta ritenuta coerente con il tipo di crisi consente alle imprese di modellare l'opinione maturata dalle parti interessate nei loro confronti.

Diversamente, nel caso di un basso livello di coinvolgimento, l'impatto della strategia di risposta alla crisi non appare in grado di migliorare la percezione delle parti interessate in merito all'azienda coinvolta.

Un'altra variabile riguarda ciò che Gistri *et al.* (2019) hanno definito come "effetto incongruenza". Secondo gli studiosi, quando una crisi aziendale nasce da un'incongruenza tra la dimensione su cui fa leva la propria reputazione e l'evento alla base della stessa crisi, l'incremento della percezione di gravità per la crisi che ne consegue rende necessaria una strategia di risposta più incisiva, privilegiando le scuse aziendali rispetto ad una strategia di compensazione.

Nondimeno, malgrado gli evidenti vantaggi provenienti dall'applicazione dei dettami della SCCT, il processo attraverso cui le strategie di risposta aziendale influenzano la sfera cognitiva e affettiva delle parti interessate (a loro volta responsabili del giudizio di reputazione di un'impresa) è alquanto complesso e non sempre prevedibile. Ne consegue che il piano strategico messo in atto da

un'impresa durante una crisi non sempre riesce ad esercitare un effetto positivo sulla reputazione aziendale, specie per le crisi più gravi.

### 3.2 L'importanza delle emozioni nel *crisis management*

L'interesse per la componente emozionale degli *stakeholder*, specie dei consumatori, rappresenta un aspetto cruciale nella letteratura del *crisis management*, oltre che della gestione della *corporate reputation* (Marsen 2020). Il verificarsi di un evento particolarmente critico e allarmante per un'azienda ha un certo impatto anche sui consumatori, in quanto ne coinvolge la sfera emotiva, modellandone l'attitudine nei suoi confronti (Bundy *et al.* 2017). Inoltre, dalle evidenze di Claeys *et al.* (2014) appare chiaro che le emozioni (rilevanti in termini di viralità e diffusione dei contenuti in rete) incidono anche sull'efficacia delle strategie di risposta aziendale (Bundy *et al.* 2017), moderando l'effetto della relazione tra la tipologia di crisi e la risposta ritenuta maggiormente incisiva per l'impresa interessata.

Ciò malgrado, accademici e professionisti lamentano l'assenza di un modello completo, e largamente accettato sul piano teorico, necessario per analizzare la relazione tra le emozioni e l'elaborazione cognitiva delle informazioni sulle crisi (Lu *et al.* 2017).

Tale limite potrebbe imputarsi anche al *framing*<sup>65</sup> impiegato nella comunicazione della crisi, sia da parte delle aziende che in relazione ai contenuti condivisi attraverso i *media* digitali. Le parole, le frasi o le immagini che raccontano di una crisi aziendale, dunque la cornice interpretativa attraverso cui vengono presentate le informazioni ad essa relativa, contribuisce a definire la risposta emotiva degli *stakeholder* chiave (Coombs 2007). Tuttavia, le parti interessate acquisiscono spesso una conoscenza frammentaria e incompleta degli eventi di crisi, specie nella loro fase iniziale, nella quale le informazioni non sono sufficienti per comprendere l'effettiva gravità della situazione (Lu *et al.* 2017); ciò rende complessa la ricostruzione delle dinamiche attraverso cui le emozioni si relazionano all'elaborazione cognitiva di detti eventi.

In linea generale le imprese tendono ad adottare un *frame* che fa appello alla razionalità delle parti interessate, offrendo una prospettiva oggettiva dei fatti (Claeys *et al.* 2014; McKay-Nesbitt *et*

---

<sup>65</sup> Introdotta da Bateson (1972) e da Goffman (1972), la nozione di *framing*, o *effetto framing*, rimanda agli schemi interpretativi attraverso cui gli individui interpretano e organizzano gli eventi, l'esperienza e la realtà circostante, attribuendovi un senso compiuto. Tale concezione si riferisce, quindi, al fenomeno secondo cui una stessa informazione o contenuto può assumere diversi significati, a seconda della cornice (*frame*) interpretativa usata per la sua presentazione, condizionata dalla società e dal mezzo che veicola la stessa informazione.

al. 2011), o come hanno affermato Moon e Rhee (2012), condividendo informazioni fattuali e concrete, e descrivendo le misure che l'azienda ha adottando per gestire la situazione in atto.

Focalizzando, dunque, l'attenzione sull'effettivo contenuto del messaggio, un approccio di tipo razionale fa sì che le emozioni suscitate negli *stakeholder* siano indotte principalmente dalla loro personale valutazione della situazione di crisi (Lu *et al.* 2017), tenendo conto anche delle conseguenze che possono coinvolgere in maniera diretta o indiretta i consumatori (come nel caso della contaminazione di prodotti alimentari ed al relativo richiamo, per citare un esempio).

Nondimeno, nel rendere pubblica una situazione di crisi, le aziende, o i *media*, possono far leva su una modalità di inquadramento che si appella alle emozioni (degli *stakeholder*) che divengono, quindi, responsabili delle diverse modalità di valutazione dello stesso evento (Yoo *et al.* 2005; Claeys *et al.* 2014).

Tale concezione trova sostegno fra i teorici dell'*appraisal*<sup>66</sup> secondo i quali le differenti emozioni suscitate negli individui da particolari situazioni (come una crisi) determinano una predisposizione a livello cognitivo che incide sull'elaborazione delle notizie acquisite successivamente all'evento e sui soggetti che ne sono coinvolti; per di più, dette emozioni orientano i processi decisionali, in modo coerente con la dimensione valutativa che ha innescato un certo stato emotivo (Lerner *et al.* 2001; Kim *et al.* 2011). In proposito, Nabi (2003) ha osservato come “le emozioni discrete e rilevanti influenzino l'elaborazione delle informazioni, i ricordi e i giudizi” (Nabi 2003:228). Vale a dire che lo stato emotivo che una notizia suscita in un dato soggetto funge da filtro interpretativo che ne modella la comprensione, ciò compatibilmente con le informazioni già acquisite (e maggiormente accessibili nella memoria) e con i giudizi di valutazione che tenderanno ad essere coerenti con l'emozione esperita. In questo senso, se la notizia di una crisi aziendale viene riportata in modo tale da generare un sentimento negativo, ad esempio la rabbia, esso modificherà l'attitudine e il comportamento adottato dagli *stakeholder* nei confronti dell'impresa coinvolta, influenzando in maniera negativa le intenzioni di acquisto dei prodotti o servizi da essi offerti, nonché le informazioni veicolate attraverso il passaparola (Coombs *et al.* 2013).

L'importanza del *framing* nella risposta emotiva degli *stakeholder* (ad una crisi aziendale) rappresenta un aspetto rilevante anche nel modello teorico di Coombs (2007), il quale ha

---

<sup>66</sup> Per spiegare come i processi di valutazione siano guidati da specifiche emozioni, e come ciascuna di esse possa portare all'elaborazione di giudizi differenti, i teorici dell'*appraisal* fanno leva sull'*Appraisal Tendency Framework*. Secondo tale modello teorico le emozioni godono di proprietà motivazionali che dipendono dalle caratteristiche ad esse intrinseche e dalla loro intensità. Vale a dire che emozioni specifiche portano specifiche tendenze d'azione, in linea con le dimensioni di valutazione indotte dalla medesima emozione (Lerner *et al.* 2015).

evidenziato come gli schemi interpretativi veicolati attraverso la comunicazione di una crisi mettano in risalto quegli elementi ritenuti maggiormente salienti per le parti interessate, modellando, così, il modo in cui essi definiscono la crisi e ne attribuiscono le relative responsabilità. Difatti, nell'ambito della SCCT, le attribuzioni di responsabilità per la situazione di crisi appaiono correlate positivamente o negativamente allo spettro di emozioni identificate come rabbia e compassione<sup>67</sup>. Vale a dire che la percezione di un basso coinvolgimento di un'impresa per l'evento in atto suscita delle emozioni positive (come la compassione), determinando un'attitudine favorevole nei confronti dell'azienda; per contro, le emozioni esperite appaiono tanto più negative quanto più evidente è la responsabilità della stessa realtà socio-economica (Coombs 2007; Bundy *et al.* 2017).

D'altra parte, in una situazione critica nella quale l'impresa viene ritenuta responsabile per la situazione in atto, le conseguenze che possono riversarsi sulle parti interessate rappresentano, altresì, dei *triggers* che intensificano le emozioni negative in essi suscitate. Ciò significa che gli *stakeholder* manifestano una reazione come, ad esempio, la rabbia quando una crisi mette a repentaglio il loro benessere o quello dell'ambiente, o quando l'impresa mostra un comportamento che non rispetta i principi della responsabilità sociale, violando, in tal modo, le aspettative e la fiducia che gli stessi *stakeholder* hanno riposto nelle sue promesse (Jin 2010).

L'approccio teorico di Coombs si limita, tuttavia, ad osservare l'importanza delle emozioni in relazione al processo di valutazione di una crisi, e alla relativa responsabilità imputabile all'azienda implicata. Ciò malgrado, tale approccio non prende in esame l'effetto che i diversi stati emotivi (suscitate negli *stakeholder*) esercitano in relazione alle strategie di risposta aziendale con le relative conseguenze che ne derivano in termini di *corporate reputation*. Per di più, la visione di Coombs appare piuttosto limitata anche in relazione alle differenze tra le varie emozioni dominanti, suscitate da diverse situazioni di crisi, limitandosi agli stati emotivi di rabbia e di compassione.

Un passo avanti in questa direzione è stato compiuto da Jin (2012) e dalla sua équipe di ricerca attraverso l'*Integrated Crisis Mapping Model* (ICM), che mostra come la propensione ad accettare o meno la strategia di risposta aziendale ad una crisi varia a seconda dello stato emotivo suscitato da quest'ultima nei suoi portatori d'interesse. Nello specifico, prendendo in esame gli stati emotivi di rabbia, tristezza, paura e ansia, è emerso come, pur essendo ascrivibili alla categoria

---

<sup>67</sup> Per una maggiore puntualità espositiva occorre precisare che, nell'ambito dell'elaborazione teorica proposta da Coombs, le emozioni che ricorrono più di frequente durante una crisi reputazionale sono indicate nella versione originale come "anger" e "simpathy". In tal senso, tenendo conto delle differenze di natura linguistica, è stato possibile individuare una diretta corrispondenza con l'emozione "anger", definita come "rabbia"; diverso è il caso di "simpathy", indicato con "compassione", considerata l'emozione che più si avvicina al concetto racchiuso nello stato emotivo indicato da Coombs. Inoltre, tale scelta è stata dettata anche in relazione allo spettro di emozioni individuato dai modelli teorici offerti in lingua italiana.

delle emozioni negative, ciascuno di esse innesca delle reazioni differenti: ad esempio, quando le parti interessate provano un sentimento di rabbia per la situazione in atto, esse divengono maggiormente propense ad accettare le eventuali accuse mosse contro l'impresa per l'evento critico, rendendo meno efficaci le eventuali contromisure aziendali improntate su strategie di ridimensionamento o di ricostruzione.

Provare, invece, un'emozione differente, come la tristezza, genera un maggiore sostegno verso l'impresa coinvolta nell'evento, rendendo le parti interessate inclini ad accettare strategie di risposta considerate più accomodanti (Jin 2010).

In tale prospettiva, la capacità di identificare lo stato emotivo dei consumatori in una data situazione di crisi non solo consente all'azienda interessata di pianificare una adeguata strategia di risposta, ma, altresì, di intervenire al fine di tutelare, o ricostruire, la propria reputazione, partendo dal tentativo di riconquistare la fiducia delle parti interessate.

È per questa ragione che nei casi di una reazione particolarmente negativa, in cui l'emozione predominante è un sentimento negativo di forte intensità, le imprese devono essere pronte a comprendere i bisogni emotivi degli *stakeholder*, rispondendo con una strategia che sia commisurata sia al tipo di crisi in atto, che alla reazione delle stesse parti interessate. Alla luce di tale riflessione appare, dunque, evidente come la risposta emotiva dei consumatori modelli la loro attitudine nei confronti di un'impresa, la fiducia che essi sono disposti ad accordarle a seguito di una crisi (specie se ne risulta responsabile), quindi i giudizi di valore da cui derivano le loro aspettative circa le future *performance* della stessa realtà socio-economica. In definitiva le emozioni degli *stakeholder* incidono sugli aspetti che contribuiscono a definire la *corporate reputation*, in modo particolare nell'ambito di una situazione di crisi (Kim 2011).

### **3.3 Le nuove dinamiche del *crisis management* nelle *online communities***

Posto che le emozioni giochino un ruolo chiave nel determinare la risposta degli *stakeholder* aziendali ad una crisi, un aspetto altrettanto importante da evidenziare riguarda la percezione che un simile evento suscita nell'ambito dell'arena digitale. Difatti, accanto alle potenziali minacce che emergono dal contesto offline, l'avvento del web e delle comunità digitali ha reso il *crisis management* un processo ancora più complesso per le realtà socio-economiche, costrette a fare i conti anche con le crisi che si estendono in rete (Ott *et al.* 2015).

Diversi studiosi (Jin *et al.* 2011; Freberg 2012; Coombs *et al.* 2018) sostengono che la fonte attraverso cui si acquisiscono le informazioni di crisi influenza in misura maggiore la percezione e la reazione degli *stakeholder* in merito a detti eventi, oltre che la più generale attitudine nei riguardi delle imprese che sono protagoniste. Ne è un esempio lo studio condotto da Pace *et al.* (2017) in merito agli effetti delle informazioni di crisi in un contesto online e offline, nel quale gli autori hanno evidenziato una significativa differenza nella reazione dei consumatori. Prendendo in esame l'attitudine e il passaparola quali variabili volte a misurare l'impatto della notizia generato nei diversi contesti in esame, è emerso come le parti interessate esposte alle notizie provenienti dalle piattaforme digitali abbiano maturato una reazione maggiormente negativa e una rapida diffusione del loro giudizio attraverso il passaparola rispetto a coloro che si sono rivolti ai canali tradizionali.

Ciò implica che la diffusione della notizia di una crisi attraverso contenuti messi in circolo nelle comunità digitali ha un impatto diverso sull'attitudine maturata dai consumatori nei confronti dell'impresa, complici anche le emozioni (più spesso negative) suscitate da questo genere di informazioni proprio all'interno di dette comunità.

La letteratura è sempre più concorde nell'affermare che le comunità che popolano le piattaforme digitali stiano cambiando le dinamiche con cui si evolvono le crisi aziendali, accelerandone la diffusione e creando nuovi scenari di sviluppo (Pang *et al.* 2014; Valentini *et al.* 2015).

In tal senso, alcuni studiosi (Smith *et al.* 2012; Pace *et al.* 2016; Park *et al.* 2019) sostengono come le innumerevoli piattaforme che popolano il web (come Facebook, Twitter e Instagram, per citare le più comuni) influenzino in modi diversi la comunicazione relativa ad una crisi, dunque le conseguenze che un tale evento detiene nella successiva valutazione dell'impresa coinvolta (Triantafyllidou *et al.* 2020). A questo proposito, Erikson *et al.* (2016) hanno condotto uno studio sulla differente percezione della comunicazione di crisi in relazione ai due più comuni *social network*, Twitter e Facebook, mostrando come il primo venisse ritenuto una fonte privilegiata e maggiormente affidabile a cui attingere per giornalisti e politici, mentre il secondo fosse percepito come canale utile alla propagazione di informazioni ad ampio raggio, e, pertanto, utilizzato quasi esclusivamente dal pubblico di massa.

Ancora, lo studio di Guidry *et al.* (2017) sulla comunicazione della crisi sanitaria legata all'Ebola ha evidenziato come l'uso di diverse piattaforme digitali determinasse un diverso coinvolgimento nei portatori d'interesse rispetto alla notizia di crisi, evidenziando un elevato livello di trasporto emotivo tra quanti si sono avvalsi di Instagram come principale fonte di informazione. A questo proposito, Splendiani (2022:27) ha affermato che:

L'utilizzo dei social risulta più efficace quando le organizzazioni hanno sviluppato familiarità con il pubblico, quando vengono seguiti i principi di comunicazione del rischio come invio di contenuti solution-based, quando vi è riconoscimento delle paure e delle preoccupazioni del pubblico e quando vengono incorporate immagini visive. In particolare, la capacità di narrazione multimediale e in tempo reale tipica dei social visuali come Instagram rappresenta un elemento che, secondo molti autori potrà fare la differenza in futuro. Ciò perché rende la comunicazione più visiva e interattiva, impattando sulla rappresentazione della crisi da parte dei media e delle organizzazioni colpite.

Ad ogni modo, che si tratti di Facebook piuttosto che di Twitter (o di qualunque altra piattaforma di comunicazione digitale) i consumatori si avvalgono sempre più spesso di tali mezzi non solo per ricercare informazioni in merito ai suddetti eventi, bensì, per condividere le loro esperienze con le imprese interessate, lasciando trasparire le emozioni in essi suscitate (Austin *et al.* 2012). In tal modo le *online communities* consentono ai consumatori di acquisire maggiore consapevolezza in merito alle situazioni critiche, la cui conoscenza (in relazione all'evoluzione del fenomeno) risulterebbe, altrimenti, limitata (Pang *et al.* 2014).

Molte fra le più recenti campagne realizzate da note maison, come Balenciaga<sup>68</sup>, hanno dato vita a delle crisi note agli *stakeholder* a livello internazionale grazie ai contenuti (post e immagini) diffusi sul web, ancor prima che le informazioni venissero riportate dai media tradizionali. Per di più, simili casi mostrano come le conversazioni che prendono vita nelle comunità *online* durante una crisi possono avere ripercussioni non indifferenti in termini reputazione aziendale, come è accaduto in relazione alla vicenda che ha coinvolto la maison Dolce & Gabbana<sup>69</sup>. Nel caso in questione, se la scelta della campagna ha generato, di per sé, uno scenario critico, ad alimentarla ha contribuito la gestione dell'evento nell'ambito del web, per via dei commenti condivisi da uno dei fondatori dell'impresa, considerati offensivi nei confronti del popolo cinese. Di conseguenza, la rapida e capillare diffusione di tali commenti ha incrementato la portata negativa dell'evento. Una simile reazione, infatti, ha contribuito a diffondere la percezione razzista e fuori da ogni dettame del *politically correct* adottata dall'impresa, oltre all'evidente tentativo di difendere la propria scelta pubblicitaria. Malgrado l'epilogo della crisi sia stato definito da una pubblica ammissione di colpa

---

<sup>68</sup> [https://www.corriere.it/economia/moda-business/22\\_dicembre\\_01/balenciaga-scandalo-bambini-f0dff40-7191-11ed-ac64-455b100c2edd.shtml](https://www.corriere.it/economia/moda-business/22_dicembre_01/balenciaga-scandalo-bambini-f0dff40-7191-11ed-ac64-455b100c2edd.shtml)

<sup>69</sup> La crisi si riferisce alla vicenda che ha coinvolto la casa di moda Dolce&Gabbana a seguito della campagna pubblicitaria del 2018, nata con l'obiettivo di lanciare la propria sfilata sul mercato cinese. Già al momento del suo lancio, la campagna è stata definita come un "cocktail" di cliché italiani unito a una rappresentazione stereotipata del popolo cinese, e per questo duramente criticata, specie in Cina. Tale episodio ha, quindi, determinato la cancellazione dell'importante sfilata che avrebbe dovuto ospitare la maison a Shanghai, oltre al boicottaggio dei suoi prodotti negli store online del paese, senza contare la crisi subita a livello mediatico dalla stessa maison.

aziendale, l'animato dibattito che ne è conseguito nell'ambito delle *online communities* ha inevitabilmente influenzato in maniera negativa la reputazione della maison.

La suddetta vicenda dimostra, peraltro, che la capacità aziendale nel gestire in maniera efficace una crisi, preservando il proprio rapporto con il pubblico di riferimento, è in larga parte connessa anche alle proprie capacità di comunicazione nell'arena digitale. In tal senso, per mantenere la propria credibilità e continuare a mostrarsi degna di quella fiducia che gli *stakeholder* sono disposti a concederle, l'impresa deve anche sapersi assumere le proprie responsabilità adottando un certo *tone of voice* nei messaggi trasmessi subito dopo lo scatenarsi di un evento avverso, al fine di limitare l'impatto sull'opinione dei portatori d'interesse chiave. In una situazione di crisi è importante che la comunicazione dell'azienda implicata presenti un certo grado di empatia, mostrando un atteggiamento trasparente (ma rispettoso) nel rendere nota la propria versione dell'evento.

Occorre, tuttavia, considerare che le conversazioni che hanno luogo nelle comunità digitali mettono a dura prova le risposte delle imprese alle questioni critiche, perché non sono confinate in una rete specifica, ma possono spostarsi da un'arena all'altra, dall'ambiente online a quello offline. Pang *et al.* (2014) sostengono, infatti, che è sempre più difficile sottovalutare i contenuti provenienti dalle piattaforme digitali, specie in relazione alle quelle forme di crisi che, discusse nelle *online communities*, possono entrare nelle agende dei media, influenzando l'opinione della più vasta platea di *stakeholder*.

Ciò ha delle conseguenze per le aziende non solo in termini di gestione delle crisi, ma soprattutto in relazione al controllo delle forme discorsive assunte dal dibattito generato dai consumatori intorno alla crisi. In tal senso, le informazioni relative ad una minaccia aziendale nell'ambiente digitale raggiungono in maniera diretta i consumatori, per via dei meccanismi di condivisione come l'*e-word of mouth*, che innescano una rapida e capillare diffusione della percezione da essi maturata in relazione agli eventi critici. Peraltro, i contenuti generati dagli stessi consumatori, nonché le emozioni in essi veicolate, appaiono particolarmente influenti poiché, sebbene non siano sempre frutto di una loro esperienza diretta con l'impresa protagonista della crisi, sono ritenuti più affidabili delle informazioni veicolate da queste ultime, tanto da essere considerati, spesso, vere e proprie fonti di informazioni persino dai *media mainstream* (Rauchfleisch *et al.* 2017).

D'altro canto, gli stessi messaggi diffusi dai portatori d'interesse nelle *online communities* possono fungere da supporto per un'impresa colpita da una crisi, contribuendo attivamente al rafforzamento delle strategie di risposta aziendali. A dimostrarlo è lo studio condotto da Brown *et*



al. (2013) in merito ai *post* di sostegno condivisi dai tifosi della *National Collegiate Athletic Association* relativamente alle accuse di favoritismo mosse contro l'associazione sportiva.

Simili episodi mostrano come le comunità digitali rappresentino un contesto in cui i consumatori elaborano le notizie relative ad una crisi mettendo in atto processi di *sensemaking* guidati dal filtro delle emozioni, che contribuiscono a sostenere o condannare un'impresa (Valentini *et al.* 2017).

### 3.3.1 Gestire una crisi nelle comunità online: tra crisi e para-crisi

Se l'arena digitale ha amplificato i rischi legati allo scatenarsi di una crisi aziendale, rendendone più complesse le dinamiche, appare ancora piuttosto difficile prevedere se e come una minaccia sul web possa evolvere in un fenomeno più complesso, sfociando in una crisi. Difatti, sebbene in fase iniziale la notizia di un evento avverso si diffonda rapidamente nell'ambito delle piattaforme digitali, essa può perdere altrettanto rapidamente la propria forza di propagazione (per via del sovraccarico di informazioni che connota il web), senza evolvere in una vera e propria crisi per un'impresa (Gomez-Carrasco *et al.* 2017). In tal senso, occorre fare maggiore attenzione all'uso del termine crisi in relazione ad un evento che comporta solo un rischio aziendale.

Nell'ambito del *crisis management* tale distinzione passa spesso in sordina, poiché, malgrado sussistano determinati criteri nel definire un evento avverso come una vera e propria crisi<sup>70</sup>, la percezione degli *stakeholder* è sufficiente a mutare lo scenario anche in relazione ad una basso livello di rischio, specie nell'ambito della rete. Trascurare le sottigliezze che distinguono una situazione di rischio da una crisi nell'ambito delle comunità digitali potrebbe inficiare, tuttavia, l'elaborazione di adeguate strategie di risposta, mettendo a repentaglio la sicurezza di un'impresa, oltre che la sua reputazione. Secondo Coombs (2017), infatti, sempre più spesso nella rete digitale si osserva la tendenza ad usare la nozione di crisi per indicare situazioni di rischio che, sebbene possano essere gestite mediante strategie di risposta non troppo sofisticate (come un atto di pubbliche scuse), finiscono spesso per evolvere in fenomeni che richiedono una gestione più complessa. Ne è un esempio la reazione dell'azienda Nestlé<sup>71</sup> alla contestazione mossa da Greenpeace in relazione all'acquisto di olio di palma dalla Sinar Mas nel 2009, accusata di

---

<sup>70</sup> Per una definizione maggiormente dettagliata relativa ai suddetti criteri si rimanda al paragrafo 3.1 della presente sezione.

<sup>71</sup> Per maggiori chiarimenti in merito alla vicenda che ha coinvolto Nestlé si rimanda al link seguente: <https://www.prweek.com/article/991636/nestle-faces-facebook-crisis-greenpeace-rainforest-allegations>.

promuovere atti illegali di deforestazione in Indonesia per la sua produzione (Chaudhari *et al.* 2011). In proposito, l'associazione Greenpeace si è avvalsa dell'ausilio delle piattaforme digitali per denunciare le pratiche di approvvigionamento ritenute dannose all'ambiente, spingendo Nestlé ad interrompere i rapporti commerciali con la Sinar Mars e a sviluppare un programma sostenibile per l'approvvigionamento dell'olio di palma (Coombs *et al.* 2015). In molti hanno descritto questo caso come una crisi dettata dalla diffusione della notizia attraverso la rete virtuale. Tuttavia, un'analisi più attenta suggerisce che l'accusa mossa contro Nestlé, pur avendo destato l'attenzione dell'opinione pubblica sia online che offline, non ha scatenato una vera e propria crisi aziendale, bensì solo un rischio che, pur avendo reso necessario un intervento decisivo da parte dell'impresa, ha consentito di preservarne la reputazione agli occhi delle parti interessate.

In tale prospettiva, appare utile prendere in esame la nozione di para-crisi, che, a detta di Coombs *et al.* (2012), consente di comprendere le nuove situazioni di rischio che provengono dalle piattaforme digitali, e che si definisce come una minaccia di crisi dettata da un comportamento irresponsabile o non etico imputabile ad un'impresa, che ne mette a repentaglio la reputazione.

Successivamente, lo stesso Coombs (2018) ha ampliato il concetto di para-crisi, includendo diverse tipologie di rischi, che identifica nella *challenge*, nei *faux pas* e negli *angry customers*<sup>72</sup>, rivisti recentemente da Chen (2019), la quale ha elaborato una suddivisione in cinque diversi *cluster*: *challenge*, *faux pas*, *guilt by association*, *misinformation*, *social media misuse*, come riportato anche dalla seguente rappresentazione grafica (tab. 7):

---

<sup>72</sup> Con il *cluster* degli *angry customer* vengono indicati i casi di rischio derivanti dalla delusione dei consumatori in relazione ad un prodotto o servizio che non soddisfa le loro aspettative, e che potrebbero minacciare la stabilità di un'impresa se non affrontati in maniera adeguata. In questi casi, infatti, riconoscere il problema ed affrontarlo accogliendo le richieste dei consumatori rappresenta una buona strategia per influenzare positivamente lo stato emotivo dei consumatori, migliorando, così, la percezione che essi hanno maturato in relazione alla *performance* aziendale (Coombs 2018).

<i>Paracrisis cluster</i>	<i>Description</i>
Faux pas	An organization takes an action with a good or no bad intention but is perceived by at least some publics as embarrassing, offensive, or insensitive (Type I), or an organization unintentionally allows someone to generate embarrassing, offensive, or insensitive content that can be attributed to the organization (Type II).
Challenge	An organization's existing practice is charged by discontented stakeholders as unethical or irresponsible.
Guilt by association	A negatively viewed actor is publicly associated with an organization.
Misinformation	A crisis risk triggered by the circulation of messages about the organization that lack veracity.
Social media misuse	A situation where an organization incurs crisis risk because it violates social media ethos or rule(s).

Tabella 7: Quadro riassuntivo delle tipologie di para-crisi proposto da Chen (2019).

Tra i *cluster* riportati nel suddetto quadro riassuntivo, le *challenge* (sfide) e i *faux pas* (passi falsi) appaiono tra le tipologie di para-crisi più complesse da gestire per un'azienda.

Le *challenge*, o sfide, sono forme di contestazione che gli *stakeholder*, più spesso identificabili come attivisti o come associazioni di consumatori, muovono nei riguardi delle aziende che operano in maniera poco etica o poco responsabile, avvalendosi delle piattaforme di comunicazione digitale nel tentativo di rendere pubblico tale operato (Coombs *et al.* 2012). È ciò che è accaduto nell'ambito della campagna Detox, promossa da Greenpeace contro numerose catene di abbigliamento accusate di fare largo uso di sostanze nocive, oltre che ad alto impatto ambientale, per la produzione dei propri capi. La *challenge* ha determinato la diffusione della notizia attraverso le comunità virtuali delle imprese implicate su Facebook, Twitter e YouTube<sup>73</sup>, determinando una protesta nel tentativo di indurle a rendere la propria filiera produttiva più sostenibile (Coombs 2014).

Tale esempio incarna perfettamente la descrizione di una sfida, poiché la vicenda evidenzia la violazione dell'impegno assunto da un'azienda in termini di responsabilità sociale, per via dell'impatto ambientale e delle conseguenze negative sulla salute dei consumatori (data la tossicità

<sup>73</sup> Per maggiori chiarimenti merito alla campagna Detox si rimanda al seguente link: <https://www.consorziodetox.it/index.php/campagna-detox-greenpeace/>.

dei capi prodotti). Per di più, a risentirne è anche la reputazione delle realtà aziendali coinvolte, poiché un simile evento si ripercuote su una delle maggiori dimensioni su cui fa leva la *corporate reputation*, ossia la *corporate social responsibility*<sup>74</sup>.

Nondimeno, sebbene l'utilizzo delle piattaforme digitali conferisca maggiore visibilità ad una sfida, spingendo le imprese verso l'applicazione di adeguate misure correttive, ciò non garantisce che esse portino ad un significativo cambiamento nelle politiche aziendali, né consente di prevedere in che misura gli *stakeholder* accettino le eventuali azioni intraprese dalle aziende allo scopo di porre fine alle contestazioni sollevate. Ne consegue la necessità di interrogarsi su quali siano effettivamente le condizioni che rendono una sfida tale da giustificare una reazione incisiva da parte della realtà socio-economica chiamata in causa, malgrado le conseguenze che mettono a repentaglio il buon nome di un'impresa e la sua reputazione appaiano già degli elementi sufficienti ad indurre le stesse realtà socio-economiche verso un cambiamento nelle pratiche adottate.

In tal senso, la valutazione del livello di rischio per un'impresa deriva anche dai fattori chiave di una sfida, identificati nel potere, nella legittimità e nell'urgenza (Chen *et al.* 2019).

Il potere rappresenta la capacità degli *stakeholder* responsabili della sfida (dunque gli attivisti o le associazioni di consumatori) di fare buon uso degli elementi a sostegno della loro contestazione, sulla base del successo ottenuto da iniziative simili già affrontate in passato.

Nel caso della legittimità, invece, si tratta della volontà manifestata da altri segmenti fra gli *stakeholder* aziendali di accettare la sfida, donando il proprio sostegno alla causa, e ciò richiede che ci siano sufficienti prove a dimostrazione del comportamento scorretto adottato dall'impresa contestata. Ad esempio, nell'ambito dei casi sopracitati, le contestazioni relative allo sfruttamento ambientale e all'inquinamento provocato da sostanze tossiche provenivano da una fonte autorevole, Greenpeace, che ha provveduto ad esporre la questione solo dopo aver acquisito prove inconfutabili a riguardo. Ciò rafforza l'importanza della questione, donando maggiore risonanza all'accaduto e fornendo ragioni a sufficienza per spingere altre categorie di *stakeholder* a supportare la contestazione.

Infine, l'urgenza è data dal livello di impegno assunto dall'insieme degli "sfidanti" al fine di portare avanti la *challenge* intrapresa, fino a che l'azienda interessata non dichiari di assumere adeguate contromisure.

---

<sup>74</sup> Come verrà esposto nel corso della presente sezione, quando un'azienda costruisce la propria reputazione dando maggiore rilievo ad alcune dimensioni, come la responsabilità sociale, deve orientare i propri sforzi al mantenimento di una certa coerenza in relazione alle pratiche che coinvolgono quella data dimensione. Infatti, quando un'impresa dichiara di sostenere determinate cause (ad esempio in materia di ambiente), o di fondare la propria essenza su certi valori, crea delle aspettative che, se violate, rischiano di compromettere la stessa reputazione aziendale, oltre che dar luogo ad una situazione di crisi.

Accanto alle *challenge* il *cluster* dei *faux pas*, o passi falsi, rappresenta una forma di para-crisi cui occorre prestare particolare attenzione, e che appare troppo spesso sottovalutata dalle imprese, per via dell'impegno minimo richiesto ai fini della sua risoluzione.

In linea generale, un'azienda commette un passo falso attraverso la condivisione di messaggi percepiti come offensivi nei confronti di certe categorie di *stakeholder*, o mediante il lancio di campagne di marketing considerate controverse. Simili casi richiedono l'applicazione di misure correttive, come le scuse aziendali, seguite dalla cancellazione dei messaggi o dall'annullamento delle campagne, strategie che appaiono, a primo impatto, piuttosto accomodanti (Coombs *et al.* 2012).

Malgrado ciò, tali situazioni non vanno sottovalutate: se non gestite in maniera appropriata nell'ambito delle piattaforme digitali, tali vicende possono facilmente sfociare in vere e proprie crisi, capaci di danneggiare la reputazione aziendale (ne è prova l'episodio già esposto in relazione alla campagna della maison Dolce&Gabbana).

Nella revisione proposta da Chen (2019), detto *cluster* è stato ridefinito in relazione al fatto che un passo falso può essere compiuto da un'azienda in maniera diretta, mediante la pubblicazione di messaggi considerati offensivi, o indiretta, attraverso contenuti generati da parti terze, ma connesse all'azienda stessa. In tal caso, secondo l'autore, la distinzione tra i differenti tipi di *faux pas* appare necessaria per via della diversa strategia di risposta richiesta. Difatti, se nel primo caso citato una strategia che metta a tacere ogni contestazione, attraverso l'eliminazione del contenuto o messaggio ritenuto inappropriato, potrebbe porre fine al rischio, nel secondo, malgrado l'impresa non abbia pubblicato il contenuto in prima persona, la responsabilità per la sua stessa diffusione ricade in minima parte anche sull'azienda, rendendo lecita una contromisura improntata alla negazione del proprio coinvolgimento.

Passando in rassegna le diverse forme di para-crisi verso cui un'azienda può incorrere, Chun (2019) annovera anche i *cluster* dati dall'associazione tra un'impresa ed un personaggio pubblico dalla reputazione negativa (*guilty by association*), da un uso improprio dei social media (*social media misuse*) come la violazione dell'etica o delle regole della rete digitale, o persino della diffusione di informazioni fittizie sul proprio conto (*misinformation*).

La natura di simili casi chiede l'applicazione di misure volte ad assicurare che le aziende non incorrano in un rischio maggiore. In relazione al *guilty by association*, ad esempio, le imprese possono decidere di negare ogni forma di associazione con un dato personaggio, assumendosi, tuttavia, la responsabilità per le conseguenze che possono derivare da una simile dichiarazione, specie se ciò non corrisponde alla realtà. Nel caso del *social media misuse*, invece, la realtà

aziendale rea della violazione è costretta ad ammettere la propria responsabilità (anche nel caso in cui l'atto commesso appaia come involontario) e scusarsi per l'errore. Infine, nell'ambito di una para-crisi da *misinformation*, causata dalla diffusione di voci e pettegolezzi messe in circolo attraverso l'*e-word of mouth*, le aziende decidono sempre più spesso di negare le false accuse, fornendo la reale versione dei fatti.

In tale contesto, occorre evidenziare che, sebbene le misure adottate in risposta alle diverse forme di para-crisi rimandino al quadro strategico elaborato da Coombs in relazione alle situazioni di crisi, ci sono ragioni convincenti per ritenere che le più comuni strategie di *crisis management* non siano sempre applicabili ad un rischio. In proposito, al di là della differenza che intercorre tra il concetto di rischio e quello di crisi (già discussa all'inizio della presente sezione) occorre ribadire che i dettami della SCCT vertono sul presupposto che la responsabilità aziendale per una crisi influisce sulla sua reputazione, suggerendo l'applicazione di strategie che siano commisurate al grado di colpevolezza della stessa impresa. Tuttavia, la percezione di responsabilità che deriva da una crisi è indubbiamente maggiore rispetto ad una para-crisi, considerata una situazione di mero rischio, per definizione. In tal senso, impiegare una strategia di risposta pensata per un evento di maggiore impatto (come una crisi vera e propria) finirebbe per incrementare la percezione di gravità dell'evento da parte degli *stakeholder*, piuttosto che mitigarne il rischio. Pertanto, malgrado possa sembrare ragionevole che strategie come le scuse aziendali o l'impegno a rivedere le proprie linee d'azione possano essere impiegate anche nel caso di una para-crisi, esse comportano dei costi elevati per un'impresa, poiché ne rendono implicita l'assunzione di responsabilità per l'accaduto, richiedendo, di conseguenza, un impegno maggiore nel tentativo di riconquistare la fiducia delle parti interessate (Coombs 2007).

Difatti, malgrado la diversa natura di un evento critico metta a repentaglio la reputazione aziendale, appare evidente la necessità di sviluppare diversi piani d'azione, commisurati non solo alla natura dell'evento critico, ma anche alle conseguenze che esso è in grado di determinare per l'impresa implicata.

Per le ragioni suindicate Chen et al. (2022b) hanno riformulato il quadro concettuale relativo alle strategie di risposta che consente alle aziende di affrontare in maniera adeguata una situazione di rischio dettata da una para-crisi. Detto *framework* si compone di cinque diverse strategie, identificate come *refusal*, *refutation*, *repression*, *recognition*, *revision* e *reform*, estese di recente attraverso la *reference to organizational values* e la *dissociation*, come mostrato dalla rappresentazione grafica di seguito riportata (tab.8):

<i>Response strategy</i>	<i>Description</i>
<i>Refusal</i>	An organization deliberately ignores a paracrisis by not making any direct response
Refutation	An organization denies a challenge accusation, an accused bad intention, or attacks the accuser
Repression	An organization attempts to silence discontented stakeholders through actions such as deleting negative social media posts
Recognition	An organization acknowledges the validity of a challenge accusation or an accused negative intention
Revision	An organization takes action to make change(s) regarding a faux pas or a challenged existing organizational practice
Reference to organizational values	An organization refers to its organization values and/or its long-termed commitment to pursue the values to address an accused negative intention or a challenge
Disassociation	An organization denies its connection with a negatively perceived actor or action that generates crisis risk

Tabella 8: Quadro riassuntivo delle strategie di risposta alle para-crisi proposto da Chen (2019).

Guardando nel dettaglio al quadro proposto dalla studiosa, la prima strategia delineata è il *refusal* (rifiuto), messa in atto da un'impresa che ignora il rischio derivante da una qualsivoglia forma di contestazione, e che decide di astenersi da qualunque forma di risposta. Ciò è frequente nei casi in cui l'impresa ritenga che gli autori dell'opposizione mossi nei propri confronti non abbiano prove a sufficienza, o costituiscano solo un piccolo gruppo.

Nel caso della *refutation* (confutazione), invece, un'azienda può dichiarare che la questione sollevata sul proprio conto non sussiste, negando il misfatto che le viene contestato (attraverso delle prove a sostegno della propria posizione) o tentando di sminuire le accuse mosse nei propri confronti. Tuttavia, in entrambi i casi, è importante notare che qualsivoglia forma di negazione intensificherà il danno inferto alla reputazione della realtà aziendale coinvolta, specie se le accuse degli *stakeholder* si rivelano fondate.

La *repression* (repressione) impone un certo sforzo aziendale al fine di impedire la diffusione di un'accusa mossa contro un'azienda. Ciò malgrado, il tentativo di mettere a tacere un simile tipo di questione solleva degli importanti dubbi in merito alla reale gravità del rischio, alla responsabilità imputabile alla stessa azienda, oltre che rivelarsi controproducente per il semplice fatto di ostacolare la libera circolazione delle informazioni.

Un'altra misura cui le aziende possono attingere nel caso di una para-crisi è nota come *recognition* o *reception* (riconoscimento) e verte sulla comprensione delle preoccupazioni espresse dagli *stakeholder* in merito all'esistenza di un problema, cui non segue, tuttavia, un atto risolutivo.

Diverso è, invece, il caso della *revision* (revisione), che implica, nella maggior parte dei casi, l'intervento sulle politiche aziendali, in linea con le richieste dettate dalla sfida posta dalle parti interessate. Nondimeno, un aspetto importante in questo tipo di strategia è dato dalla capacità aziendale di intervenire senza, tuttavia, riconoscere pubblicamente il problema, o ammettere che i cambiamenti introdotti siano dettati dalla sfida affrontata. Tale strategia si pone come la più accomodante, rispetto all'intero *framework* esaminato, nonché la più efficace nell'ottica di ristabilire il patto di fiducia stipulato fra l'azienda e i suoi *stakeholder*.

Per ultimo, di recente alcuni studi condotti da Chen (2019) hanno evidenziato due ulteriori strategie impiegate dalle aziende al fine di gestire una para-crisi, come la *dissociation*, impiegata nell'ambito del rischio dettato dal *guilty by association*, con l'obiettivo di smentire il legame con un personaggio la cui cattiva reputazione mette in dubbio la moralità della stessa impresa. Tale strategia appare connessa, in alcuni casi, alla *reference to organizational values*, improntata al tentativo di ricordare agli *stakeholder* i valori fondanti di un'azienda nel tentativo di affrontare una para-crisi che mette in discussione proprio la moralità dell'operato aziendale.

### **3.4 La violazione delle aspettative nella definizione degli eventi critici**

Posto che le forme discorsive nell'arena digitale hanno un ruolo centrale nel plasmare la consapevolezza e la percezione delle crisi nei portatori d'interesse di un'impresa, la diffusione di notizie relative ad un comportamento poco responsabile (che viola la responsabilità sociale di un'impresa), o relativa a questioni di natura etica, produce delle conseguenze non indifferenti in termini di *corporate reputation* (Coombs 2018).

Proprio tali tipologie di crisi vengono percepite dagli *stakeholder*, e dai consumatori in particolar modo, come una violazione dei valori fondamentali di un'impresa e del suo *brand*, oltre che del rapporto di fiducia tra la stessa impresa e le sue parti interessate. In tal senso, le comunità digitali si pongono come un ambiente nel quale simili eventi assumono forme e significati in grado di ledere anche la più solida reputazione aziendale, poiché, come hanno sottolineato Pace *et al.* (2015:2) “una questione etica sollecita un interesse più vasto da parte di chiunque abbia una posizione morale da esprimere sul tema”.

A questo proposito, sempre più spesso le *challenge* e, più in generale, le diverse forme di para-crisi che coinvolgono le imprese nelle comunità digitali, riguardano le violazioni commesse in materia di responsabilità sociale, con la conseguente delusione delle aspettative maturate dagli



*stakeholder*, il cui giudizio negativo si riversa inevitabilmente sulla reputazione aziendale. Secondo Freeman (1984), infatti, il successo di un'azienda dipende dalla sua capacità di negoziare, bilanciare e soddisfare le aspettative delle parti interessate, che saranno maggiori nei confronti di quelle realtà socio-economiche che costruiscono la propria storia e la propria reputazione su una politica aziendale socialmente responsabile e coerente con i propri valori fondanti.

Pertanto, è lecito supporre che fra i principali elementi legati all'evoluzione di una para-crisi vi sia proprio lo scollamento tra le politiche, le strategie e le azioni intraprese dalle aziende e ciò che si aspettano, invece, i suoi portatori d'interesse. Di più. A detta di Kim (2014) le stesse aspettative intervengono in fase di valutazione delle situazioni di rischio. In effetti, il concetto di aspettativa riflette le previsioni delle parti interessate circa il comportamento futuro di un'azienda, sulla base delle sue *performance* passate, delle sue promesse, e della sua identità, indipendentemente dal tipo di legame affettivo e cognitivo sviluppato nei confronti dell'impresa<sup>75</sup>.

Pertanto, poiché le imprese devono tenere conto di ciò che le diverse categorie di *stakeholder* si aspettano dalle sue prestazioni, appare utile soffermarsi sulla nozione di violazione delle aspettative così come descritta da Burgoon (1978;1993), e ciò per ricostruire un quadro di riferimento che possa connettere tale concezione al contesto delle situazioni di rischio (specie nell'ambito delle comunità virtuali) tenendo conto, altresì, delle conseguenze che ne derivano in termini di *corporate reputation*.

Nell'ambito della *Violence Expectation Theory* (EVT)<sup>76</sup> Burgoon (1993) concepisce le aspettative come un mezzo attraverso il quale gli individui interpretano il mondo circostante, assumendo, quindi, una funzione normativa che stabilisce quale azione possa essere accettata o meno nell'ambito di un determinato evento o situazione. A detta dello stesso studioso, le aspettative svolgono, altresì, una funzione predittiva, che consente di anticipare la reazione degli individui di fronte a comportamenti considerati inaspettati o devianti rispetto alle norme e ai valori che governano la società.

---

<sup>75</sup> Tale precisazione rimanda alle elaborazioni teoriche di Coombs *et al.* (2007) relativamente ai fattori che incidono sulla valutazione del rischio reputazionale nell'ambito di una crisi aziendale, fra cui si annovera proprio il tipo di relazione che intercorre tra le parti (ossia tra un'azienda e i portatori d'interesse), la responsabilità aziendale per l'evento critico in atto, la storia delle crisi aziendali ecc. Cfr. 3.1

<sup>76</sup> Nonostante il modello teorico formulato da Burgoon (1978; 1993) sia stato impiegato da numerosi ricercatori con lo specifico obiettivo di analizzare la violazione delle aspettative nella comunicazione verbale, esso trae origine dagli studi sulla prossemica. In principio, infatti, lo psicologo si occupò di indagare il significato delle aspettative che gli individui formulano sui comportamenti non verbali dei propri interlocutori. Nello specifico, Burgoon ha preso in esame le aspettative degli individui circa la distanza interpersonale durante un'interazione, sottolineando come la reazione alla violazione di tali aspettative sia condizionata dal tipo di relazione che intercorre con il proprio interlocutore.

Un comportamento che viola le attese degli individui innesca in loro una reazione a livello cognitivo ed emotivo<sup>77</sup> (Siegel *et al.* 2002) che non si traduce solo nell'elaborazione di un giudizio di valore (più spesso negativo) nei confronti dell'atto deviante e del suo responsabile, ma che si riversa anche sulla relazione precedentemente stabilita fra le parti coinvolte (Afifi *et al.* 1998; Burgoon 1993). Ciò rende le aspettative un mezzo attraverso cui valutare il grado di adesione degli individui a dette norme e valori (Burgoon 1993; 1995), orientando, di conseguenza, i processi di interazione tra gli attori sociali interessati.

D'altro canto, non sempre un'azione compiuta in violazione di determinate norme sociali comporta una delusione delle aspettative o la perdita di fiducia nei confronti dell'individuo o dell'entità responsabile della trasgressione. Vi sono casi in cui il comportamento messo in atto da un dato attore sociale supera le previsioni dei suoi interlocutori, maturando in loro una migliore percezione circa la reputazione dello stesso soggetto (Burgoon *et al.* 1988; Burgoon 1993; Afifi *et al.* 1998). Ciò malgrado, Burgoon *et al.* (1998) ribadiscono che una violazione (positiva o negativa che sia) incide profondamente sulla valutazione delle future *performance* del soggetto responsabile dell'atto deviante, indipendentemente dalla fiducia ad esso accordata in precedenza, o dal grado di identificazione maturato nei suoi confronti.

Applicando una simile concettualizzazione al contesto aziendale, appare chiaro che le norme e i valori che guidano i comportamenti socialmente accettabili sono anche le stesse norme e gli stessi valori che ci si aspetta vengano seguiti dalle aziende. Tuttavia, quando i piani d'azione messi in atto dalle imprese non trovano piena corrispondenza con quanto considerato ammissibile nel contesto sociale di riferimento, si verifica una violazione delle aspettative che incide inevitabilmente sul loro rapporto di fiducia con i portatori d'interesse.

Guardando, ad esempio, all'ambito della responsabilità sociale d'impresa, una linea d'azione che non rispetta i principi su cui si fonda tale dimensione aziendale crea una forte discrepanza tra ciò che gli *stakeholder* si aspettano e ciò che osservano, invece, nella realtà. In effetti, l'importanza della condotta aziendale in termini di *corporate social responsibility* rende un comportamento non conforme alle norme sociali un pericolo tale da compromettere l'equilibrio aziendale e la sua stessa reputazione (Zhao *et al.* 2014), sfociando persino in una situazione di crisi o di para-crisi.

---

<sup>77</sup> Tale ipotesi è supportata dagli studi degli psicologi Baumeister *et al.* (2001) e Cacioppo *et al.* (1997) secondo i quali gli individui mostrano reazioni cognitive ed emotive più forti quando esposti ad informazioni negative proprio come accade quando le proprie aspettative vengono deluse. In proposito, lo stesso Baumeister ha evidenziato come uno stato emotivo negativo, proprio come la delusione, è in grado di influenzare l'attitudine di quanti vengono resi partecipi di tale condizione, determinando una più larga condivisione della stessa emozione esperita, quindi delle informazioni ad essa connesse. Tale meccanismo spiegherebbe, quindi, sia la connessione tra la violazione delle aspettative, intesa in senso negativo, ed il danno di reputazione per il soggetto ritenuto responsabile.

Per certi versi un simile scenario è sovrapponibile al caso già discusso in relazione alla contestazione mossa da Greenpeace contro Nestlé, così come alla vicenda che ha reso protagonista la casa automobilistica Volkswagen in relazione alla manomissione dei test sulle emissioni. In quest'ultimo caso, infatti, la crisi affrontata dall'azienda non si deve solo all'illecito da essa commesso (dunque alla violazione in materia di responsabilità sociale), ma anche alla delusione delle aspettative maturate dai suoi *stakeholder* per via delle implicazioni di natura etica e sociale legate alla vicenda stessa (Kim *et al.* 2022). In effetti, alcuni anni prima dello scandalo sulle emissioni, Volkswagen ha preso parte alla campagna *Clean Diesel*, manifestando il proprio impegno in materia di responsabilità sociale ed incrementando, in tal modo, il livello di *awareness* nei propri interlocutori esterni in relazione a tale dimensione aziendale. Tuttavia, se da una parte ciò ha contribuito a rafforzare l'immagine e l'identità dell'impresa nel campo della *corporate social responsibility*, creando una certa aspettativa negli *stakeholder*, dall'altra ha contribuito ad innescare una crisi dettata proprio dalla violazione degli stessi principi abbracciati attraverso l'adesione alla stessa campagna.

In tale contesto occorre, altresì, considerare che il rischio di una crisi (o di una para-crisi) cui viene esposta un'impresa varia in relazione a tre diversi aspetti che, a detta di Afifi *et al.* 1998, stabiliscono quando un attore sociale agisce violando le aspettative dei suoi interlocutori:

- la valenza, ovvero la misura in cui un comportamento considerato deviante viene percepito come positivo (ossia supera le proprie aspettative) o negativo (ovvero si rivela inferiore alle proprie attese);
- Il grado di devianza rispetto ai possibili comportamenti previsti, da cui scaturisce la violazione;
- l'entità della violazione, cioè l'impatto che essa detiene sul rapporto tra gli interlocutori coinvolti (colui che ha commesso la violazione e l'interlocutore le cui aspettative sono state violate).

Riflettendo su detti aspetti alla luce dei fattori che, secondo Coombs (2007), definiscono un evento critico (come la responsabilità imputabile ad un'impresa per la situazione avversa), si osserva che la reputazione già acquisita dall'azienda responsabile della trasgressione assume un ruolo attivo nella valutazione del grado di devianza, oltre a risentire dell'entità della stessa violazione commessa.

Invero, la capacità di valutare la misura in cui le azioni intraprese da un'azienda si discostano da quanto previsto dagli *stakeholder* deve molto alla reputazione di cui essa gode nella comunità in

cui opera; in effetti, sono le azioni svolte in passato che determinano la probabilità che tale realtà socio-economica segua un dato insieme di norme e valori, creando certe aspettative circa le sue future *performance* (Olkkonen *et al.* 2015). Pertanto, l'adozione di un comportamento che differisce dalle proprie attese influisce negativamente sulla relazione stabilita con la realtà socio-economica coinvolta, spingendo i suoi portatori d'interesse a ridefinire le loro aspettative, per via dell'incertezza sulle future prestazioni aziendali (Bevan *et al.* 2014). Inoltre, giacché nel contesto di una situazione critica un'impresa dalla dubbia reputazione è soggetta ad un maggiore grado di responsabilità per l'evento in atto (Coombs *et al.* 2012), è probabile che gli *stakeholder* maturino delle basse aspettative circa le sue future linee d'azione, per via della perdita di fiducia nei riguardi della stessa impresa.

Ciò malgrado, l'adozione di una strategia di risposta improntata alla piena assunzione di responsabilità per l'atto commesso (o, in ogni caso, che risulti accomodante) può mitigare la percezione negativa degli *stakeholder*, diminuendo il livello di incertezza circa il comportamento futuro dell'azienda e maturando in loro delle aspettative più positive. In tal caso, occorre tenere conto, altresì, dell'entità della violazione, dato che le trasgressioni commesse dalle aziende vengono percepite in maniera differente dalle parti interessate, in relazione all'importanza attribuita all'oggetto della violazione (Afifi *et al.* 1998). Nel contesto della *corporate social responsibility*, ad esempio, alcuni portatori d'interesse potrebbero mostrare uno scarso coinvolgimento in relazione alle violazioni commesse nella gestione della *supply chain*; ciò nondimeno, il medesimo misfatto può generare, invece, una forte reazione tra coloro i quali ritengono importante l'impegno di un'impresa in relazione alla responsabilità sociale, poiché la delusione sperimentata dagli *stakeholder* si tramuta in una valutazione negativa per l'impresa protagonista.

In definitiva, una situazione minacciosa, sia essa una crisi o una para-crisi, appare spesso come la conseguenza di una inadempienza commessa da un'impresa in relazione a svariati fattori, cui consegue una violazione delle aspettative maturate nei suoi portatori d'interesse, che si riversa inesorabilmente sul loro loro giudizio di reputazione (Coombs *et al.* 2015)

## Capitolo 4

### Introduzione al *case study*. Il ruolo dei valori e della consapevolezza nella costruzione della reputazione aziendale

“Una buona reputazione viene dal vivere i propri valori, portarli al consumatore, fare buone scelte e dimostrare comportamenti corretti. Si tratta di mostrarlo non di dirlo”

Andrew Griffin

Come esposto in precedenza, le aspettative rappresentano la forza che governa le relazioni sociali, a qualunque livello. Ciascun individuo matura certe aspettative nei confronti dei propri simili sulla base di precedenti interazioni, in linea con i propri valori e convinzioni (Kim 2014).

Questa concezione può essere applicata anche alla relazione tra le aziende e i loro *stakeholder*: analogamente alle relazioni interpersonali, i portatori d'interesse, specie i consumatori, maturano delle aspettative circa la competenza di un'impresa, la sua etica ecc., sulla base delle interazioni passate, dei valori dichiarati e dell'approccio comunicativo da essa adottato.

In tal senso, le situazioni critiche che mettono in discussione i valori fondanti di un'azienda, vengono percepite dagli *stakeholder* come delle gravi violazioni che compromettono il rapporto di fiducia instaurato con la stessa impresa. In questi casi, a farne le spese è anche la reputazione aziendale, per via della stessa natura dei *core values* e del ruolo che essi assumono nella definizione della *corporate reputation*.

In primo luogo, i valori aziendali sono concepiti come “l'insieme di valori che unisce l'azienda attorno a una missione e a una visione” (Kunde 2000, trad. it.), mostrando come tali elementi non solo caratterizzino un'impresa ma confluiscono, altresì, nella sua identità e nella sua cultura, rivelando il carattere di una realtà socio-economica e del suo *brand*. In quest'ultimo caso, infatti, esperti nel campo del marketing, come Aaker e Joachimsthaler, hanno sostenuto che “l'essenza della marca può essere vista come il collante che tiene insieme gli elementi centrali dell'identità aziendale” (Aaker *et al.* 2000:45, trad. it.). Detti elementi devono essere incorporati nei prodotti o servizi offerti da un'impresa, espressi attraverso il comportamento adottato e rispecchiare il senso della sua comunicazione (Urde 2003).

In secondo luogo, diversi studiosi (Collins *et al.* 1994, Peters *et al.* 1982, Brønn *et al.* 2006) hanno sottolineato come i *core values* incidano sulla costruzione della reputazione di un'azienda contribuendo all'acquisizione di una certa consapevolezza nelle menti degli *stakeholder*, oltre che alla formazione di un elevato grado di connessione e identificazione tra la stessa impresa e le parti interessate (specie i consumatori). In tal caso (e come più volte sottolineato nel corso della suddetta trattazione), coloro i quali percepiscono un elevato livello di identificazione con una data realtà aziendale sviluppano un legame cognitivo ed emotivo che va oltre la propensione ad affidarsi ai prodotti e servizi da essa offerti per fini puramente utilitaristici, mostrando una forte connessione e congruenza tra i propri valori e quelli dichiarati da un'impresa (Whetten *et al.* 2002). Ciò poiché un'impresa caratterizzata da un'identità fatta di valori forti, autentici e capaci di esaltare i propri tratti distintivi, viene percepita come parte integrante del tessuto socio-economico in cui essa opera.

Inoltre, le aziende che mostrano un'identità basata su valori autentici costruiscono un legame più solido con i propri consumatori, promuovendo un atteggiamento maggiormente positivo anche nei confronti del proprio marchio (Bhattacharya *et al.* 2003; Marin *et al.* 2007; Lii *et al.* 2012).

Nondimeno, l'affermazione di un certo insieme di valori e delle promesse fatte da un'azienda ai propri portatori d'interesse deve essere seguita dall'impegno volto alla realizzazione concreta degli obiettivi dichiarati (Ward *et al.* 1999; Knapp 2000). In caso contrario, quando un evento rende evidente il mancato rispetto dei valori enunciati, mettendo in dubbio la credibilità di un'impresa, dà luogo ad uno scollamento tra le aspettative generate dalla stessa azienda e le impressioni maturate dai suoi *stakeholder*, con implicazioni che si ripercuotono inevitabilmente e negativamente sulla *corporate reputation*.

A sostegno di quanto esposto intervengono le parole espresse dal vicepresidente del Reputation Institute Italia, Fabio Ventoruzzo, riportate nell'ambito dello studio di Gistri (2018:104):

Oggi, infatti, la reputazione delle aziende si fonda sempre più sul legame valoriale che sanno costruire con gli *stakeholder*. E al crescere delle aspettative che gli *stakeholder* hanno rispetto al ruolo dell'azienda nei confronti della società aumenta il rischio di crisi che vanno ad impattare negativamente le percezioni rispetto a quel ruolo. Prodotti e servizi, quindi, sono sempre più percepiti come *commodities* se le aziende non sanno identificare e raccontare una *corporate purpose* autentica e credibile che tenga conto non solo del "cosa faccio" ma anche il "chi sono e come lo faccio". Le persone non scelgono più un'azienda solo per il suo prodotto/servizio ma anche per chi sta dietro quel prodotto/servizio e, soprattutto, cosa questo rappresenta ("stand for") da un punto di vista valoriale. In questa prospettiva, non solo le crisi che vanno a intaccare la percezione del ruolo sociale dell'azienda fanno più male, ma sono anche quelle a cui oggi le aziende sono più esposte e che, in definitiva, sono più frequenti.

Nel sottolineare l'importanza dei valori aziendali nella costruzione di una solida *corporate reputation*, Ventoruzzo ricorda come essi non rendano un'impresa immune da una crisi e dalle conseguenze che essa comporta. Ciò sembrerebbe in contrasto con le convinzioni espresse da numerosi studiosi (Snyder *et al.* 2006, Wenstop *et al.* 2006; Strickland *et al.* 2008; Jaakson 2010), secondo i quali una reputazione basata su solidi valori e su un'immagine e un'identità percepita in maniera positiva dai suoi portatori d'interesse rappresenta un fattore in grado di limitare le conseguenze che le imprese sono costrette ad affrontare in circostanze particolarmente difficili, come una crisi. Per di più, le realtà che mostrano forti valori organizzativi appaiono in grado di soddisfare le aspettative degli *stakeholder*, superando meglio le difficoltà nel lungo periodo, perché il sistema di valori su cui esse fondano la propria storia, e che contribuisce alla formazione del proprio capitale reputazionale, si pone come una bussola morale in ogni tempo.

Posto, dunque, che lo scopo di un consolidato sistema di valori sia anche quello di orientare il comportamento delle imprese, appare evidente che le medesime realtà socio-economiche debbano essere preparate ad affrontare in maniera appropriata una crisi.

Secondo tali affermazioni, considerando il caso specifico di quelle imprese la cui immagine e identità si lega al territorio di provenienza, evocandone valori e tradizioni, la definizione di un chiaro sistema di valori fondanti consentirebbe di stabilire una maggiore connessione emotiva e identitaria con gli *stakeholder*<sup>78</sup> (Pilato *et al.* 2015), limitando, quindi, l'impatto negativo dato dall'avvento di un episodio critico.

Tuttavia, tornando alla prospettiva delineata da Ventoruzzo e alle implicazioni che una linea d'azione poco coerente con le proprie dichiarazioni comporta, ci si domanda se la scelta di investire sui propri valori e sulla creazione di una maggiore consapevolezza di sé e del proprio *brand* rappresenti sempre un elemento in grado di proteggere la reputazione aziendale, o, a determinate condizioni, si ponga come un rischio maggiore per la stessa.

In altre parole, nell'ambito della presente indagine ci si propone di comprendere cosa accade se un'azienda che gode di una solida reputazione in relazione a suoi valori e alla sua *brand awareness* adotta una linea d'azione che mette in discussione gli stessi elementi su cui essa fonda il proprio capitale reputazionale, e se ciò possa diventare motivo di crisi, i cui effetti vengono amplificati nell'ambito delle comunità digitali.

---

<sup>78</sup> Anche Walsh *et al.* (2009) evidenziano che alcune imprese fondano la propria reputazione sulla capacità di agire a livello della sfera emotiva e razionale dei propri portatori di interesse. In tali casi, ciò che spinge i consumatori verso quella determinata impresa non è soltanto il pregio oggettivamente quantificabile dei prodotti o servizi da essa erogati, ma anche il suo valore intangibile e la sua capacità di richiamare quei riferimenti simbolici che fanno leva sul senso di appartenenza e di identità dei consumatori.

Nell'affrontare tale questione si prende in esame un caso di studio incentrato sulla crisi che ha coinvolto la multinazionale “Barilla Group” in relazione agli acquisti di grano duro dall'estero per la produzione del suo prodotto più iconico (la pasta), da sempre emblema della tradizione italiana.

Tale notizia ha innescato una diminuzione della fiducia da parte dei consumatori, delusi dalla mancata autenticità del suddetto prodotto, da sempre considerato vanto del *Made in Italy*. Ne è conseguito, altresì, il crollo della reputazione aziendale, evidenziato dalla perdita di posizione dell'impresa nella classifica del Reputation Institute Italia, per il periodo interessato dalla crisi sopra menzionata.

La domanda di ricerca su cui verte il caso studio si ricollega, quindi, all'ipotesi secondo cui la consapevolezza e i valori di italianità su cui fa leva l'identità dell'azienda e sui cui essa ha fondato la propria storia, detengono un ruolo cruciale nello scatenarsi della crisi aziendale, amplificata dai meccanismi che governano le comunità digitali.

Inoltre, in questo contesto appare opportuno valutare anche l'impatto di una crisi aziendale sulla sfera emotiva dei consumatori, e ciò per due importanti ragioni: in primo luogo perché le emozioni guidano le risposte delle suddette categorie di *stakeholder* a simili eventi, incidendo sul giudizio di reputazione aziendale; in secondo luogo, le emozioni riscontrate nei contenuti condivisi dai consumatori nelle comunità digitali consentono di riflettere sul grado di responsabilità imputabile all'azienda per la crisi subita, oltre che sulle azioni da essa intraprese, per limitare il rischio derivante dalla crisi in atto.

#### **4.1 Contesto dello studio. Pasta Barilla, storia di una crisi**

Barilla rappresenta una delle più importanti realtà aziendali operanti nel settore del *food* in 21 diversi paesi nel mondo, in cui è *leader* nel mercato della pasta.

Nonostante la risonanza internazionale dell'impresa, le sue origini sono legate ad una piccola bottega parmense fondata nel 1877 da Pietro Barilla, dedita alla produzione artigianale di pasta e panificati.

La volontà di suscitare emozioni e l'attenzione alla qualità dei propri ingredienti hanno consentito a questa piccola azienda a conduzione familiare di affermarsi molto presto sull'intero territorio nazionale, espandendo la propria produzione anche ai sughi pronti e ai prodotti da forno con il marchio “Mulino Bianco”.



Più tardi, negli anni del dopoguerra e del boom economico, gli investimenti nella ricerca e nell'innovazione del processo produttivo hanno reso Barilla in grado di imporsi come *leader* nella produzione di pasta anche al di là dei confini del Belpaese. Peraltro, la strategia comunicativa dell'impresa, fondata sull'idea del "primo piatto all'italiana" ha consentito una forte espansione sui principali mercati europei e statunitensi, nei quali il suo prodotto di punta è divenuto emblema della tradizione culinaria italiana.

Data la sua longevità, nonché la fama che l'accompagna, l'azienda non appare nuova alle situazioni critiche che ne mettono a repentaglio la reputazione, come è avvenuto nel 2013 a proposito delle dichiarazioni sulle famiglie *gay* ad opera dello stesso presidente Guido Barilla<sup>79</sup>.

Tuttavia, il caso studio oggetto di interesse in questo contesto è incentrato sugli eventi che hanno coinvolto l'impresa parmense in relazione al suo prodotto più iconico, la pasta, alimento simbolo della cucina italiana ed emblema della tradizione del Belpaese nel mondo. Nel dettaglio, a partire dai primi mesi del 2016 diverse testate giornalistiche hanno riportato la polemica sollevata dalle associazioni rivolte alla tutela degli agricoltori italiani e dei consumatori, come Coldiretti<sup>80</sup> e Granosalus<sup>81</sup>, contro l'importazione di frumento estero per la pasta prodotta da Barilla e da altri noti pastifici italiani (tra cui Rummo, Garofalo e DeCecco, solo per citarne alcuni)<sup>82</sup>.

Secondo quanto dichiarato dal presidente di Coldiretti Puglia, Cantele<sup>83</sup>, l'*import* di grano duro rappresenta:

il risultato delle scelte poco lungimiranti fatte nel tempo da chi ha preferito fare acquisti speculativi sui mercati esteri di grano da "spacciare" come pasta o pane Made in Italy, per la mancanza dell'obbligo di indicare in etichetta la reale origine del grano impiegato. Un comportamento reso possibile dai ritardi nella legislazione comunitaria e nazionale che non obbliga ad indicare la provenienza del grano utilizzato in etichetta. Un pacco di pasta su tre è fatto con grano straniero, così come la metà del pane in vendita, ma i consumatori non lo possono sapere perché non è obbligatorio indicare l'origine in etichetta.

---

<sup>79</sup> <https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2015-03-16/epic-fail-aziendali-caso-barilla-181801.shtml?uuid=AB72w79C>.

<sup>80</sup> Coldiretti è la principale organizzazione italiana nata con l'obiettivo di tutelare il settore agroalimentare. La sua missione include la difesa dei diritti dei produttori agricoli, la promozione dell'agricoltura sostenibile, la valorizzazione dei prodotti locali e la sensibilizzazione dell'opinione pubblica sui temi legati all'agricoltura e all'alimentazione.

<sup>81</sup> GranoSalus è un'associazione fondata da produttori di grano duro che si pone come obiettivo la tutela dei consumatori attraverso continui controlli sulle materie prime di pasta e panificati, al fine di verificarne gli standard di qualità.

<sup>82</sup> <https://ilfattoalimentare.it/guerra-grano-coldiretti-aidepi.html>.

<sup>83</sup> <https://www.ilgazzettinobr.it/attualita/item/9445-blitz-di-migliaia-agricoltori-nella-capitale-davanti-al-ministero-delle-politiche-agricole.html>

Tra i pastifici chiamati in causa, Barilla, in modo particolare, ha risposto all'accusa mossa nei suoi confronti evidenziando come l'*import* di grano fosse, in realtà, una pratica dettata da diverse ragioni: da una produzione italiana di frumento che spesso non riesce a soddisfare le richieste dei produttori, alla necessità di una produzione destinata non solo al mercato italiano, ma anche a quello estero<sup>84</sup>. Di più. Un ulteriore aspetto evidenziato dalla stessa impresa parmense ha riguardato la qualità della materia importata da paesi come Francia e Canada, che si distingue per l'elevata percentuale di glutine. Secondo i portavoce di Barilla, in assenza di una miscela che unisce il grano italiano ad una qualità dall'elevata presenza di glutine la resa dei suoi prodotti non sarebbe all'altezza delle aspettative.

Ciò malgrado, detta questione ha acquisito risonanza a livello nazionale proprio in virtù delle campagne mediatiche attraverso cui Coldiretti e Granosalus hanno espresso la loro preoccupazione per la qualità del frumento importato, considerato meno pregiato e, per certi versi, dannoso alla salute, per via delle sostanze in esso rinvenute<sup>85</sup>. In effetti, le tracce di diserbanti (come il glifosato) sino ad allora non autorizzati in Italia<sup>86</sup> e presenti nel grano usato da Barilla, ha rappresentato una questione talmente critica da determinare persino l'intervento del Ministero delle politiche agricole e dello sviluppo economico italiano, che ha emanato un decreto concernente l'obbligo di indicazione dell'origine per paste di semola di grano duro, a tutela del *Made in Italy*<sup>87</sup>. L'obiettivo di una simile politica è quello di fornire la massima trasparenza informativa ai consumatori, poichè consente loro di compiere scelte consapevoli, oltre a rafforzare e tutelare la filiera per il *Made in Italy* agroalimentare.

I provvedimenti adottati dal governo italiano appaiono, d'altronde, un chiaro segno dell'allarme percepito dai consumatori, messi al corrente non solo delle pratiche di produzione

---

<sup>84</sup> Tali dichiarazioni sono state rese note dal presidente dell'associazione AIDEPI (Associazione delle Industrie del Dolce e della Pasta Italiane) nell'ambito di un'intervista rilasciata dopo l'emanazione del decreto che impone alle imprese italiane impegnate nella produzione di pasta di indicare l'origine del grano sull'etichetta dei propri prodotti. Cfr. [https://www.repubblica.it/economia/pastai\\_e\\_agricoltori\\_protocollo\\_per\\_tutelare\\_il\\_grano\\_italiano-184494724/](https://www.repubblica.it/economia/pastai_e_agricoltori_protocollo_per_tutelare_il_grano_italiano-184494724/).

<sup>85</sup> Il riferimento alla tossicità del grano importato è una chiara allusione alla qualità della materia prima importata dal Canada, fra i maggiori fornitori stranieri di grano duro per molte aziende, tra cui proprio Barilla. È noto, infatti, il massiccio uso di pesticidi e di erbicidi per accelerare la maturazione delle spighe prima della loro raccolta, una pratica che sebbene sia vietata in Europa sino al 2017, non trova limitazioni in Canada. In tal senso, secondo diversi studi e test condotti in diversi campioni di pasta prodotta con la suddetta qualità di grano, le tracce di erbicidi appaiono comunque tollerate dagli standard europei imposti. Cfr. [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-8-2017-007223\\_IT.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-8-2017-007223_IT.html).

<sup>86</sup> Nel 2017 la Commissione europea ha concesso un'approvazione quinquennale per il glifosato (con possibile rinnovo annuale di detta concessione) a condizione che tale sostanza sia autorizzata dalle autorità nazionali a seguito di una valutazione della loro sicurezza per la destinazione d'uso.

<sup>87</sup> [https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1207963.pdf?\\_1589994682476](https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1207963.pdf?_1589994682476).

adottate da Barilla, ma dal fatto che il suo prodotto punta, da sempre decantato come vanto italiano, non lo fosse totalmente in relazione alla sua materia prima.

L'introduzione dell'obbligo di etichettatura ha suscitato, inoltre, un acceso dibattito tra le diverse parti coinvolte nella filiera della pasta. I sostenitori del decreto, tra cui le organizzazioni degli agricoltori e dei consumatori, hanno sottolineato il diritto ad una maggiore trasparenza e sicurezza alimentare, nonché la necessità di sostenere gli agricoltori locali e l'economia nazionale. D'altro canto le imprese, Barilla in primis, hanno espresso perplessità sul regolamento, evidenziando che le indicazioni obbligatorie rischiano di confondere i consumatori perché il luogo di origine del grano non è un indicatore della qualità dello stesso grano e della pasta che ne deriva, senza considerare l'aumento dei costi di produzione, che si traduce in prezzi più alti per sia per i produttori che per gli stessi consumatori.

Malgrado l'acceso dibattito, poco prima dell'entrata in vigore del suddetto obbligo di legge, l'impresa ha avviato un piano d'azione volto a limitare le ripercussioni che tale provvedimento avrebbe avuto nei confronti dell'opinione pubblica, specie nei suoi consumatori, anticipando, così, la sua strategia di *reputation repair*. Tra le misure maggiormente rilevanti si annoverano:

- le dichiarazioni circa la riduzione del 35% delle importazioni di grano duro dal Canada<sup>88</sup>;
- gli accordi con le filiere italiane per rafforzare la competitività della pasta italiana, aumentando la disponibilità di grano duro destinato alla pastificazione, incentivandone una produzione sostenibile, supportando gli agricoltori italiani che scelgono di puntare sulla qualità<sup>89</sup>;
- le campagne pubblicitarie che ammettono il ricorso al grano straniero, comunicando al consumatore l'importanza della miscela di grano importato per la migliore resa del prodotto offerto<sup>90</sup>.

Pertanto, ciò che appare utile evidenziare in questa sede è come l'accusa mossa da Coldiretti (e la vicenda che vi fa da sfondo) abbia innescato una crisi per Barilla, con conseguenze non indifferenti in termini di *corporate reputation*.

In effetti, la bufera mediatica che ha seguito detti eventi ha avuto delle ripercussioni non indifferenti sulla reputazione di Barilla, come mostra la progressiva perdita di posizione nella

---

<sup>88</sup> [https://www.repubblica.it/economia/diritti-e-consumi/diritti-consumatori/2018/04/18/news/pasta\\_e\\_grano\\_estero\\_si\\_riapre\\_la\\_polemica\\_sul\\_glifosato-194059096/](https://www.repubblica.it/economia/diritti-e-consumi/diritti-consumatori/2018/04/18/news/pasta_e_grano_estero_si_riapre_la_polemica_sul_glifosato-194059096/).

<sup>89</sup> <https://www.barillagroup.com/it/sala-stampa/comunicati-stampa/si-rafforza-la-filiera-italiana-grano-duro/>.

<sup>90</sup> <https://ilfattoalimentare.it/barilla-grano-origine-pasta-spot.html>.

classifica stilata dal Reputation Institute Italia tra il periodo antecedente alla denuncia di Coldiretti, il 2015 (fig. 4), e quello successivo<sup>91</sup>, il 2017 (fig. 5):

## LE TOP 50 AZIENDE IN ITALIA PER REPUTAZIONE



	2015		2015	
1	Ferrero	89,5	26 A2A	67,6
2	BMW	83,3	27 Menarini Farmaceutici	66,9
3	Barilla	81,7	28 Autogrill	66,6
4	Giorgio Armani Group	80,3	29 Gruppo PAM	65,5
5	IKEA	80,2	30 Fiat	65,2
6	De Agostini	80,2	31 Terna	64,8
7	Michelin	79,6	32 Intesa San Paolo	64,7
8	Luxottica	79,3	33 Mediaset	64,2
9	Volkswagen	77,9	34 Generali	64,2
10	DeLonghi	76,6	35 Sanofi	63,7
11	Esselunga	76,5	36 Banco Popolare	63,4
12	Brembo	76,1	37 UBI Banca	63,3
13	Coop	74,5	38 ERG	62,6
14	Auchan	74,4	39 Unipol	62,4
15	Pirelli	74,2	40 Cattolica Assicurazioni	61,7
16	Campari Group	73,7	41 Snam	60,7
17	Calzedonia	73,5	42 Costa Crociere	60,4
18	Enel	72,6	43 Alitalia	60,4
19	Prada	71,9	44 Telecom Italia	60,0
20	Grimaldi Navigazione	71,2	45 Fastweb	59,7
21	Prysmian	70,8	46 UniCredit	59,5
22	SKY	70,1	47 Eni	59,4
23	Allianz	69,3	48 Reale mutua assicurazioni	59,2
24	Wind telecomunicazioni	68,5	49 Parmalat	58,5
25	Indesit	68,1	50 Shell	58,3

Figura 4: Classifica delle 50 aziende italiane con la migliore reputazione nel 2015 secondo il Reputation Institute.

<sup>91</sup> Malgrado la vicenda risalga al 2016, la scelta di riportare un intervallo temporale più ampio nella classifica del Reputation Institute Italia (2015-2017) è stata dettata dalla necessità di osservare in maniera più chiara l'effettivo danno reputazionale subito da Barilla.

## LE TOP 50 AZIENDE IN ITALIA PER REPUTAZIONE

REPUTATION INSTITUTE

1	Walt Disney	88,4	2	FERRARINO	84,7	3	PEPPER	84,2	4	amazon	83,7	5	LEVI	82,1	6	AMBITIA	81,6	7	LEVI'S	81,3	8	SONY	80,7	9	BMW	80,6	10	Nestlé	80,6
11	ARMANI	80,5	12	BOSCH	80,0	13	PRADA	80,0	14	Google	80,0	15	AMSTERDAM	79,9	16	eBay	79,7	17	BARILLA	79,6	18	SAMSUNG	79,5	19	Apple	79,0	20	Red Bull	78,9
21	Barilla	78,4	22	Whirlpool	78,2	23	CANON	78,1	24	3M	77,9	25	Rick & Lewis	77,8	26	WoltersKluwer	77,7	27	adidas	77,7	28	Mercedes	77,5	29	MAPA	75,5	30	NETSCAPE	75,5
31	SHOBU	77,4	32	CANON	77,2	33	BARILLA	77,2	34	SANITON	77,1	35	BBK	77,0	36	Microsoft	76,8	37	Microsoft	76,8	38	YellowPages	76,7	39	BRIDGESTONE	76,4	40	Ford	76,3
41	NET	76,2	42	intel	76,1	43	BRIDGESTONE	76,0	44	NETSCAPE	76,0	45	PRADA	75,8	46	CALEXDOMA	75,8	47	SPY	75,6	48	Sanofi	75,6	49	VISA	75,4	50	REPUBLICAN CORP	75,3

Figura 5: Classifica delle 50 aziende italiane con la migliore reputazione nel 2017 secondo il Reputation Institute.

Osservando la posizione di Barilla nei grafici suindicati (presente rispettivamente alla posizione 3 nella prima classifica, e alla 21 nella seconda) appare chiaro che la diffusione relativa alla produzione di pasta italiana con miscele di grano importato non è passata in sordina, influenzando la più generale opinione pubblica e incidendo negativamente sulla reputazione aziendale. Inoltre, l'aspetto maggiormente rilevante in tale contesto è la reazione dei consumatori italiani e il cambiamento della loro percezione della credibilità aziendale, oltre che della qualità della sua offerta.

Pertanto, benché sia stato più volte ribadito dalla stessa impresa che la miscela di grano duro scelta per la produzione della sua pasta sia necessaria per ottenere un prodotto finale qualitativamente superiore<sup>92</sup>, non sono mancate le proteste di quei consumatori che hanno dichiarato di aver perso la fiducia nell'impresa e nel suo marchio, considerato da sempre sinonimo della cultura e della tradizione italiana, come ribadito dallo stesso presidente di Barilla, durante un'intervista al quotidiano *La Repubblica*<sup>93</sup>:

Questa identificazione culturale tra prodotto e contesto geografico costituisce la struttura valoriale, ancor prima che commerciale, attorno alla quale l'azienda si è sviluppata negli anni. Il nostro obiettivo è rappresentare nel modo più ampio e completo possibile la cultura gastronomica italiana.

<sup>92</sup>[https://parma.repubblica.it/cronaca/2011/05/20/news/malgrado\\_tutto\\_a\\_tavola\\_1\\_italia\\_una\\_potenza-16514242/](https://parma.repubblica.it/cronaca/2011/05/20/news/malgrado_tutto_a_tavola_1_italia_una_potenza-16514242/).

<sup>93</sup> Ibidem

## 4.2 Obiettivi del *case study*, metodologia e strumenti di analisi

Posto che le premesse sopra delineate consentono di definire la vicenda che ha coinvolto Barilla come un caso di crisi aziendale, l'analisi proposta nelle sezioni a seguire si ricollega all'ipotesi secondo cui la consapevolezza e i valori di italianità che rappresentano l'identità dell'azienda e su cui essa ha fondato la propria storia, detengono un ruolo cruciale nello scatenarsi della stessa crisi, amplificata dai meccanismi che governano le comunità digitali.

L'obiettivo dell'indagine si articola in due fasi principali. La prima ha lo scopo di mostrare come la comunicazione di Barilla faccia leva proprio sulla cultura gastronomica del Belpaese e sul legame indissolubile con quei valori del patrimonio italiano che sono universalmente riconosciuti, e che sono parte integrante della sua identità. Ribadendo, infatti, che essere coerenti con una simile identità e mantenere la medesima coerenza anche in relazione all'immagine veicolata ai propri consumatori è la chiave per non deluderne le attese, si vuole mettere in luce come Barilla non abbia saputo mostrarsi all'altezza delle aspettative da essa stessa generate. Inoltre, si vuole evidenziare come l'impresa abbia aggravato ulteriormente la crisi in corso attuando dei provvedimenti percepiti come una mera strategia di *reputation repair*, confermando, quindi, la violazione percepita dai consumatori. Tale fase è, quindi, riassunta come segue:

- **raccolta dei dati:** raccolta di 4828 *post* pubblicati da Barilla sulle proprie *online communities* di Facebook e Twitter tra l'1/01/2014 e il 31/12/2020, mediante apposite librerie in Python (Tweepy e Facebook Scraper);
- **data cleaning:** rimozione dei *post* nelle lingue diverse da quella italiana e degli elementi considerati causa di ridondanza (presenza di indirizzi web, elementi multimediali, menzioni, hashtag, ecc.);
- **importazione e codifica dei dati:** importazione del *dataset* attraverso il *software* Atlas.ti, identificazione e assegnazione delle etichette secondo le tematiche emergenti in ciascuno dei *post* pubblicati da Barilla per il periodo di riferimento;
- **definizione dei cluster tematici:** organizzazione delle etichette all'interno di *cluster* tematici definiti sulla base dell'affinità tra i diversi temi emersi dalla comunicazione aziendale;
- **interpretazione dei risultati:** analisi e interpretazione dei temi individuati e valutazione dell'impatto e della rilevanza dei *cluster* in termini di reputazione aziendale.

Nella seconda fase oggetto di interesse è la reazione degli consumatori alla vicenda, attraverso la riflessione sui temi che evidenziano un'incongruenza rispetto agli stessi valori decantati dall'impresa, da cui deriva la violazione delle loro aspettative. Di più. Si ritiene utile supportare quest'ultimo aspetto attraverso la ricerca del *sentiment* e dello stato emotivo manifestato dalle parti interessate in relazione alla crisi, al fine di riflettere sul grado di responsabilità imputabile all'azienda per la crisi subita, oltre che sulle azioni intraprese dalla stessa impresa per limitare l'impatto sulla propria reputazione. Anche in questa fase si riportano i punti salienti che illustrano la metodologia di analisi:

- **raccolta dei dati:** raccolta di 38259 commenti pubblicati dagli *users* delle *online communities* di Barilla su Facebook e Twitter tra il 1/01/2017 e il 31/12/2020, mediante apposite librerie in Python (Tweepy e Facebook Scraper). I dati sono stati filtrati sulla base di specifiche *keywords* di interesse (“Barilla”, “frumento”, “grano”, “pasta”, “nuova”, “italiano”, “italianità”, “etichette”, “filiera”);
- **data cleaning:** rimozione dei *post* nelle lingue diverse da quella italiana e degli elementi considerati causa di ridondanza (presenza di indirizzi web, elementi multimediali, menzioni, hashtag, ecc.);
- **importazione e codifica dei dati:** importazione del *dataset* attraverso il *software* Atlas.ti, identificazione e assegnazione delle etichette ai segmenti ritenuti rilevanti per le tematiche emergenti in ciascuno dei commenti esaminati;
- **definizione dei cluster tematici:** organizzazione delle etichette all'interno di *cluster* tematici definiti sulla base dell'affinità e della ricorrenza tra i temi emersi dai commenti degli utenti;
- **sentiment analysis ed emotion detection:** analisi del *sentiment* e delle emozioni dei 38259 commenti attraverso il *software* FEEL-IT;
- **correlazione tra cluster tematici e valori di sentiment:** correlazione tra i valori di *sentiment* ottenuti e i *cluster* tematici precedentemente individuati, attuata mediante l'analisi della distribuzione di frequenza dei temi per ciascuna categoria di *sentiment* e di emozione rilevata;
- **interpretazione dei risultati:** interpretazione dei temi individuati alla luce della risposta emotiva degli utenti e valutazione della reputazione dell'impresa in relazione alla sfida affrontata e alla responsabilità ad essa imputabile per la *challenge* subita.

Guardando nel dettaglio la metodologia d'indagine impiegata, sono stati raccolti due *dataset*<sup>94</sup> composti, complessivamente, da 43.087 contenuti, suddivisi tra *post* e commenti tratti dalle *online communities* che Barilla gestisce sulle piattaforme digitali. L'impresa parmense vanta, infatti, una capillare presenza sui *social media*, mediante diverse comunità attive su Facebook, Instagram, e sulla piattaforma di *microblogging* Twitter. Tuttavia, considerando la natura della comunicazione che contraddistingue Instagram, caratterizzata prevalentemente da narrazioni costruite mediante immagini e contenuti audiovisivi, si è scelto di porre l'attenzione ai soli contenuti estratti dalle *communities* su Facebook e Twitter (nello specifico "Barilla" e "Barillagroup"), considerati dei veri e propri *news medium*.

Il periodo scelto ai fini della raccolta dei contenuti aziendali è compreso tra l'1/01/2014 e il 31/12/2020, per un totale di 4828 *post*. Tale intervallo temporale consente di riflettere sui pilastri su cui poggia la reputazione aziendale ancor prima dell'avvento della crisi, rendendo, altresì, evidente gli effetti della strategia di *reputation repair* adottata dall'impresa per arginare le conseguenze negative sulla sua reputazione.

Riguardo, invece, i commenti degli utenti, il *range* temporale è compreso tra il 1/01/2017 e il 31/12/2020, per un totale di 38259 commenti.

Data la necessità di definire la reazione dei consumatori alle diverse fasi della situazione critica che ha interessato Barilla, si è ritenuto opportuno filtrare i commenti ottenuti durante la fase di raccolta sulla base di specifiche parole chiave che rimandano alle vicende di interesse. Tra le *keywords* impiegate a tale scopo si annoverano: Barilla, frumento, grano, pasta, nuova, italiano, italianità, etichette, filiera, ecc.. Pertanto, il riferimento al *dataset* composto da 38259 commenti si riferisce ai dati già filtrati sulla base delle parole chiave di interesse.

Una simile scelta è stata dettata dalla necessità di osservare con maggiore precisione l'evolversi dell'opinione dei consumatori nelle diverse fasi che hanno caratterizzato la situazione

---

<sup>94</sup> L'intera fase di *data collecting*, nonché la creazione dei *dataset*, è stata possibile grazie alla gentile collaborazione del gruppo di ricerca NeodataLab, supportato da Neodatagroup e dall'Università degli studi di Catania. Nello specifico, in relazione ai contenuti presenti su Twitter i dati sono stati raccolti usando la libreria di Python tweepy; nel caso dei dati di interesse dalle *online communities* di Facebook, il gruppo di ricerca si è occupato della costruzione di un'apposita libreria in Python per consentire l'attività di *scraping*.

Inoltre, dopo la raccolta dei dati si è resa necessaria una fase di *data cleaning*, volta, in primo luogo, alla rimozione di *post* e commenti nelle lingue diverse da quella di interesse, ossia quella italiana.

In secondo luogo, in relazione al *dataset* relativo ai commenti degli utenti sono stati considerati validi ai fini dell'analisi i soli contenuti condivisi dai consumatori, escludendo, quindi, quei contenuti provenienti dagli *account* istituzionali legati all'impresa Barilla. Per ultimo, è stato condotto un secondo processo di pulizia del medesimo *set* di dati con l'obiettivo di minimizzare le principali difficoltà legate alla stessa tipologia di materiale testuale impiegato. Ciò ha comportato la rimozione degli elementi considerati causa di ridondanza, come la presenza di indirizzi web (<http://>) che rimandano ad altre pagine, blog, articoli di giornale online o elementi multimediali come immagini, menzioni (@mention), hashtag (#hashtag) ecc..



critica per Barilla: dal polverone mediatico sollevato da Coldiretti, alle prime strategie di *reputation repair* adottate dall'azienda, specie in relazione al lancio della nuova linea di pasta.

Dunque, nel tracciare una mappa dei temi usati dall'impresa per comunicare i valori e l'identità che la contraddistinguono, nonché nel valutare la reazione dei consumatori nell'ambito delle comunità digitali, è stata condotta un'analisi tematica adottando un approccio di tipo qualitativo.

L'analisi tematica rappresenta un metodo per identificare sistematicamente, organizzare e offrire una visione di significato o di temi all'interno di un insieme di dati. Pertanto, si tratta di una tecnica che consente ai ricercatori di codificare ed analizzare i dati qualitativi che possono essere collegati a questioni teoriche o concettuali più ampie. In letteratura l'approccio più noto quello proposto da Braun e Clark (2012) che adottano un quadro di riferimento composto da sei fasi: familiarizzare con i dati, generare i codici iniziali, ricercare i temi, effettuare una revisione dei temi potenziali, definire i temi e produrre un rapporto finale.

Al fine di agevolare l'intero processo di analisi dei contenuti è stato impiegato Atlas.ti<sup>95</sup> (nella versione 22), un software di analisi qualitativa utilizzato principalmente per analizzare dati in formato di testi, audio, video. In questo caso, il software ha agevolato la fase di ricerca delle tematiche emergenti sia dalla comunicazione di Barilla, che dai contenuti condivisi dai suoi consumatori, individuando i "temi caldi" che possono argomentare la sfida affrontata dall'azienda parmense.

Benché la ricerca interpretativa non preveda processi automatici di classificazione, la scelta di Atlas.ti è stata dettata dalla sua capacità di agevolare la gestione dell'elevata mole del *set* di dati in esame, unitamente alla capacità dello stesso *tool* di codificare i dati ed individuare le relazioni che sussistono tra essi.

Nello specifico, il suddetto software permette di analizzare i dati sia da un punto di vista meramente testuale che da uno concettuale: nel primo caso attraverso la codifica di *post* e commenti, il secondo, invece, mediante la ricerca di una connessione tra i codici ottenuti. Difatti, dopo la fase di codifica è stato possibile associare i codici (identificati mediante etichette appositamente create) caratterizzati da un valore semantico simile, creando delle categorie più vaste dette *families code*, o famiglie di codici, rappresentati come i nodi di una rete e legati da specifiche tipologie di legami (associativo, causale, parte di, etc.).

---

<sup>95</sup> Nel caso della presente ricerca, data la mole di contenuti di cui si compone il *set* di dati, il processo di codifica condotto durante le due diverse fasi dell'indagine ha seguito le regole del *random sampling*.

In tal senso, strumenti come Atlas.ti consentono di semplificare la codifica, l'organizzazione e la visualizzazione dei dati qualitativi, aiutando ad identificare ed interpretare i *cluster tematici* attraverso i temi chiave, i *pattern* e le relazioni all'interno degli stessi contenuti in esame. Si tratta, quindi, di un software ampiamente utilizzato nella ricerca qualitativa che aiuta i ricercatori a estrarre significati e *insights* dai dati raccolti. A detta di Milesi *et al.* (2002:287):

Muhr (1997) riassume la logica operativa di Atlas.ti nel cosiddetto principio VISE: Visualizzazione, Integrazione, Serendipità, Esplorazione. Atlas.ti consente di visualizzare proprietà degli oggetti e relazioni tra loro (Visualizzazione), di non perdere il significato globale dei testi mentre si lavora a livelli specifici (Integrazione), e di mantenere un approccio intuitivo ed innovativo ai testi (Serendipità e Innovazione)".

L'obiettivo di tale metodologia di indagine, che nel caso specifico è guidata da una logica deduttiva, è definito da Robinson (2021) come la necessità di rilevare quegli aspetti presenti nei dati, a livello manifesto o latente, in grado di fornire una risposta alle domande di ricerca, seguendo parametri di indagine trasparenti e rigorosi. In effetti, la conduzione di un'analisi tematica che segue una prospettiva prettamente deduttiva è orientata da una serie di temi noti a priori, e volti a confermare o confutare determinate elaborazioni teoriche, o speculazioni, a partire dalla quale prende vita l'indagine stessa (Boyatzis 1998).

Nondimeno, tale approccio è stato applicato solo di recente nell'ambito di brevi porzioni di testo, come i contenuti testuali tratti da piattaforme di *microblogging* (Giles 2014; 2016; 2017; Lyles *et al.* 2013). Secondo lo studioso Georgakopoulou (2017), la natura interattiva della comunicazione sui *social media* consente di condurre un'analisi tematica dei contenuti digitali all'interno di una cornice interpretativa più ampia e meno filtrata. Ciò consente di rilevare e descrivere i temi presenti nei dati con maggiore trasparenza, conferendo maggiore autenticità ai risultati ottenuti (Yardly 2000; Nowell *et al.* 2017).

La scelta di un simile approccio ai fini del presente studio appare pertinente poiché improntato alla ricerca dei *cluster* tematici che caratterizzano la comunicazione di Barilla, agevolando l'identificazione dei *core values* attraverso cui l'azienda vuol farsi conoscere e "riconoscere" dai propri consumatori. Di più, la mappatura degli elementi su cui Barilla fonda la propria reputazione consente di riflettere sugli aspetti che rendono una simile strategia in grado di orientare la percezione delle parti interessate, generando in loro determinate aspettative.

In relazione all'analisi dello stato emotivo che traspare dai contenuti condivisi dagli utenti, si è ritenuto, invece, opportuno avvalersi di un criterio di indagine quantitativo attraverso l'ausilio del software *open source* FEEL-IT (Bianchi *et al.* 2021).

Basato su un approccio di *Machine Learning* (o apprendimento automatico), FEEL-IT<sup>96</sup> è un modello utilizzato per l'analisi del *sentiment* nell'ambito di testi redatti in lingua italiana. Gli autori di FEEL-IT si sono avvalsi di un *dataset* di 2037 tweet annotati manualmente al fine di operare la fase di addestramento del *tool*, etichettando ogni tweet secondo la polarità positiva o negativa dei dati in *input*, nonché le emozioni in esso rinvenute. In questo caso, gli autori si sono ispirati allo spettro delle emozioni primarie definite dallo psicologo Ekman<sup>97</sup>, al fine di rendere la loro risorsa in grado di restituire i valori associati a tristezza, rabbia, paura e gioia.

Ciò spiega l'esistenza di due versioni del modello FEEL-IT: FEEL-IT-*emotion* e FEEL-IT-*sentiment*. La versione FEEL-IT-*emotion* fornisce un *output* composto da quattro valori percentuali che rappresentano la probabilità con cui l'*input* è associato a ciascuna delle quattro emozioni. La versione FEEL-IT-*sentiment*, invece, fornisce la probabilità della polarità del tweet (positiva o negativa) condensando i valori associati a tristezza, rabbia e paura per determinare la probabilità negativa e utilizzando solo la gioia per la probabilità positiva.

Nello studio in questione, è stata utilizzata la versione FEEL-IT-*emotion* del modello per due ragioni principali. In primo luogo, questa versione fornisce una descrizione più dettagliata dell'aspetto emotivo dei testi, consentendo un'analisi più approfondita dei dati. In secondo luogo, consente di ottenere una panoramica generale dei sentimenti presenti nei tweet, in termini di positività e negatività, seguendo le modalità descritte in precedenza.

---

<sup>96</sup> Il modello FEEL-IT è stato creato mediante un processo di *fine-tuning* applicato a *umBERTo*, che è un adattamento italiano di *roBERTa*. Nello specifico, *UmBERTo*, esso è stato sviluppato da un *team* di ricercatori italiani ed è basato sull'architettura *RoBERTa*, una variante di *BERT* (Bidirectional Encoder Representations from Transformers) addestrata su una vasta quantità di testi in lingua italiana. Il nome *UmBERTo* è una combinazione di "UMBERTO" (acronimo di "Universal Multilingual BERT") e "Roberta" (il modello originale). *UmBERTo* è stato addestrato su un ampio corpus di testi in lingua italiana, rendendolo un modello di linguaggio molto competente per l'elaborazione del testo in italiano. È in grado di svolgere diverse attività di NLP (Natural Language Processing), come il riconoscimento di entità (NER), *part-of-speech tagging*, classificazione del testo e la generazione di testo. Questo modello ha contribuito notevolmente a migliorare le prestazioni dei sistemi di elaborazione del linguaggio naturale in italiano e ha avuto un impatto significativo nell'ambito della ricerca e dell'applicazione pratica, aiutando a sviluppare soluzioni per la traduzione automatica, l'analisi dei sentimenti, l'elaborazione del linguaggio naturale e molte altre applicazioni. *UmBERTo* rappresenta, quindi, un esempio dell'adattamento di modelli di linguaggio preaddestrati per lingue specifiche, rendendo possibile l'elaborazione del testo in diverse lingue, inclusa quella italiana, in modo più efficace ed efficiente. Cfr. Parisi *et al.* 2020.

<sup>97</sup> Il modello delle emozioni di Ekman, conosciuto anche come Teoria delle Emozioni di Base, è il risultato di uno studio volto a dimostrare l'esistenza di specifiche categorie di emozioni che si riflettono nelle espressioni facciali umane, indipendentemente dal contesto culturale di appartenenza. Tali evidenze hanno consentito allo psicologo di supportare l'intuizione di matrice darwiniana secondo cui le emozioni sarebbero parte di un meccanismo generato dal sistema nervoso, e pertanto innate. Sulla base di tali premesse, Ekman ha, quindi, identificato sei emozioni fondamentali: felicità, tristezza, rabbia, paura, disgusto e sorpresa (Ekman 1992).

L'implementazione del modello è stata realizzata utilizzando il linguaggio di programmazione Python, mentre l'analisi è stata condotta su Google Colab<sup>98</sup>.

Tornando alle questioni di natura metodologica, la decisione di avvalersi del suddetto *tool* ai fini dell'indagine appare motivata da due ragioni principali: in primo luogo FEEL-IT rappresenta lo strumento che, in fase di svolgimento della ricerca, consente di svolgere simultaneamente due diversi *task*, rilevando sia la polarità dei dati testuali che lo stato emotivo in essi contenuti. In secondo luogo, FEEL-IT si qualifica tra i pochi *tool open source* in grado di processare contenuti in italiano, dato l'addestramento condotto attraverso un corpus di Tweet redatti lingua italiana e annotati secondo le quattro emozioni di base sopracitate. Di più. Lo spettro di emozioni con cui è stata eseguita l'annotazione consente di elaborare una puntuale riflessione circa il grado di responsabilità imputabile all'impresa per la para-crisi subita, secondo i criteri delineati da Coombs nell'ambito della SCCT e, più in generale, dagli approcci suggeriti dagli studiosi di *crisis management*, specie nell'ambito delle comunità digitali<sup>99</sup>.

### 4.3 Risultati della ricerca

Prima di esporre i risultati della ricerca, si riportano i quesiti che definiscono i punti salienti affrontati nelle diverse fasi.

In relazione alla prima parte dell'indagine gli interrogativi che hanno guidato l'analisi sono stati:

- Quali sono i valori di attraverso cui Barilla vuol farsi riconoscere dai consumatori?
- In che modo tali valori vengono messi in rilievo dall'impresa con l'obiettivo di creare una forte consapevolezza di sé e del proprio brand (*brand awareness*) nei consumatori?
- La scelta di investire sui propri valori fondanti e sulla creazione di una forte consapevolezza contribuisce ad esporre l'impresa ad un rischio maggiore di crisi? In che modo?

In merito alla seconda fase, invece, le linee guida della ricerca sono state:

- Qual è stata la reazione dei consumatori in relazione agli eventi che hanno coinvolto l'impresa

---

<sup>98</sup> Google Collaboratory, o semplicemente Colab, è una piattaforma di *cloud computing* che offre un ambiente di sviluppo gratuito basato su Jupyter Notebook (documenti interattivi nei quali possiamo scrivere ed eseguire il codice) utile per eseguire codice Python e condurre progetti di apprendimento automatico, analisi dati e altri *task* di elaborazione del linguaggio naturale e *computer vision*.

<sup>99</sup> Cfr. 3.2 e 3.3.1.

- Quali sono i temi e le argomentazioni da cui traspare tale reazione?
- Le emozioni esperite dai consumatori in merito alla vicenda incidono sull'attribuzione di responsabilità aziendale per la crisi in atto? Inoltre, in che modo decretano il successo o il fallimento delle strategie di *reputation repair* adottate dall'impresa?

### 4.3.1 Barilla: una storia di valori e di consapevolezza tutta italiana?

La prima parte dell'indagine ha riguardato la codifica del *dataset* relativo ai soli contenuti pubblicati da Barilla nell'ambito delle sue *online communities*. A tal proposito sono state generate un totale di 4828 etichette, pari al numero di *post* di cui si compone lo stesso *set* di dati, sulla base delle tematiche preponderanti in ciascuno dei contenuti esaminati. Ciò ha reso possibile, già in questa fase, l'individuazione dei temi maggiormente ricorrenti tra i contenuti condivisi dall'azienda. Considerando, tuttavia, che l'obiettivo principale dell'indagine è la ricerca dei *cluster* tematici che guidano le strategie comunicative di Barilla, si è ritenuto opportuno aggregare i codici ottenuti all'interno di specifiche *code families*<sup>100</sup>, seguendo i criteri di coerenza e di affinità consentiti dal *software* impiegato per l'analisi. In tal senso, le medesime famiglie di codici rappresentano i principali *cluster* tematici presenti nel *set* di dati analizzato, ciascuno dei quali risulta composto da una serie di temi affini ed ad esso correlati, e caratterizzati da un legame di tipo associativo. Nello specifico, i *cluster* tematici individuati sono: “celebrazione del prodotto di punta”, “collaborazioni”, “nuova linea di pasta 100% italiana”, “attivismo aziendale”, “sostenibilità”, come si evince dal grafico seguente (fig. 6):

---

<sup>100</sup> Come già esposto, il concetto di *code families*, o famiglie di codici, in Atlas.ti si intende il raggruppamento di elementi accomunati da caratteristiche simili, proprio come i codici assimilabili alla stessa area semantica. Nel caso dell'analisi in questione, un esempio è dato dalla famiglia che raggruppa i codici relativi alle forme di attivismo portato avanti dall'impresa e dal suo *brand*.

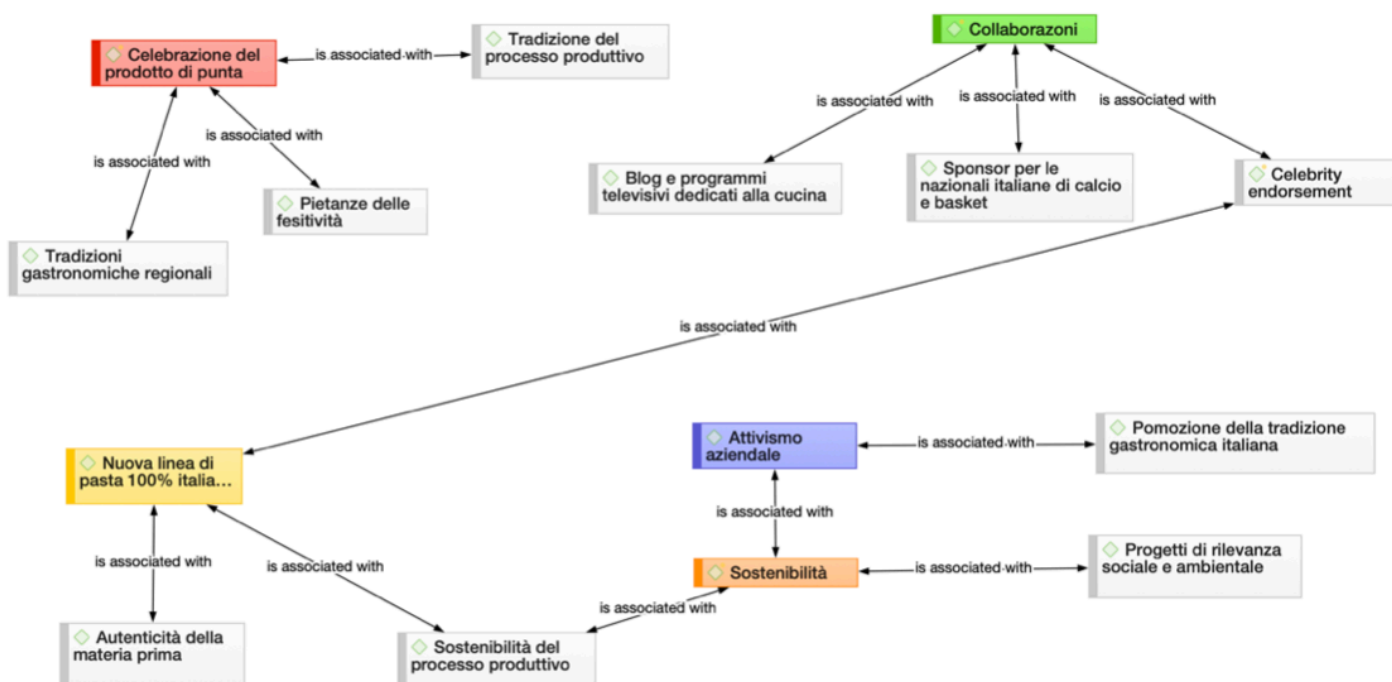


Figura 6: Rappresentazione delle famiglie di codici elaborata attraverso il software Altals.ti

In relazione al primo *cluster* (evidenziato in rosso), considerato anche quello maggiormente rappresentativo per via dell'elevato numero di *post* ad esso riferibili, il tema predominante è la “celebrazione del prodotto di punta di Barilla”, la pasta, elemento principale attraverso cui l’impresa veicola il concetto di italianità. Detto legame emerge attraverso l’applicazione di svariate strategie che mirano ad esaltare il prodotto “top di gamma” dell’azienda, come la creazione di contenuti volti a fornire consigli per la realizzazione di piatti che ne esaltano le caratteristiche. In tal senso, diversi sono i *post* nei quali l’azienda propone l’accostamento tra la sua pasta e gli ingredienti che consentono la preparazione di pietanze tipiche della cucina regionale italiana, come mostrano i seguenti estratti:

- 1) A primavera è tempo di taccole. Provatele con i Garganelli Barilla Emiliane in un gustoso sugo all’Amatriciana.
- 2) Volete scoprire come gustare al meglio le nuove Penne Rigate Barilla? Giallozafferano ha pensato ad una ricetta perfetta per esaltare questa pasta: le penne all’arrabiata!.
- 3) Per i nuovi Spaghetti Integrali Barilla, realizzati con 100% grano italiano, Davide Oldani sceglie un grande classico partenopeo: spaghetti alla puttanesca. Tu come li preparerai?.

La scelta di suggerire delle ricette che esaltano la tradizione gastronomica italiana non solo consente all'impresa di rimarcare le proprie origini, ma crea una chiara connessione con gli usi, i costumi e le tradizioni che contraddistinguono il Belpaese e che generano una forte consapevolezza nella mente dei consumatori. Ciò si evince anche dalla consuetudine mostrata da Barilla nel proporre i suddetti piatti anche in concomitanza con la celebrazione delle festività, ad esempio il pranzo di Natale o di Pasqua:

- 4) La ricetta di oggi è un classico delle feste. Quanti di voi prepareranno le Lasagne Barilla alla bolognese per Natale?.
- 5) Per la domenica di Pasqua le lasagne mettono tutti d'accordo: provate le ricette di Barilla e GialloZafferano!.
- 6) Per Pasqua puntate sulla tradizione con le nuove Tagliatelle Emiliane al ragù.

Se in linea di principio il cibo preparato in occasione delle festività evoca un forte attaccamento alle tradizioni locali, nonché a ricordi ed emozioni ad esse connesse, la proposta di accompagnare con il proprio prodotto di punta un tale momento di aggregazione e celebrazione familiare sancisce la volontà aziendale di legare la propria immagine e identità alle tradizioni culturali e culinarie italiane; peraltro, tale intento è riconducibile ad un sistema di valori improntato all'esaltazione del focolare domestico, della convivialità e della tradizione.

D'altro canto, all'interno del medesimo *cluster* tematico, un altro aspetto che mostra una simile forma di connessione è il richiamo di Barilla alle antiche tradizioni di produzione dei pastifici italiani<sup>101</sup>, primo fra tutti quello della stessa impresa parmense, cui si deve, ad oggi, il più grande stabilimento al mondo dal 1877:

- 7) Barilla ha le sue origini nel Forno che Pietro Barilla senior apriva a Parma in strada Vittorio Emanuele nel 1877. Dando inizio a una storia di amore per la qualità della sua pasta.
- 8) Nato per volontà di Pietro Barilla, il nostro Archivio Storico ospita un patrimonio vastissimo di oggetti e documenti che raccontano oltre 140 anni di persone, costumi ed emozioni di un Paese in continua evoluzione.

---

<sup>101</sup> Le prime tracce del processo di produzione di pasta secca ad un livello artigianale sono riconducibili al XI secolo nell'ambito della tradizione siciliana, e nello specifico palermitana (influenzata, a sua volta, dalla cultura e tradizione araba). Dopo pochi secoli tale tradizione iniziò ad espandersi anche nel resto della penisola, in particolare modo nel genovese e nel napoletano già nel XIII secolo (Gonizzi 2004).

9) Più di 50 anni nel segno dell'innovazione e del cambiamento: costruito guardando al futuro, il nostro stabilimento di Parma è il pastificio più grande del mondo.

In tale prospettiva appare, dunque, evidente come l'impresa non voglia soltanto promuovere il suo prodotto più longevo, ma come essa offra ai consumatori uno spaccato delle tradizioni culinarie che dalla regione emiliana ha acquistato un posto di rilievo in tutto in mondo, facendosi portatrice di un legame storico con il territorio, attraverso le dinamiche concernenti la produzione, vendita e consumo del prodotto divenuto simbolo del *Made in Italy*.

Simili considerazioni accomunano tale nucleo tematico al secondo *cluster* individuato (evidenziato in verde), quello delle “collaborazioni”, che descrive come Barilla riesca a legarsi ai valori del patrimonio italiano, sfruttando la leva della sua cultura gastronomica, attraverso diverse forme di *partnership*. Tra le collaborazioni maggiormente significative appaiono quella con il blog di cucina Giallozafferano, il periodico Gamberorosso e con la trasmissione Masterchef Italia:

10) Su GialloZafferano la ricetta per preparare la migliore spaghetтата alle vongole di sempre!.

11) Scoprite la ricetta di GialloZafferano alle nuove Penne Rigate Barilla all'arrabbiata.

12) Promuovere la convivialità a tavola? Barilla valorizza il buon cibo italiano con IlGamberoRosso.

13) Anche a MasterChefIt la spaghetтата mette tutti d'accordo. Preparate l'acqua, la pasta la portiamo noi! A giovedì prossimo!.

14) Pizza, Parmigiana di melanzane, Pasta al ragù Napoletano: barbierichef vuole farci tornare fame a quest'ora?.

Dai contenuti riportati, e dagli altri innumerevoli esempi presenti nel *set* di dati esaminato, si evince come una simile *partnership* contribuisca ad consapevolezza dell'impresa e del suo marchio tra i consumatori, specie tra i più giovani, considerati il *target* dei *format* editoriali e televisivi suindicati.

In effetti, in questi casi, accanto alla volontà di promuovere il suo prodotto più iconico, la pasta, l'obiettivo dell'impresa è anche quello di avvicinare le nuove generazioni, sempre più spesso alla ricerca di piatti innovativi e in linea con i *food trend*. A tale scopo, attraverso i suggerimenti di Giallozafferano e di Gamberorosso, e all'ispirazione che proviene dai piatti proposti a Masterchef Italia, l'impresa vuole fare leva sulla passione per la cucina, esaltando la semplicità della tradizione italiana e il proprio universo valoriale.

Restando in tema di sponsorizzazioni, un'altra importante collaborazione intrapresa dall'azienda parmense è quella con il mondo dello sport. Diversi sono, infatti, i contenuti aziendali relativi al



sodalizio con la nazionale di calcio e di *basket* maschile e femminile, grazie al quale l'azienda non manca di ricordare i valori e l'entusiasmo che condivide con lo sport italiano:

15) La Nazionale e la Pasta. Due grandi amori italiani. Seguiamo insieme l'avventura degli azzurri con buon piatto di pasta e tanto tifo per l'Italia. Vi unite a noi?.

16) Continua il nostro impegno a supporto di Italbasket, eccellenza italiana nello sport!.

17) La RoadToRio è appena iniziata: stasera si torna in campo con l'Italbasket per riaccendere la passione e tornare a vincere!.

Dai contenuti suindicati emerge come la scelta di Barilla nel voler sostenere gli azzurri (nelle diverse discipline) sia, innanzitutto, un modo per sottolineare le proprie origini; inoltre, nel voler mostrare come lo sport si fondi sulla condivisione di valori e passioni comuni, l'impresa fa leva sulle emozioni dei tifosi. La componente emotiva che Barilla mette al centro della *sponsorship* va, quindi, oltre i suoi protagonisti, poiché coinvolge i consumatori, condizionandone l'attitudine e i comportamenti nei confronti dell'impresa. Di più. Pubblicizzare il proprio prodotto di punta in momenti in cui la tensione emotiva del pubblico di riferimento è molto forte ne aumenta la notorietà e il ricordo, configurandosi come una strategia di *brand awareness*.

Alla *partnership* con la nazionale italiana, Barilla affianca anche una strategia volta ad incrementare la consapevolezza dell'impresa e del suo marchio grazie al legame con grandi nomi dello spettacolo italiano:

18) 60 anni di carosello: barillagroup ricorda lo storico spot con Mina.

19) Un'elegante signora che esclama "rigatoni", un'eco che risuona "Barilla!": la visionaria pubblicità di Fellini del 1985.

20) Da Mina a Fellini, il racconto dell'Italia in un piatto di pasta.

21) In una serie di spot d'autore, il cinema italiano racconta la nuova pasta Barilla 100% grano italiano e il piacere di ritrovarsi a tavola.

Il sodalizio con Carosello rappresenta una fra le strategie più riuscite per Barilla, poiché riesce a sottolineare come essa incarni i valori italiani: la scelta di sponsorizzare il suo prodotto di punta all'interno di uno spazio pubblicitario che descrive in maniera vivida i costumi e le tradizioni di uno

spaccato della società italiana rappresenta di per sé una strategia identitaria. In tal senso, prima ancora di avvalersi della collaborazione con volti noti dello spettacolo per pubblicizzare la propria pasta, Barilla ha scelto di affidare all'attore italiano Albertazzi il primo *sponsor* televisivo: si tratta, nello specifico, di una rappresentazione in cui spiccano i versi di un sonetto Dantesco ("Tanto gentile e tanto onesta pare" dalla Vita Nova)<sup>102</sup>, creando un parallelismo tra il padre della lingua italiana e la pasta Barilla, che si appropria, così, dei valori di italianità.

La strategia di *celebrity endorsement* intrapresa da Barilla<sup>103</sup> appare particolarmente evidente se si pensa alla scelta di due personaggi di spicco della musica e del cinema italiano: la cantante Mina e il regista Fellini. In questo caso la scelta dell'impresa non vuole solo sottolineare quanto l'accostamento a questi grandi nomi dello spettacolo italiano rafforzino quel già tracciato legame tra la propria immagine e identità con il Belpaese, ma ciò che appare qui utile esplicitare è anche la valenza storico-culturale che tale collaborazione detiene. Negli anni '60 del secolo scorso, infatti, Mina incarnava il prototipo della donna italiana moderna e indipendente, qualità che emergono anche negli *spot* che la vedono protagonista, nei quali si rivolge alle casalinghe italiane in maniera diretta (attraverso l'utilizzo del pronome "tu") esortandole a cucinare il primo piatto a marchio Barilla per il proprio "uomo" piuttosto che per il proprio "marito"<sup>104</sup>. In questo senso, l'impresa sceglie di affiancare al proprio nome un personaggio che, anche per le sue vicende personali, viene considerato veicolo di quei cambiamenti sociali e culturali che attraversavano l'Italia dopo il *boom* economico, e di cui la stessa Barilla diviene portatrice. In effetti è con il *boom* economico che gli italiani iniziano a scegliere un prodotto non solo perché necessario, ma perché capace di comunicare un dato universo di valori e un certo *status* sociale.

Una siffatta concezione rimanda, quindi, a quella forma di identificazione sociale in grado di generare un legame di tipo cognitivo ed emotivo tra un'azienda e i suoi consumatori, i quali rendono i valori e le caratteristiche distintive di un'impresa e dei suoi prodotti un mezzo di *self expression*.

Del resto, anche la scelta di collaborare con il noto regista italiano Fellini detiene una particolare valenza strategica, basti pensare al fatto che lo stesso regista venne contattato da Pietro

---

<sup>102</sup> <https://www.archivistoricobarilla.com/> .

<sup>103</sup> Occorre puntualizzare che nel corso della sua storia Barilla ha scelto di affiancare il proprio nome a diversi testimonial del mondo dello spettacolo italiano, come Dario Fo, Alberto Tomba, Zuccherò, Pierfrancesco Favino e Beatrice Vio, per citare i più noti. La scelta di focalizzare l'attenzione sulla collaborazione con Mina e con Fellini è qui dettata sia dai riferimenti tratti dal *set* di dati che dal ruolo che dal particolare significato che tale collaborazione ha avuto per l'azienda e per il suo marchio.

<sup>104</sup> *Ibidem*

Barilla subito dopo aver ripreso il timone dell'impresa, a seguito della breve parentesi americana<sup>105</sup>, come a voler dimostrare una innata identità italiana che non smette di caratterizzare l'azienda anche dopo la *governance* d'oltreoceano. Pertanto, Barilla sceglie di celebrare la rinnovata gestione affiancando il proprio nome a quello di Fellini, che firma uno *spot* dedito all'esaltazione dei valori italiani attraverso il primato attribuito ad un piatto di "Rigatoni" (nome attraverso cui viene ricordato il più noto *spot* firmato dal regista), simbolo della semplicità e della genuinità che contraddistinguono la tradizione e che appaiono, in tale contesto pubblicitario, in grado di surclassare anche la più rinomata cucina d'élite francese<sup>106</sup>.

Inoltre, un aspetto che si ravvisa a partire dalla collaborazione con il noto regista italiano è il nuovo taglio dato dall'impresa alla comunicazione pubblicitaria. In effetti, dagli anni '80, prende vita quella forma di *storytelling* con cui l'impresa continua a raccontarsi sino ai giorni nostri e che mostra la quotidianità delle famiglie italiane con le loro tradizioni, i loro valori e le loro emozioni.

Un esempio che consente di apprezzare tale forma di comunicazione si osserva nell'ambito della campagna "Nata sotto al cielo d'Italia", volta a pubblicizzare la nuova linea di pasta realizzata con grano italiano al 100% grazie alla collaborazione dei registi italiani Rubini, Genovesi e Lucchetti.

Per l'occasione i *testimonial* hanno messo in scena uno spaccato della propria quotidianità, associando alla pasta, focus principale degli *spot*, un universo valoriale che rispecchia appieno l'anima dell'azienda e del suo marchio, e nel quale gli stessi italiani possono identificarsi.

Venendo al terzo *cluster* individuato (evidenziato in blu), esso rivela una forte presenza di contenuti relativi alle diverse forme di "attivismo aziendale". Invero, la partecipazione di Barilla a progetti ed eventi che detengono una certa rilevanza nel tessuto sociale ed economico italiano non solo mira ad influenzare l'opinione dei più generali *stakeholder*, ma si pone l'obiettivo di accrescere il capitale di fiducia che i consumatori hanno riposto nella stessa impresa e nel suo marchio, andando oltre la mera strategia di *corporate e brand awareness*.

Tra le iniziative intraprese dall'azienda parmense si annoverano quelle patrocinate dall'Accademia Barilla e devote alla promozione della cultura alimentare italiana. L'Accademia rappresenta, infatti, un progetto di respiro internazionale nato agli inizi del nuovo secolo allo scopo di promuovere e tutelare la cultura gastronomica italiana, proponendo l'organizzazione di eventi,

---

<sup>105</sup> Come riportato nell'archivio storico dell'impresa, dal 1971 al 1979 Barilla fu ceduta all'azienda americana WR GRACE, per via dei problemi affrontati in quel momento dai fratelli Barilla, oltre alle contingenze storico-sociali che caratterizzavano quegli anni. Cfr. <https://www.archivistoricobarilla.com/>.

<sup>106</sup> Per una maggiore comprensione dei riferimenti allo spot in questione si rimanda all'archivio storico di Barilla. Cfr. <https://www.archivistoricobarilla.com/esplora/focus/caleidoscope/federico-fellini-interludio-per-rigatoni-solisti/>.

corsi di cucina, nonché suggerimenti dei principali piatti della tradizione condivisi dai più rinomati *chef* italiani.

Tra i maggiori eventi sponsorizzati dall'impresa, si annoverano il *Barilla Pasta World Championship*<sup>107</sup>, il *Carbonara Day*<sup>108</sup> e il *Settembre gastronomico*<sup>109</sup>, come mostrano gli estratti di seguito riportati:

22) Non solo mondiali di calcio! Oggi a Parma inizia la finale della Pasta World Championship, la terza edizione del campionato che celebra il cuore della cultura culinaria italiana.

23) Oggi è il CarbonaraDay, scoprite come celebriamo questo piatto: dalla ricetta tradizionale alle sue più famose reinterpretazioni.

24) Per celebrare i 10 anni della DietaMediterranea Patrimonio UNESCO, una conversazione digitale, a cura di AccademiaBarilla, con lo chef Davide Guidara nell'ambito del SettembreGastronomico.

25) SprecoAlimentare? Riduciamolo! In Accademia Barilla la cena "Food Waste Reduction" per sensibilizzare sul tema dello spreco.

Dai *post* evidenziati appare chiaro come le suddette iniziative leghino l'azienda parmense ai valori italiani. Il *Pasta World Championship*, rappresenta infatti una sfida culinaria che, sebbene sia volta ad ottenere il titolo di *World Pasta Master*, diventa un'occasione per condividere la passione per la gastronomia italiana e celebrare uno dei suoi ingredienti più amati. Tale intento trova la sua massima espressione con la giornata dedicata al piatto principe della tradizione romana, il *Carbonara Day*, che diffonde il gusto tricolore e la sua cultura culinaria. A questo proposito, di ricette Barilla ha aderito al progetto Food For Soul<sup>110</sup>, grazie al quale ha lanciato il cortometraggio *Carebonara* con l'intento di raccontare l'origine della ricetta italiana più conosciuta al mondo, resa un elemento in grado di unire le persone, prendendosene cura (da cui il sostantivo inglese "care").

---

<sup>107</sup> Il *Pasta World Championship* è una competizione culinaria tenuta annualmente in occasione della giornata mondiale della pasta che vede la partecipazione di 20 chef da tutto il mondo sfidarsi per il titolo di *World Pasta Master*.

<sup>108</sup> Istituito dall'*International Pasta Organisation* e dall'*Unione Italiana Food*, il *Carbonara Day* celebra ogni anno, nella data del 6 aprile, il piatto della tradizione romana simbolo dell'Italia del mondo.

<sup>109</sup> Il *Settembre Gastronomico* deve il suo nome al mese che ospita ogni anno la rassegna dedicata alla cultura del cibo, una iniziativa promossa dal Comune di Parma e dalla Fondazione *Parma UNESCO Creative City of Gastronomy*, creata allo scopo di valorizzare la cultura gastronomica italiana, e promuovendo la filiera agroalimentare del territorio parmense.

<sup>110</sup> Food For Soul è un'organizzazione no-profit fondata dallo chef Massimo Bottura per promuovere la consapevolezza sociale sullo spreco di cibo e sulla fame.

Tali progetti contribuiscono, dunque, a sancire ulteriormente il legame aziendale con una visione del cibo che va oltre la sua materialità, esaltandone l'aspetto simbolico e culturale<sup>111</sup>. A questo proposito, nell'ambito del sito web ufficiale Barilla dichiara che simili eventi:

sostengono e sviluppano la filosofia della pasta come punto di incontro gastronomico, come fulcro di una dieta sana ed equilibrata, come fenomeno culturale portatore di valori e convivialità. Un prodotto apprezzato in Italia e all'estero, che diventa elemento di contatto e fusione con altre tradizioni e tecniche....le manifestazioni si sono arricchite di anno in anno di quei valori essenziali propri dello stile "Dolce Vita" italiano, sconfinando dall'universo del buon cibo e dell'alta cucina a quelli l'arte, dell'estetica del gusto e della forma.

Dagli ultimi due estratti riportati (24-25) emergono, inoltre, le questioni legate all'importanza della dieta mediterranea e della lotta allo spreco alimentare, tematiche che coniugano l'attivismo di Barilla al suo impegno verso la "sostenibilità", altro importante *cluster* (evidenziato in arancione) che emerge dall'indagine in questione.

L'attenzione al tema della sostenibilità, affrontato qui in chiave alimentare, promuove la dieta mediterranea come modello sociale e culturale di cui Barilla incarna i valori più autentici. Considerata un tratto distintivo della cultura alimentare italiana, il modello nutrizionale seguito dalle popolazioni del bacino del Mediterraneo ne esalta le pratiche e le tradizioni, che vanno dalla produzione, alla trasformazione sino al consumo degli alimenti di cui tale modello si compone. In tal senso, la scelta dell'impresa di condividere tale modello alimentare va oltre il mero obiettivo di far conoscere il proprio prodotto di punta, configurandosi, piuttosto, come una potente strategia identitaria che crea un legame diretto fra le abitudini alimentari dei consumatori e i valori e le tradizioni in esse cristallizzate. Questi sono i motivi che hanno orientato l'impresa verso l'adesione a progetti come Giocampus<sup>112</sup> e ViviSmart<sup>113</sup>, il cui obiettivo è quello di supportare la promozione dei valori della dieta mediterranea nelle scuole italiane, attraverso un programma di educazione alimentare e motoria:

---

<sup>111</sup> <https://www.barilla.com/en-us/pwc>.

<sup>112</sup> Giocampus è un progetto promosso da un'alleanza educativa pubblico – privata che vede protagoniste note istituzioni e aziende del tessuto cittadino e provinciale di Parma. L'obiettivo è quello di garantire il benessere delle future generazioni offrendo loro un percorso formativo che coniuga l'educazione motoria a quella alimentare.

<sup>113</sup> Il progetto ViviSmart nasce dalla volontà della neo alleanza aBDC (Barilla, Coop Italia e Danone) di voler migliorare le abitudini alimentari e lo stile di vita delle famiglie italiane, a partire dall'educazione alimentare dei propri figli. Per tale ragione il progetto prende vita principalmente all'interno del sistema educativo italiano, attraverso un percorso ludico-educativo che coinvolge le scuole primarie e le famiglie che promuove la cultura della corretta alimentazione e di uno stile di vita sano.

26) Sperimento, gioco, apprendo: questo è Giocampus, un progetto che promuove il benessere dei bambini attraverso l'educazione motoria e alimentare. Un modello virtuoso che sosteniamo da sempre e che continua a crescere con l'impegno pubblico e privato.

27) ViviSmart: parte il progetto di Barilla, Coop e Danone per una corretta alimentazione mediterranea.

L'intento di orientare i giovani verso uno stile di vita più sostenibile, oltre che di contrastare lo spreco alimentare, si deve anche all'impegno intrapreso dall'azienda con il *Barilla Nutrition Food Center* (BCFN), il cui scopo è quello di approfondire le problematiche legate all'alimentazione e all'ambiente, come la complessità degli attuali sistemi agroalimentari e la promozione di un modello alimentare a basso impatto ambientale. Inoltre, le iniziative supportate dal BCFN abbracciano, altresì, gli obiettivi dell'Agenda 2030, attraverso quattro differenti macro aree di intervento: *Food for Sustainable Growth*, *Food for Health*, *Food for All*, *Food for Culture*. In tal senso, la partecipazione attiva di Barilla alla realizzazione dei suddetti obiettivi si evince dai seguenti contenuti estratti dal *dataset* in esame:

28) La nostra mission GYGP sposa gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle UN per il 2030.

29) Da 10 anni Patrimonio culturale UNESCO, la DietaMediterranea il modello alimentare a cui ci ispiriamo per portare nel mondo cibo buono, sano e più sostenibile. Un vero stile di vita, amico del benessere e dal moderato impatto ambientale.

30) Promuovere stili di vita sani, diffondere l'agricoltura sostenibile e fermare lo spreco alimentare: questi sono i tre obiettivi che si propone il Forum Barilla su Alimentazione e Nutrizione BCFN con il "Protocollo di Milano".

31) Per ridurre l'impatto sul pianeta entro il 2020 offiremo alle persone solo prodotti alla base della doppia piramide.

I *post* suindicati esprimono in maniera inequivocabile come Barilla si faccia portavoce di una forma di sostenibilità che non si esprime solo in termini di scelte alimentari, ma anche di impatto ambientale, come dichiara, del resto, lo stesso *slogan Good for You good for the Planet* (GYGP)<sup>114</sup>.

---

<sup>114</sup> Lo *slogan Good for you good for the planet* (in italiano Buono per te, buono per il pianeta) riassume la *vision* e la *mission* che Barilla mira a concretizzare sposando progetti che promuovono la sostenibilità del proprio processo produttivo.

Inoltre, tale concezione viene resa esplicita dalla “Doppia Piramide della Salute e del Clima”, una rielaborazione della nota piramide alimentare nella quale gli alimenti sono disposti in base alla frequenza di consumo, insieme ad una seconda piramide che riporta, invece, l’impatto del cibo sull’ambiente; difatti, il significato che si cela dietro tale concezione è quello di “mangiare secondo la piramide della dieta mediterranea e produrre bene e in modo sostenibile”, come dichiara la stessa impresa<sup>115</sup>.

Una tale linea d’azione mostra i valori che hanno accompagnato l’azienda in un percorso che prosegue da oltre un secolo. Peraltro, appare evidente come l’impegno nell’innovazione del processo produttivo volto a garantire l’eccellenza dei propri prodotti, nel rispetto dell’ambiente e della tradizione culinaria italiana, rappresenti una fra le componenti più importanti attorno a cui Barilla costruisce la propria identità e la consapevolezza di sé e del proprio marchio nei suoi consumatori. Di più. Diversi sono i contenuti che manifestano l’attenzione dell’azienda anche alla filiera impegnata nella coltivazione di grano destinato al suo prodotto di punta:

32) Barilla scommette sul grano duro italiano.

33) Siamo il maggior acquirente di grano duro italiano: nel 2016 comprate 450mila tonnellate.

34) I contratti di coltivazione sono buoni per te e per il pianeta: più qualità e sostenibilità, più sostegno ai nostri agricoltori.

35) Continua il nostro sostegno all’agricoltura italiana grazie all’accordo siglato con Credit Agricole per una produzione sostenibile di grano di qualità.

36) Alimento principe per una dieta equilibrata e salutare, la pasta ha anche un basso impatto ambientale: un cibo “Buono per Te, Buono per il Pianeta”. Scopri il nostro impegno per una pasta sempre più amica dell’ambiente.

Ancora una volta l’impresa dichiara il proprio impegno in materia di sostenibilità alimentare e ambientale, esprimendo, altresì, la volontà di stringere un forte legame con la filiera agricola italiana. Ciò non solo consente di osservare come Barilla evidenzii costantemente l’attenzione nei confronti di un processo produttivo che mira a valorizzare il legame con il Belpaese, ma ribadisce, ancora una volta, l’importanza dei valori nazionali, che assumono centralità nella costruzione della sua strategia comunicativa, nonché nella sua *corporate reputation*.

---

<sup>115</sup> <https://www.fondazionebarilla.com/doppia-piramide/>.

D'altro canto, in questo contesto non si può fare a meno di notare come il riferimento al rafforzamento degli accordi con i produttori di grano italiano appaia strettamente connesso alla produzione di una nuova linea di pasta con solo grano nazionale.

Gli innumerevoli contenuti attraverso cui l'azienda informa i propri consumatori sulla nuova politica di produzione aziendale, in particolare modo in riferimento al lancio della "rinnovata" linea di pasta, costituiscono, infatti, il quinto ed ultimo *cluster* tematico (evidenziato in giallo), di cui si riportano alcuni significativi esempi:

37) Verso una catena di fornitura sempre più sostenibile: raccontiamo la nuova pasta Barilla 100% grano italiano, frutto di un impegno trentennale per la valorizzazione della filiera agricola nazionale.

38) Un percorso lungo 30 anni ci ha portati al nuovo AzzurroBarilla. Tutte le novità della nostra nuova pasta con grano 100% italiano e una confezione tutta nuova.

39) Le note di "Azzurro" per raccontare la nuova pasta Barilla 100% grano italiano, prodotta interamente con i migliori grani duri nazionali coltivati responsabilmente.

40) L'impegno che ci ha permesso di realizzare una pasta di qualità con grani duri 100% italiani scritto nel nostro Manifesto I Grano Duro.

Accanto all'aspetto che assicura una maggiore sostenibilità del processo produttivo, riducendo al contempo gli acquisti di grano duro dall'estero, il lancio della nuova linea di pasta si pone come una strategia che esalta l'autenticità di una materia prima che celebra l'Italia e i suoi valori.

Ciò che per Barilla rappresenta un vero e proprio traguardo è la conseguenza dell'impegno mostrato dall'azienda in un contesto caratterizzato da svariate sfide: da un sistema produttivo basato sullo sforzo congiunto di tante piccole realtà agricole alla capacità di assicurare il mantenimento di una produzione rispettosa del suolo e che ne garantisca la fertilità a lungo termine<sup>116</sup>.

Prima ancora di rendere pubblici i risultati dei propri sforzi, l'impresa ha lanciato una campagna pubblicitaria che racconta attraverso una *testimonial* d'eccezione<sup>117</sup>, la campionessa sportiva Beatrice Vio, i benefici delle pratiche produttive messe già in atto dall'impresa, invitando i

---

<sup>116</sup> Le sfide affrontate dall'impresa vengono descritte in maniera esaustiva nell'ambito del "Manifesto del grano duro", il documento attraverso cui l'impresa rende noto il proprio impegno sul versante etico, ambientale e gastronomico, per la produzione della sua linea di pasta interamente italiana. Cfr. <https://www.barilla.com/it-it/manifesto-del-grano-duro>.

<sup>117</sup> Si ricorda in tale contesto che attraverso la scelta di Beatrice Vio come *testimonial* Barilla mostra di voler scommettere sulla capacità della campionessa italiana di comunicare con schiettezza ed immediatezza i valori cardine dell'impresa, con la quale essa mostra una forte empatia.



consumatori a verificare la qualità dei processi di produzione in prima persona<sup>118</sup>. A tal proposito, lo stesso direttore della divisione marketing di Barilla, Chiara Canedoli ha dichiarato durante un'intervista al quotidiano italiano la Repubblica<sup>119</sup>:

Con questo progetto vogliamo offrire a tutti la possibilità di scoprire cosa significa concretamente per noi produrre la pasta in linea con il nostro modo di fare impresa: Buono Per Te, Buono Per il Pianeta. È una scelta che vuole dare delle risposte su questo prodotto simbolo della nostra alimentazione in un momento in cui c'è molta curiosità e non poca confusione sulla qualità e la sicurezza delle sue materie prime. Siamo orgogliosi della qualità di ciò che facciamo e per questo abbiamo scelto l'immediatezza e il linguaggio innovativo del web.

Dai *post* suindicati si evince, inoltre, come il piano d'azione intrapreso da Barilla per la produzione della nuova linea di pasta esprima il concetto di italianità in toto anche attraverso gli elementi visivi e verbali che identificano e differenziano il suddetto prodotto<sup>120</sup>, dal *packaging* al *payoff* che ne accompagna la campagna pubblicitaria.

Nel caso della scelta del *packaging*, malgrado la sua naturale evoluzione negli anni, dettata anche dalle nuove norme in materia di sostenibilità ambientale<sup>121</sup>, l'azienda ha deciso di mantenere inalterato il colore blu, seppur in una versione desaturata. In effetti, tale riferimento non appare casuale, in primo luogo perché secondo alcune teorie elaborate nel campo del marketing il blu è un colore in grado di trasmettere sicurezza e affidabilità, per via della sua capacità di inibire la produzione di adrenalina (Singh 2006). In secondo luogo, tale colore, specie declinato in una sfumatura più chiara, diviene simbolo del cielo italiano, come recita lo stesso *payoff* "Nata sotto il

---

<sup>118</sup> Tale invito è rivolto ai consumatori attraverso la campagna Guardatustesso, un progetto intrapreso nel lontano 2012 dall'impresa per consentire ai propri consumatori di scoprire personalmente l'intera filiera produttiva in tutte le sue fasi, dal campo al prodotto finito, ma tornato in auge proprio di recente e spesso condiviso da Barilla nell'ambito delle proprie comunità digitali. In tal senso, il vicepresidente dell'azienda, Paolo Barilla, ha dichiarato: "Crediamo che le persone comprino il nostro prodotto perché risponde ai loro gusti, ma ora lo potranno fare anche perché potranno vedere quale è il processo produttivo in tutte le sue fasi, come la materia prima viene trattata, come pensiamo i nostri prodotti, e questo per noi significa mostrare la qualità". Cfr. [https://www.ansa.it/terraegusto/notizie/rubriche/orgagricole/2014/03/21/Barilla-tutta-la-filiera-di-produzione-su-Google-Street-View-\\_3af35602-f89f-450c-a67e-606afec2ec8e.html](https://www.ansa.it/terraegusto/notizie/rubriche/orgagricole/2014/03/21/Barilla-tutta-la-filiera-di-produzione-su-Google-Street-View-_3af35602-f89f-450c-a67e-606afec2ec8e.html).

<sup>119</sup> <https://parma.repubblica.it/cronaca/2017/09/20/news/barilla-176026157/>.

<sup>120</sup> In tale contesto si ricorda che gli elementi visivi e verbali che identificano il prodotto di punta di Barilla hanno da sempre trasmesso l'idea di italianità, prima ancora del *restyling* per la nuova linea di pasta. La scelta del *brand name*, ad esempio, che da sempre si identifica con il nome del suo fondatore e della famiglia emiliana che da generazioni continua a mantenere le redini dell'impresa, conferisce maggiore autenticità all'offerta aziendale, sottolineandone il suo carattere italiano e ricordando il valore della casa e della famiglia. Del resto, tali valori sono racchiusi anche nello storico *payoff* aziendale "Dove c'è Barilla c'è casa", che ricordano i valori della convivialità, del focolare domestico e del senso di appartenenza, richiamando l'impegno e le promesse sulle quali l'azienda ha costruito la propria storia.

<sup>121</sup> Tale riferimento riguarda la scelta compiuta dall'impresa con l'introduzione di un involucro esterno in cartoncino riciclabile al 100% caratterizzato da una sezione centrale in plastica trasparente, anch'essa riciclabile, che consente di verificare l'integrità del prodotto prima dell'acquisto.

cielo d'Italia” e come riportato anche in un articolo della Business Harvard Review (Ferrari *et al.* 2021) dedicato alle novità introdotte dall'impresa:

Un azzurro brillante, colore di quel cielo italiano sotto il quale cresce il grano e che simbolicamente testimonia come tutta l'offerta e i suoi elementi di mediterranei, naturalità ed energia positiva travalichino i confini locali.

Inoltre, l'importanza del colore del *packaging* e il suo richiamo all'Italia viene ulteriormente sottolineato dalle note della celeberrima canzone di Modugno “Azzurro”, che accompagna lo *spot* pubblicitario pensato per far conoscere il prodotto al pubblico. Come già esposto in relazione al tema delle collaborazioni di cui si avvale Barilla (e nello specifico delle strategie di *celebrity endorsement*), la campagna in questione si carica di quella sfera di valori come la semplicità, la casa e la convivialità che la stessa impresa decanta sin dalla propria fondazione, nel lontano 1877.

#### **4.3.2 La reputazione di Barilla secondo la percezione dei consumatori**

Nell'indagine sin ora affrontata è emerso come Barilla abbia costruito la propria reputazione sui valori di italianità, di autenticità e sull'esaltazione della tradizione gastronomica e culturale del Belpaese. Non sorprende, quindi, che le aspettative dei consumatori siano ancorate alla convinzione che l'impresa parmense rifletta gli stessi valori nella produzione di un alimento dalla valenza altamente simbolica del territorio italiano (la pasta), a partire dalle sue materie prime.

In tale prospettiva, la seconda parte della ricerca mira a definire la reazione dei consumatori alla notizia dell'approvvigionamento di grano straniero per il prodotto di punta aziendale, nonché valutare l'impatto di tale politica sulle loro aspettative anche in virtù della strategia di *reputation repair* adottata dall'impresa.

Il primo passo dell'indagine ha riguardato, quindi, l'analisi del *dataset* contenete 38259 commenti pubblicati dai consumatori nell'ambito delle comunità digitali di Barilla. Anche in questa fase il *dataset* ottenuto dall'estrazione dei commenti è stato sottoposto ad un primo processo di codifica, generando un totale di 38259 etichette, corrispondenti ai commenti presenti nel *set* di dati in esame. I codici sono stati, poi, raggruppati all'interno delle *code families*, semplificando la definizione dei temi da cui si evince la reazione del pubblico di riferimento di Barilla, identificati dai *cluster* tematici “politiche di importazione”, “tradimento dei valori di italianità”, “nuove politiche di produzione” ed esemplificati dalla seguente raffigurazione (fig. 7):



Figura 7: Rappresentazione delle famiglie di codici elaborata attraverso il software Altals.ti

In relazione ai temi riscontrati nel *dataset*, la maggior parte dei frammenti di testo riguardano proprio le opinioni manifestate dai consumatori in relazione alle “politiche di importazione” di grano da parte di Barilla, che identificano il primo *cluster* tematico in esame (evidenziato in rosso).

Dette opinioni, che, come vedremo più avanti, sono classificate in maniera piuttosto negativa, mostrano una forte delusione per la mancanza di autenticità delle miscele che l’azienda usa per la produzione della sua pasta, oltre che la crescente preoccupazione data dalla possibile tossicità del grano usato, come si evince dai seguenti estratti:

41) Sono sorpresa che la Barilla ha sempre vantato una fedele italianità e non immaginavo si servisse di grano non italiano.

42) Sinceramente non sapevo che Barilla utilizzasse anche in minima parte grano straniero. Trovo eticamente sbagliato che uno dei più importanti brand del made in Italy in realtà lo è al 70% (made in Italy); aggiungo che si dovrebbe scrivere sulle confezioni che solo in parte questa pasta è fatta con grano Italiano. Questo mi rammarica. Non sarà per me più una prima scelta.

43) La produzione di grano italiano non soddisfa il fabbisogno..è già scritto in altri twitt: non me la sento di boicottare Barilla solo per un'azione di marketing sbagliata! Sosteniamo le poche aziende italiane rimaste e i lavoratori.

44) Barilla, è questa la qualità tanto proclamata? “Granosalus punta il dito contro la coesistenza di Don, Glifosate e Cadmio negli spaghetti Barilla, Voiello, De Cecco, Divella, Garofalo, La Molisana, Coop e Granoro 100% Puglia e rivela un'attività di miscelazione tra grani esteri e grani nazionali vietata dai regolamenti comunitari”.

45) Mi stai dicendo che Barilla potrebbe usare per la propria linea di prodotti una tipologia di grano con dentro componenti espressamente vietati nel nostro paese?e sarebbe cmq commercializzabile in Italia?mi puzza, non ci credo.

46) Insomma se il glifosato non ci fosse, dice Barilla, la pasta costerebbe molto di più. Meglio quindi vendere a prezzo basso facendoci ammalare?.

47) Non mi piace la vostra linea di condotta sulla trasparenza della provenienza delle materie prime, tant'è che non mettete la loro tracciabilità e non vi compro.

48) Ma tralasciando il grano... Dell'etica vogliamo parlarne?.

Sebbene all'inizio del presente capitolo sia emerso come Barilla abbia sempre difeso le proprie politiche di *import* aziendale, lasciando intendere che essendo dettate da una necessità di produzione non fossero, in realtà, sconosciute agli *stakeholder* più vicini all'impresa (pensiamo agli stessi fornitori o ai dipendenti), dai commenti suindicati appare evidente che i consumatori non ne fossero, in realtà, del tutto consapevoli.

In effetti, dai risultati emersi dalla prima fase di analisi, nella strategia di comunicazione di Barilla non trovano spazio le dichiarazioni sulla provenienza delle materie prime impiegate per il suo prodotto di punta. Ciò poiché l'impresa non ha mai condiviso tale aspetto della sua politica di produzione nell'ambito delle comunità digitali o nei canali di comunicazione ufficiali, nei quali essa

ha piuttosto privilegiato l'esaltazione dei valori di italianità e i punti di forza che contraddistinguono la sua offerta e la sua strategia di *brand awareness*.

I primi cenni alla questione si riscontrano, infatti, soltanto dopo la diffusione del polverone mediatico sollevato in relazione alla richiesta di maggiore trasparenza riguardo alle politiche di approvvigionamento e di produzione aziendale.

In questo senso, i frammenti 41, 42 e 44 rappresentano alcuni fra gli esempi dai quali si evince lo stupore dei consumatori nell'apprendere dell'uso di grano estero per la produzione di un prodotto considerato un vanto dell'italianità nel mondo. Per di più, un aspetto che non è passato inosservato ai consumatori riguarda la possibile tossicità della miscela scelta, il cui uso non appare consentito nell'ambito della Comunità Europea. A questo proposito, il riferimento testuale che costituisce parte del commento 44 non solo avvalorava la perplessità espressa dall'autore in relazione alla vicenda, ma alimenta anche la curiosità degli consumatori più attenti: motivati dalla ricerca di quelle informazioni in rete che riportano con maggiore dettaglio le notizie sulle consuetudini di approvvigionamento e produzione aziendale, essi vanno oltre ciò che la stessa azienda decide di rendere noto al suo pubblico. Tale meccanismo consente di supporre che un ruolo importante nella consapevolezza acquisita dai consumatori sia imputabile ai meccanismi che governano le comunità digitali, responsabili di aver amplificato la portata dell'evento.

Ne consegue che simili frammenti testuali contribuiscono in maniera non indifferente a dirigere l'opinione soggettiva del pubblico nei confronti di Barilla, incidendo negativamente sul suo giudizio di reputazione. Di più. Non sorprende che i consumatori lamentino l'assenza di quell'etica che la stessa Barilla annovera fra i propri valori fondanti<sup>122</sup> (come si evince anche dal commento 42); in effetti, la stessa mancanza di etica, oltre che di trasparenza, diventa motivo di delusione anche in relazione alle notizie sulla qualità del grano importato da alcuni paesi, specie il Canada, dov'è consentito l'uso di erbicidi sino a quel momento vietati dalla comunità europea, per via del loro livello di tossicità.

Non mancano, tuttavia, le opinioni di quanti continuano a supportare l'impresa comprendendo le ragioni con le quali essa motiva la propria politica di approvvigionamento: ne è un esempio l'autore del frammento 43 che, pur riconoscendo l'errore aziendale per la situazione critica in atto, non attribuisce a Barilla un elevato grado di colpevolezza, quanto una scelta di marketing

---

<sup>122</sup> Il Codice Etico rappresenta un importante strumento di comunicazione attraverso cui Barilla diffonde i propri valori, la propria cultura e le responsabilità assunte sia all'interno che all'esterno dell'impresa. Si tratta di un documento che guida l'operato dei suoi *stakeholder* attraverso l'adempimento di quelle norme di comportamento dirette alla difesa della reputazione aziendale e al supporto di una crescita sostenibile dell'impresa. Cfr. [https://www.barillagroup.com/media/filer\\_public/f9/7f/f97fec5-71e3-4a73-909e-fdcc117802f5/codice\\_etico\\_27\\_febbraio\\_2019.pdf](https://www.barillagroup.com/media/filer_public/f9/7f/f97fec5-71e3-4a73-909e-fdcc117802f5/codice_etico_27_febbraio_2019.pdf).

discutibile. Inoltre, lo stesso utente si fa portavoce di quanti non credono possibile che una realtà socio-economica del calibro di Barilla possa deliberatamente avvalersi di materie prime contenenti sostanze dannose alla salute, come sostenuto anche nell'ambito del commento successivo (44).

Dunque, benché non manchino i giudizi positivi di quanti continuano a mostrarsi fedeli all'impresa e alle tradizioni italiane che essa veicola, le dichiarazioni rilasciate dall'imprenditore Paolo Barilla che ammettono il ricorso ad una qualità di grano contenente una minima quantità di glifosato (seppur priva di rischi per l'uomo) hanno generato un forte scetticismo persino nel pubblico più fedele.

Come evidenziato dal frammento 46, molti consumatori hanno percepito la scelta di sacrificare la qualità delle miscele di grano da importare per supportare i costi di produzione (indipendentemente dall'eventuale presenza di sostanze potenzialmente nocive) come una manovra economica che antepone l'interesse per i profitti dell'impresa alla salute del suo pubblico di riferimento, dato l'elevato prezzo di vendita per una tipologia di pasta senza tracce di glifosato. Peraltro, dagli ultimi estratti riportati (47-48) una simile scelta aziendale non appare in linea con l'impegno, l'etica e la trasparenza che Barilla ha sempre decantato attraverso la qualità della sua produzione e delle sue materie prime, nonché mediante le innumerevoli forme di attivismo volte a garantire il benessere delle persone.

Ad aggravare la posizione dell'impresa agli occhi dei consumatori è apparsa anche l'iniziale opposizione alla richiesta di indicare la provenienza del grano sulle etichette del suo prodotto di punta, come si evince dai seguenti estratti:

49) La Barilla farebbe bene a non opporsi sulla provenienza del grano sulle etichette. Maggiore trasparenza che ne dite?.

50) Sarebbe più semplice scrivere la provenienza sui pacchetti di pasta.....la verifica la facciamo quando andiamo a fare spesa.

51) Perché Barilla è contraria al decreto? Si è espressa in toni negativi sull'obbligo di indicare in etichetta la provenienza del grano per nascondere la quota di grano canadese impiegato?.

52) Risulta che la Barilla si opponga all'indicazione in etichetta della provenienza del grano. Di conseguenza, scelgo tra le altre marche. Chi si oppone a una dettagliata etichettatura, evidentemente ha qualcosa da nascondere. Per mia fortuna vivo nel sud Italia, dove i pastifici tra cui scegliere sono tanti.

53) Invece di tanta pubblicità, spero la Barilla fornisca i dati relativi alla provenienza di tutte le materie prime utilizzate e le loro quantità.

54) Fatemi capire, Barilla si oppone alla provenienza del grano sull'etichetta e si vantata di realizzare un prodotto italiano?.

55) Quindi Barilla che sbandiera l'italianità della pasta, non vuole mettere sulla scatola da dove proviene il grano?.

La presa di posizione di Barilla alla richiesta di dichiarare la provenienza del grano nelle confezioni dei suoi prodotti sembra rafforzare quella percezione negativa già manifestata dai consumatori per le scelte di produzione aziendale. Le ragioni sono imputabili soprattutto alla resistenza dell'impresa persino dopo l'obbligo imposto dal governo italiano in merito all'indicazione di origine del grano; in effetti, la stessa Barilla ha definito tale obbligo come una manovra che avrebbe generato solo maggiore confusione tra i consumatori, compromettendo la loro percezione circa la qualità dell'offerta aziendale<sup>123</sup>. Tuttavia, come si evince dal commento 50, i consumatori hanno il diritto di decidere della qualità di un prodotto, e ciò attraverso la consapevolezza che un'etichetta è in grado di fornire loro.

D'altra parte, l'indicazione obbligatoria circa l'origine delle materie prime riduce l'asimmetria informativa, favorendo un consumo consapevole che consente di condividere con tutti i segmenti di *stakeholder* aziendali informazioni che altrimenti sarebbero disponibili solo per i produttori o i venditori.

Dunque, opporsi all'introduzione di un decreto che garantisce la trasparenza richiesta dal pubblico (come sottolinea, d'altronde, l'estratto 49) significherebbe voler negar loro l'acquisizione di maggiore consapevolezza circa la politica di produzione aziendale, lasciando spazio a poche interpretazioni. Difatti, dai frammenti riportati al numero 51 e 52 emerge chiaramente lo scetticismo dei consumatori nei confronti di un'opposizione che risuona come l'ennesimo tentativo volto a salvaguardare gli interessi economici dell'azienda parmense, nonché il prestigio da essa acquisito nel mercato della pasta italiana ed internazionale. Pertanto, il rifiuto di Barilla alla richiesta di una maggiore trasparenza confermerebbe i timori circa la qualità della miscela importata, per via della possibile presenza di erbicidi vietati dagli standard europei imposti.

---

<sup>123</sup> [https://www.corriere.it/economia/16\\_dicembre\\_19/origine-grano-pacchi-pasta-no-barilla-non-vuol-dire-qualita-35975260-c60e-11e6-81c3-386103f9089b.shtml](https://www.corriere.it/economia/16_dicembre_19/origine-grano-pacchi-pasta-no-barilla-non-vuol-dire-qualita-35975260-c60e-11e6-81c3-386103f9089b.shtml).

In questo contesto, la decisione di rispondere alle critiche subite attraverso la campagna pubblicitaria affidata alla *testimonial* italiana Bebe Vio<sup>124</sup>, nella quale l'azienda ammette il ricorso al grano straniero, non sembra aver sortito un effetto positivo. Tale campagna si pone come una prima strategia di *reputation repair*, volta a fornire le ragioni che si celano dietro alle scelte dell'impresa ed evidenziando l'importanza della qualità della miscela impiegata per una migliore resa della sua pasta. Ciò malgrado, non sono mancate le proteste di quanti non hanno apprezzato l'approccio di Barilla, dimostrando, piuttosto, di non riporre più la stessa fiducia nell'azienda e nelle informazioni da essa veicolate, invitando ad una forma di trasparenza che va oltre i valori decantati nell'ambito dei suoi *spot* pubblicitari, come emerge dal commento 53.

Ne consegue che l'impegno nell'assicurare un'elevata qualità del suo prodotto di punta, a partire dalle materie prime, e ciò che l'impresa considera motivo di orgoglio, appare, in realtà, ciò che delude maggiormente le aspettative di molti fra i suoi consumatori.

In effetti, dalle argomentazioni sin ora esposte, e come emerge in maniera evidente dai frammenti 54 e 55, è il "tradimento dei valori di italianità" con cui l'impresa parmense si identifica sin dalla sua fondazione a determinare la violazione delle aspettative dei consumatori, argomentazione che costituisce il secondo, e più importante, *cluster* tematico (evidenziato in giallo). La riluttanza mostrata dall'azienda verso un provvedimento che avrebbe potuto mettere a tacere le notizie circa la qualità inferiore (oltre che la pericolosità) delle miscele di grano importate non ha sollevato forti dubbi solo sull'autenticità del suo prodotto di punta, ma ha messo in discussione gli stessi valori di italianità su cui Barilla ha costruito la propria reputazione. Ad avvalorare tale argomentazione sono gli estratti di seguito riportati:

56) Se pure Barilla è un'eccellenza italiana, non per questo gli si può permettere di accettare tutto compreso l'uso del glifosato.

57) Trovo assurdo che questo bastione dell'italianità continui a comprare il grano Canadese.

58) Scusa, ma la barilla per me dovrebbe star zitta, sull'italianità. Perché sono almeno 30 anni che usa frumento americano.

59) La Barilla...per carità. ....non è più italiana e tanto meno il grano!.

60) E rimasta poco di italianità alla Barilla.....

---

<sup>124</sup> <https://parma.repubblica.it/cronaca/2017/09/20/news/barilla-176026157/>.



61) Barilla sarebbe campione di autenticità, ma senza considerare l'italianità...

62) Non è solo importante da dove arrivano gli ingredienti, è importante non prendere in giro i consumatori spacciando per italiano qualcosa che non lo è.

63) Barilla, oggi più che mai lontana dai valori che hanno creato il marchio.

64) Non è poco se in tanti non comperiamo più marche come Barilla che boicottano i valori della cultura italiana e che producono prodotti che non hanno più nulla di italiano (materie prime, lavoratori, criteri produttivi).

Le opinioni espresse dai consumatori evidenziano chiaramente che la percezione dell'impresa e del suo prodotto di punta non collimano esattamente con l'idea di italianità con cui la stessa Barilla ha imparato a farsi conoscere dal suo pubblico. In relazione agli elementi già discussi circa la qualità e l'autenticità del grano importato, ciò che appare utile sottolineare è l'evidente incongruenza di una realtà aziendale che non esprime al 100% il suo valore più distintivo (per l'appunto l'italianità) in un prodotto che oltre ad essere il suo *top* di gamma è anche l'emblema della tradizione culinaria italiana.

Invero, sebbene persistano le opinioni di quei consumatori che pur continuando a riconoscere il valore di uno fra i pastifici più longevi del territorio italiano ne condannano le scelte di produzione, come suggeriscono i commenti 56 e 57, non mancano i giudizi di quanti riflettono anche sulle ripercussioni che le scelte di *import* detengono sul prestigio dell'azienda e della sua offerta.

Dunque, malgrado le origini dell'impresa e le tradizioni del Belpaese portate avanti nel corso della sua lunga storia, la mancanza di autenticità delle materie prime di cui Barilla si avvale per la sua produzione non riflette le aspettative di un importante segmento del suo pubblico di riferimento.

Per di più, a rendere maggiormente negativa la percezione dei consumatori è il riferimento alle scelte compiute in passato dall'azienda, malgrado le motivazioni che si celano dietro le sue decisioni. Secondo quanto riportato dall'estratto 58, infatti, il riferimento ad una pratica di importazione di frumento americano più che trentennale rimanderebbe alla conduzione d'oltreoceano dell'azienda, temporaneamente ceduta alla multinazionale americana WR Grace fino alla fine degli anni '70<sup>125</sup>. In tal senso, malgrado la decisione dei vertici dell'azienda di lasciare momentaneamente le redini dell'impresa alla multinazionale americana risulti legata ad un

---

<sup>125</sup> C.f.r 4.3.1

momento di difficoltà, gli effetti di un simile evento tornano in auge divenendo ulteriore motivo di biasimo nei confronti di una realtà aziendale che, malgrado tutto, continua ad ostentare una lunga storia di italianità.

Invero, come già esposto nel corso della presente trattazione, il richiamo di situazioni critiche che hanno interessato l'azienda nel corso della sua storia influiscono sull'elaborazione delle sfide in corso, ponendosi come dei *triggers* che intensificano la percezione di responsabilità dell'impresa per l'ennesimo evento, aumentando il rischio cui viene esposta la sua reputazione.

In effetti, come si evince anche dal commento 59, il polverone mediatico sollevato sull'uso di frumento estero ha riportato alla luce uno di quegli eventi (ovvero la parentesi americana dell'azienda) che hanno alimentato la percezione di un tradimento di quell'italianità che Barilla pone da sempre al centro della propria immagine e identità. Di più. Dalle parole espresse dagli autori dei frammenti dal 60 al 62 appare evidente la perdita di credibilità subita dall'azienda in relazione all'autenticità suo prodotto di punta. In effetti, in un'epoca nella quale i prodotti legati al territorio italiano e alle sue tradizioni rappresentano delle eccellenze, e dove la garanzia sulla loro tracciabilità (già a partire dalle materie prime) diviene un tema di interesse persino per i consumatori meno attenti, le notizie sulle politiche di gestione e di produzione adottate da Barilla hanno generato una significativa perdita di fiducia nel suo pubblico di riferimento, con ripercussioni non indifferenti sulla stessa reputazione aziendale.

La retrocessione di Barilla nella gerarchia delle preferenze dei suoi consumatori può interpretarsi, quindi, come dettata dalla percezione di una politica aziendale poco coerente con l'immagine che la stessa realtà socio-economica veicola sin dalla sua fondazione, come emerge in maniera inequivocabile dalle opinioni espresse attraverso i commenti 63 e 64.

Dette argomentazioni divengono responsabili di un generale umore negativo tra i consumatori, rafforzando la convinzione che Barilla non si sia mostrata fedele alle dichiarazioni relative ai propri valori fondanti e tradendo le aspettative di quanti hanno riposto la propria fiducia su quell'italianità di cui la stessa impresa si fa portatrice nel mondo.

Nondimeno, l'incongruenza percepita in merito all'italianità decantata dall'azienda sembra essere un tema ricorrente fra i consumatori anche in relazione agli ulteriori tentativi con cui Barilla mira a riconquistare la loro fiducia, nonché la sua stessa reputazione, e ciò attraverso l'applicazione di un piano strategico attuato in diverse fasi:

- incrementando gli accordi di filiera per la valorizzazione della produzione italiana;
- riducendo l'importazione di frumento da paesi come il Canada;

- lanciando una linea di pasta prodotta con grano esclusivamente italiano, dunque evidenziando gli sforzi portati avanti negli anni per il rafforzamento della filiera produttiva italiana.

A questo proposito diverse sono le opinioni espresse a riguardo nelle comunità digitali dell'impresa:

65) Finalmente hanno cominciato a usare solo grano italiano, la miscela con quello canadese aveva scacciato molti consumatori diffidenti come me, che ora forse ricominceranno a comprare.

66) Beh rispetto a due anni fa la situazione sembra ribaltata, con molti grandi marchi (vedi Barilla) volti al 100% solo grano italiano. Sono anche aumentati enormemente i contratti di filiera. Finalmente!.

67) La scelta del “tutto italiano” è meritevole, ma la qualità del prodotto finito, ahimè è scadente... come prodotto italiano, personalmente credo che manchi qualcosina ancora: la passione per il gusto e l'ambizione di alto livello.

68) Finalmente, era ora! Barilla avrebbe dovuto essere la prima industria a produrre pasta con grano italiano, a tutela della salute e all'economia del nostro paese, e non “costretti dalla consapevolezza dei consumatori”, come invece è accaduto!.

69) Anche la Barilla, dopo il crollo delle vendite della pasta prodotta con grano estero/canadese, capitola e passa a produrre pasta con grano 100% Italiano! La consapevolezza dei consumatori vince!.

70) Io ho comprato delle nuove confezioni Barilla (azzurre) dove specificato solo grano italiano..può essere? Consapevolezze.. non aveva detto che il grano italiano non può essere sufficiente?...mi sorge spontaneo il dubbio... .

71) Barilla fino a qualche anno fa usava la stessa.. argomentazione...poi.. ha capito il valore della produzione italiana.. e poi..all'improvviso...la pasta Barilla ha iniziato a vantare in pubblicità e in etichetta il grano italiano 100%... .

72) Ho controllato ieri sera quella che ho in casa e ho visto che solo le confezioni azzurre della Barilla garantiscono 100% grano italiano. Ed effettivamente ho notato una riuscita migliore di questa rispetto alla Barilla di anni fa in blu!.

73) Li proverò....mi invogliano. Anche perché leggo, che utilizzate grano italiano. Voglio darvi fiducia. Spero non sia riposta male...dal momento che uso solo prodotti italiani e delle nostre aziende!!!.

74) Da quando avete fatto nuova pasta azzurra Barilla 100% Italiana, io sono ritornata ad acquistare la vostra pasta.

I risultati relativi all'opinione dei consumatori nei confronti del piano strategico aziendale mostrano, malgrado tutto, alcuni giudizi positivi: ne sono un esempio i commenti 65 e 66, dai quali emerge l'opinione di quanti hanno deciso di concedere nuovamente fiducia all'impresa, premiandone il tentativo di rimediare alle scelte di produzione fatte in passato. Tali argomentazioni sono ascrivibili al terzo ed ultimo *cluster* tematico (evidenziato in blu), identificato con le “nuove politiche di produzione” adottate da Barilla. A questo proposito, ciò che viene messo in risalto dall'autore dell'estratto 66 è la presa di posizione aziendale nei riguardi della filiera produttiva italiana, le cui conseguenze impattano non solo sulla qualità delle miscele di frumento, ma si riversano positivamente sull'economia del Belpaese, accrescendo la competitività di un settore strategico per il *Made in Italy*.

Ciò malgrado, gli stessi consumatori non nascondono il timore che i cambiamenti introdotti nell'ambito delle politiche di approvvigionamento e di produzione incidano sulla qualità del rinnovato prodotto di punta, oltre alle ripercussioni nei confronti dell'immagine aziendale. A questo proposito, nell'ambito del frammento 67 appare evidente che la scelta di una produzione che valorizza il territorio italiano, nonché l'eccellenza della sua materia prima, non appaiono sufficienti a ristabilire la reputazione dell'impresa agli occhi dei suoi principali *stakeholder*, specie i più scettici. In effetti, nell'esprimere la sua opinione nei confronti del nuovo lancio dell'impresa, l'autore del commento non manca di sottolineare l'assenza di quegli ingredienti fondamentali che dovrebbero caratterizzare un'azienda del calibro di Barilla, ovvero la passione e l'ambizione che spingono l'impresa verso una produzione d'eccellenza, degna di essere definita vanto del *Made in Italy*.

D'altronde, la stessa perplessità si riscontra anche tra coloro che hanno manifestato una certa diffidenza nei confronti dell'azienda e del suo operato sin dall'inizio della crisi. Fra tali consumatori permane la percezione di una mancanza di trasparenza e di credibilità da parte di Barilla, malgrado i cambiamenti da essa introdotti con l'obiettivo di riconquistare la fiducia del proprio pubblico di riferimento. A questo proposito, dagli estratti 68 e 69 emerge l'opinione di chi non nasconde il proprio malcontento per una linea d'azione aziendale che sembra dettata dal tentativo di mettere a tacere la consapevolezza acquisita in merito alle scelte di produzione dell'impresa, piuttosto che dalla reale volontà di valorizzare la filiera produttiva italiana, garantendo il benessere degli *stakeholder* principali<sup>126</sup>, nonché gli stessi valori fondanti di Barilla.

---

<sup>126</sup> In tale contesto il riferimento al benessere dei consumatori rimanda alla scelta di Barilla di impiegare una qualità di grano considerato tossico per via della quantità di erbicidi presenti al di sopra dei limiti imposti dalla normativa europea.

Per di più, tra le ragioni che motivano la reazione negativa dei consumatori alla strategia di *reputation repair* aziendale gli autori dei commenti 70 e 71 annoverano la percezione del paradosso tra una rinnovata linea di produzione che vanta esclusivamente grano italiano e l'impossibilità di soddisfare la richiesta di frumento italiano dichiarata dall'impresa nel motivare le proprie scelte di approvvigionamento dall'estero. Invero, nella fase iniziale della sfida affrontata dall'impresa i vertici di Barilla avevano argomentato la necessità di una produzione con frumento d'importazione con l'impossibilità di una produzione italiana capace di soddisfare le esigenze del mercato nazionale, oltre che estero. Inoltre, la stessa realtà parmense ha più volte ribadito l'importanza della qualità delle miscele di frumento estero da esse predilette, al fine di ottenere un prodotto finale degno delle aspettative dei consumatori<sup>127</sup>. Pertanto, i frammenti sopracitati rendono evidente le ragioni per cui i consumatori non appaiono più disposti a concedere la propria fiducia verso un'impresa che ha perso credibilità ai propri occhi a motivo delle sue stesse dichiarazioni.

Ciò malgrado, occorre tenere conto anche dell'opinione di quanti percepiscono, invece, la nuova politica di produzione come un segnale positivo, una risposta alle preoccupazioni dei consumatori che dimostra una scelta di produzione più responsabile e sostenibile, come si evince dai commenti 72 a 74. L'introduzione della linea di pasta interamente italiana, identificata dal pubblico aziendale attraverso il colore azzurro del *packaging*, confermerebbe il successo delle strategie di marketing su cui ha investito l'impresa, ponendosi come un primo passo verso il tentativo di rivitalizzare il valore del *Made in Italy* attraverso il prodotto di punta per cui Barilla è conosciuta in Italia e nel mondo.

Tuttavia, un simile piano d'azione solleva non pochi dubbi sulle reali intenzioni dell'azienda e sul significato autentico che essa potrebbe celare. Dunque, sebbene Barilla risponda a simili giudizi sottolineando come il lancio della sua nuova linea di pasta sia frutto di un lungo lavoro di ricerca e di investimenti che hanno reso possibile l'incremento della produzione italiana di frumento, persiste il giudizio negativo di quei consumatori che continuano a manifestare una forma di scetticismo imputabile alla violazione di quelle aspettative di italianità che la stessa azienda continua a generare attraverso le sue strategie di *reputation repair*.

Ne consegue che malgrado i tentativi di riconquistare la fiducia del proprio pubblico, nonché di intervenire sulla perdita di reputazione subita a motivo della sfida, la diffidenza manifestata da un importante segmento di consumatori si riversa inevitabilmente sulla qualità percepita del nuovo prodotto, oltre che sulla paura di affrontare un contrasto emozionale legato ad un'azienda che ha

---

<sup>127</sup> Cfr. 4.1

ripetutamente violato le proprie aspettative. Pertanto, malgrado gli sforzi dell'impresa permane l'idea che il piano d'azione aziendale si configuri come un mero tentativo di persuasione, mancando dei principi e della responsabilità di cui l'impresa parmense ha dichiarato di farsi carico nell'ottica di riacquisire la propria credibilità agli occhi dei suoi principali portatori d'interesse.

### 4.3.3 Le emozioni nella percezione della crisi

Alla luce dei risultati ottenuti mediante l'analisi dei *cluster* tematici, sui medesimi commenti è stata, poi, eseguita l'analisi del *sentiment* e delle emozioni, con l'obiettivo di comprendere lo stato emotivo predominante nelle stesse opinioni dei consumatori, nonché di valutare il grado di responsabilità imputabile all'impresa per la *challenge* in atto.

A tale scopo, con l'ausilio del software FEEL-IT è stato possibile ottenere una prima classificazione dei commenti in positivi e negativi. L'analisi dei singoli contenuti di cui si compone il *set* di dati è stata condotta impostando il programma in Google Colab, ottenendo, così, un *database* che riporta i commenti già etichettati secondo il loro valore (positivo e negativo), unitamente all'emozione associata alla stessa polarità riscontrata. Definito, quindi, il numero totale dei commenti per ciascuna categoria di *sentiment* è stato possibile calcolarne la percentuale, sia in termini di polarità che di emozione, come si evince dalle figure 8 e 9, ponendo attenzione anche alla distribuzione temporale delle emozioni per il periodo interessato (fig. 10), valorizzando l'ipotesi di partenza:

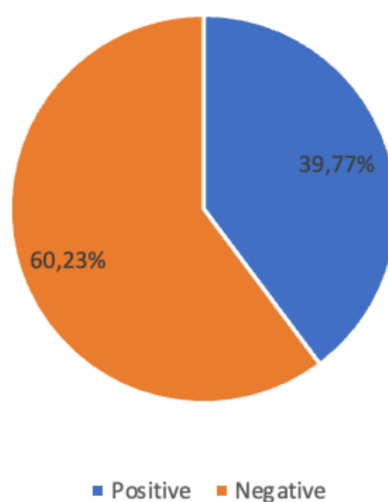


Figura 8: Distribuzione dei valori di *sentiment* nell'ambito del *set* di dati analizzato.

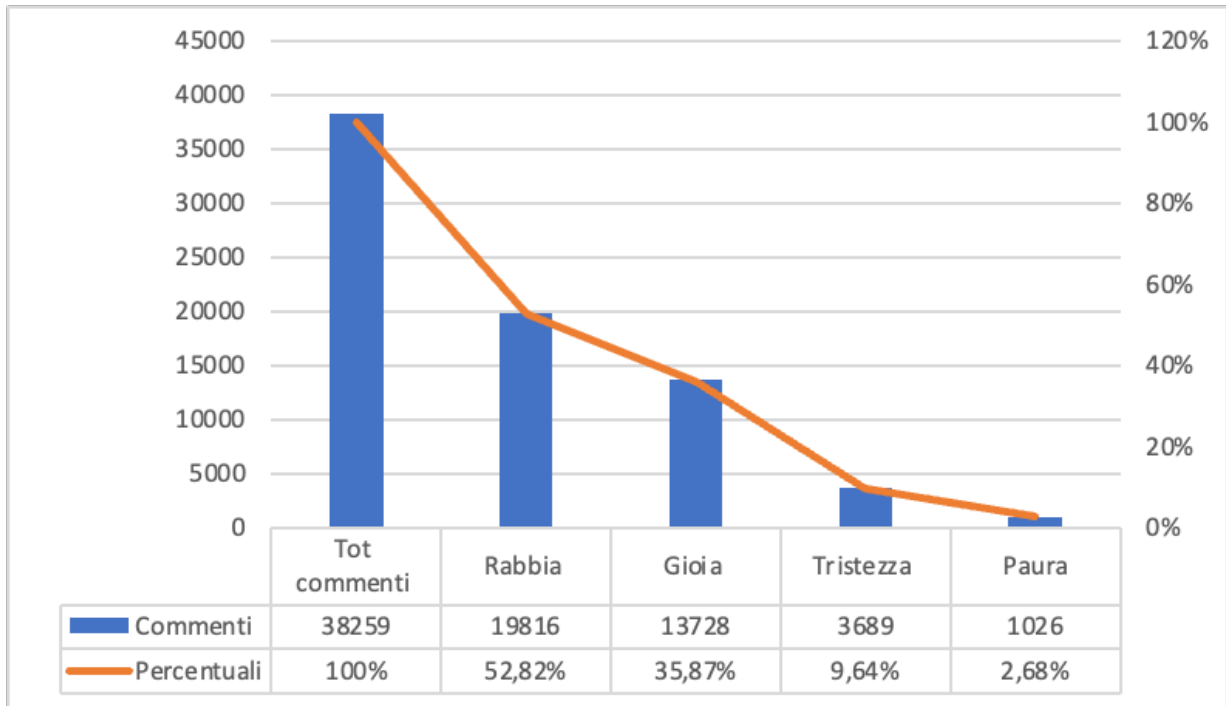


Figura 9: Distribuzione delle emozioni nell'ambito del *set* di dati analizzato.

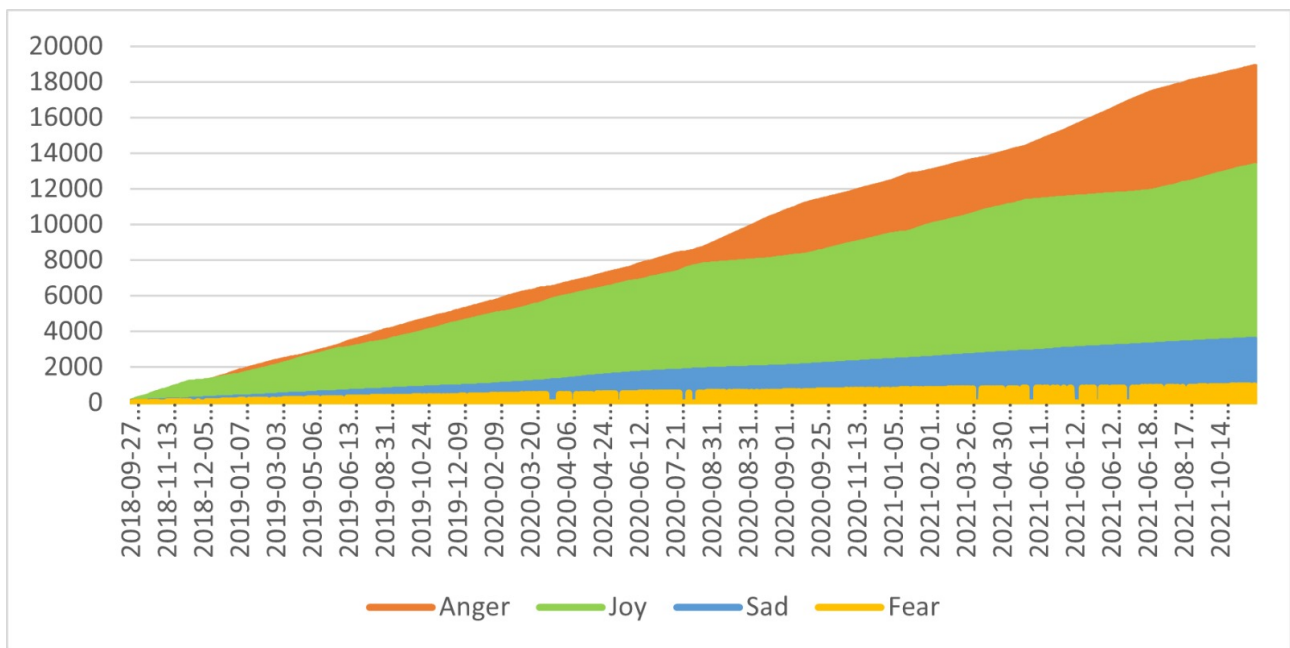


Figura 10: Distribuzione temporale delle emozioni nell'ambito del *set* di dati analizzato.

Una fase cruciale nell'analisi del *sentiment* e delle emozioni ha riguardato, poi, la correlazione con i *cluster* tematici già emersi durante la precedente fase di codifica, al fine di comprendere le

tematiche attraverso cui gli utenti delle *online communities* hanno argomentato il proprio stato emotivo. Per tale regione, è stata calcolata la distribuzione di frequenza dei temi per ciascuna categoria di *sentiment* e di emozione rilevata da FEEL-IT, come di seguito illustrato (tab.9):

<b><i>Sentiment Positivo</i></b>	
Nuove politiche di produzione	51,73 %
Valorizzazione della filiera nazionale	48,27 %
<b><i>Sentiment Negativo</i></b>	
Tradimento dei valori di italianità	43,12 %
Assenza di trasparenza nelle politiche di produzione	21,45 %
Mancanza di etica aziendale	13,78 %
Mancanza di autenticità del prodotto di punta	7,32 %
Preoccupazione per la tossicità del grano	6,76 %
Nuove politiche di produzione	4,25 %
Interessi economici anteposti alla salute dei consumatori	3,32 %
<b><i>Rabbia</i></b>	
Tradimento dei valori di italianità	39,20 %
Assenza di trasparenza nelle politiche di produzione	19,13 %
Mancanza di autenticità del prodotto di punta	12,76 %
Interessi economici anteposti alla salute dei consumatori	10,34 %
Mancanza di etica aziendale	7,52 %
Nuove politiche di produzione	6,33 %
Valorizzazione della filiera nazionale	4,72 %
<b><i>Gioia</i></b>	
Nuove politiche di produzione	53,71 %
Valorizzazione della filiera nazionale	46,29 %
<b><i>Tristezza</i></b>	
Interessi economici anteposti alla salute dei consumatori	71,52 %
Mancanza di etica aziendale	28,48 %
<b><i>Paura</i></b>	
Preoccupazione per la tossicità del grano	44,25 %
Interessi economici anteposti alla salute dei consumatori	21,76 %
Mancanza di autenticità del prodotto di punta	16,48 %
Nuove politiche di produzione	9,87 %
Tradimento dei valori di italianità	7,64 %

Tabella 9: Distribuzione dei temi rispetto ai valori di *sentiment* e delle emozioni nell'ambito del *set* di dati analizzato



La predominanza di un *sentiment* negativo evidenzia come la risposta dei consumatori agli eventi che hanno coinvolto Barilla durante la *challenge* abbia suscitato un diffuso malcontento tra il suo pubblico di riferimento. D'altronde, dai temi individuati emerge chiaramente che le ragioni alla base di tale reazione sono principalmente legate alla delusione del pubblico riguardo ai valori di italianità su cui l'azienda parmense ha costruito la propria reputazione.

Il desiderio di una maggiore trasparenza circa la qualità e l'autenticità del prodotto di punta aziendale, e la preoccupazione riguardo alla responsabilità di Barilla nel garantire prodotti sicuri e di alta qualità, sono solo alcune tra le ragioni che hanno messo in discussione l'integrità dell'impresa, incidendo sulla percezione dei consumatori nei suoi confronti. In tal senso, la prevalenza di una polarità negativa tra i commenti riscontrati nel *set* di dati viene imputata all'allontanamento dai principi e dagli ideali che l'impresa ha sempre promosso, e che hanno influenzato negativamente la reputazione che essa ha costruito nel corso della sua storia.

Tuttavia, vale la pena evidenziare che all'interno del medesimo insieme di dati sono stati identificati anche numerosi commenti dal *sentiment* positivo. Ciò suggerisce come la strategia volta al recupero della credibilità aziendale abbia avuto un impatto positivo tra i consumatori più fedeli.

In effetti, molti dei frammenti caratterizzati da una polarità positiva sono riconducibili all'opinione di quanti hanno mostrato di essere disposti a concedere la propria fiducia ad un'impresa che ha investito sul Belpaese, potenziando i contratti con la sua filiera produttiva e lanciando sul mercato una nuova linea di pasta che è il risultato delle sue rinnovate politiche di produzione.

Dunque, l'introduzione della pasta 100% italiana viene percepita come un primo passo verso un ritorno alla valorizzazione dell'italianità che, malgrado tutto, Barilla non ha smesso di promuovere, spingendo i suoi consumatori verso una scelta d'acquisto che valorizza e sostiene l'economia italiana attraverso una produzione *Made in Italy*. Di più. La presenza di commenti positivi sembra riflettere l'andamento favorevole dell'azienda nella classifica del Reputation Institute pubblicata subito dopo le misure correttive intraprese da Barilla, grazie alle quali è stato possibile conquistare un'importante posizione, non solo tra le imprese italiane, ma anche tra le realtà socio-economiche con la migliore reputazione mondiale per l'anno 2021<sup>128</sup>.

Inoltre, nell'ambito del report<sup>129</sup> che segue la pubblicazione della classifica è presente un *insight* dedicato all'azienda parmense, nel quale non sfugge un breve accenno alla necessità di

---

<sup>128</sup> Si precisa che la scelta della classifica pubblicata dal Reputation Institute nel 2021 è stata dettata dalla necessità di osservare l'efficacia delle strategie di *reputation repair* aziendali in un arco temporale più vasto, così da valutarne l'effettivo consolidamento.

<sup>129</sup> [https://ri.reptrak.com/hubfs/\\_2021%20GRT/2021%20Global%20RepTrak%20100%20-%20Report.pdf](https://ri.reptrak.com/hubfs/_2021%20GRT/2021%20Global%20RepTrak%20100%20-%20Report.pdf).

continuare ad investire sul monitoraggio delle conversazioni online, con l'obiettivo di migliorare la reputazione aziendale in relazione ai prodotti da essa offerti, un aspetto chiave emerso durante la fase critica della *challenge* affrontata da Barilla.

Pertanto, benché il rapporto non faccia riferimento esplicito alla difficile situazione affrontata dall'azienda (celebrandone piuttosto i successi), emerge un'allusione implicita alla para-crisi, suscitando ulteriori riflessioni sulla gestione della situazione da parte della realtà socio-economica italiana.

Tali argomentazioni assumono maggiore rilevanza alla luce delle emozioni riscontrate dagli stessi frammenti analizzati. In effetti, dai risultati ottenuti in tale contesto, la reazione predominante degli utenti sembra essere associata ad uno stato di rabbia imputabile, in linea generale, alle argomentazioni a sostegno del tradimento dei valori di italianità mossa contro l'impresa parmense.

Nel dettaglio, molti fra i commenti rilevati nel *dataset* riflettono la rabbia dei consumatori nell'apprendere che Barilla, emblema dell'italianità e dell'eccellenza gastronomica del Balpaese, si avvale di una miscela contenente grano non italiano per la produzione della sua pasta. A questo proposito, il suddetto sentimento sarebbe frutto della convinzione che attraverso le sue scelte di produzione l'azienda abbia tradito la propria identità italiana, appropriandosi di un'immagine che non si riflette nelle sue stessa *performance*. Pertanto, ciò avrebbe determinato una violazione di quelle aspettative che il principale pubblico di interesse dell'impresa ha maturato proprio in virtù delle dichiarazioni aziendali e della sua strategia di comunicazione.

Tale argomentazione richiama, inoltre, lo stupore di quanti hanno mostrato di non essere consapevoli delle politiche di importazione di Barilla, alimentando un senso di sfiducia nei suoi confronti, per via dell'assenza di quella trasparenza che essa annovera tra i valori fondamentali.

Una simile tematica non innesca soltanto un sentimento di rabbia, ma ricorre spesso nell'ambito dei commenti da cui traspare la paura di quanti temono che l'assenza di informazioni chiare sulla qualità delle miscele usate dall'azienda per il suo prodotto di punta possa celare questioni di gran lunga più importanti, come la possibile presenza di sostanze nocive alla salute dei consumatori. Tale reazione appare, infatti, motivata, dall'iniziale resistenza aziendale all'obbligo di una maggiore trasparenza sull'etichetta dei suoi prodotti. Dunque, sebbene la paura abbia una minore incidenza tra i commenti esaminati, essa appare legata ad una fra le questioni chiave nella sfida affrontata dall'impresa parmense. Invero, la notizia relativa all'uso di erbicidi vietati dalla comunità europea (oltre una certa soglia consentita) ha suscitato non poche preoccupazioni riguardo alla salute dei consumatori, mettendo in dubbio non solo la trasparenza, ma anche l'etica aziendale.

In questo senso, i commenti caratterizzati dalla rabbia e dalla paura lasciano spazio anche alla tristezza, un'altra fra le emozioni più frequentemente espressa dai consumatori nelle comunità digitali dell'impresa. Malgrado non detenga un peso decisivo rispetto alle altre emozioni rilevate nel *set* di dati, tale reazione emotiva predomina nei commenti in cui gli utenti evidenziano come l'impresa parmense abbia privilegiato i suoi interessi economici al benessere dei suoi principali portatori d'interesse, sostenendo che la qualità dei prodotti sia stata compromessa da pratiche aziendali discutibili.

Peraltro, il sentimento di tristezza viene enfatizzato dalla percezione che l'immagine e i valori dell'impresa siano stati compromessi dalle stesse *performance* aziendali, oltre che dalle sue dichiarazioni di italianità, minando la connessione emotiva che i consumatori hanno sviluppato nel tempo con Barilla e con il suo prodotto di punta.

Nondimeno, tra le reazioni dei consumatori alla para-crisi di Barilla, non mancano quelle di quanti manifestano una rinnovata fiducia nei suoi confronti, e che rientrano nello spettro emotivo della gioia. I temi da cui si evince tale emozione sono principalmente legati al cambiamento delle politiche di produzione aziendale, con particolare riferimento alla valorizzazione della filiera nazionale, nonché alla scelta di avvalersi unicamente di materie prime italiane (sebbene tale scelta si rivolga, in una prima fase, soltanto ad una parte della sua produzione). Di conseguenza, l'entusiasmo espresso da un significativo gruppo di consumatori rispecchia l'interpretazione di un cambiamento di direzione da parte di Barilla, evidenziando un ritorno a quell'italianità che l'azienda ha costantemente sottolineato tramite la sua comunicazione.

Tuttavia, sebbene le misure intraprese dalla suddetta realtà socio-economica al fine di ristabilire la fiducia dei consumatori abbiano rimesso in gioco la percezione di italianità che la contraddistingue (specie in relazione al suo prodotto di punta), ciò potrebbe non rivelarsi sufficiente a ristabilire definitivamente la reputazione aziendale.

## 4.4 Conclusione

Alla luce delle suddette fasi di analisi, si evince come la relazione tra il prodotto di punta di Barilla e il contesto geografico-culturale italiano sia il tema al quale l'impresa si affida per esprimere i suoi valori più profondi, legati alle proprie origini e alla qualità della propria offerta, specie del suo prodotto di punta. In tal senso, l'identificazione con il focolare domestico, il senso della convivialità e le tradizioni italiane (sia culinarie che culturali) decantate da Barilla attraverso le numerose iniziative intraprese e mediante la leva della comunicazione pubblicitaria, rimandano a quell'universo valoriale che l'impresa trasmette anche al suo *brand*. Pertanto, non c'è dubbio che il valore principale che l'azienda vuole manifestare sia la sua italianità, unitamente alla qualità che la produzione del Belpaese garantisce e all'impegno per assicurare il benessere degli individui e del pianeta, ossia la sostenibilità.

Dunque, è anche nel contesto della sostenibilità, considerata non solo in chiave ambientale ma anche alimentare, che Barilla mostra i propri valori: ne sono un chiaro esempio i progetti che promuovono i principi della dieta mediterranea e che assicurano il benessere delle persone nella comunità in cui l'azienda opera, talvolta attraverso lo stesso coinvolgimento delle istituzioni scolastiche italiane (come nell'ambito dei progetti Vivismart e Giocampus). Tale strategia mostra quanto Barilla creda nel modello alimentare italiano e nei valori che esso veicola contribuendo, quindi, a sviluppare il senso di appartenenza, il coraggio e quella curiosità dichiarati dalla stessa azienda nell'ambito del suo codice etico<sup>130</sup>.

D'altronde, il coraggio, insieme alla passione e all'impegno sono i valori che l'impresa condivide, ad esempio, con lo sport italiano e con le diverse realtà sociali ed economiche con cui collabora e di cui è *sponsor*. Invero, tali forme di attivismo consentono a Barilla di rendere concreto il *concept* che si cela nella sua produzione, allo scopo di fare del bene alle persone e all'ambiente (GYGP), come ha dichiarato lo stesso Pietro Barilla affermando "Date da mangiare alle persone quello che daresti ai vostri figli". Le parole recitate dall'imprenditore rappresentano il valore cardine che guida ancora oggi la *mission* e la *vision* dell'impresa e che diviene motivo di celebrazione della qualità della sua produzione e delle sue materie prime. A questo proposito, la volontà aziendale di aprire i propri stabilimenti italiani ai consumatori, raccontata attraverso la semplicità e la spontaneità della campionessa italiana Bebe Vio, evidenzia un ulteriore valore,

---

<sup>130</sup> [https://www.barillagroup.com/media/filer\\_public/f9/7f/f97fec5-71e3-4a73-909e-fdcc117802f5/codice\\_etico\\_27\\_febbraio\\_2019.pdf](https://www.barillagroup.com/media/filer_public/f9/7f/f97fec5-71e3-4a73-909e-fdcc117802f5/codice_etico_27_febbraio_2019.pdf)

quello della trasparenza, che mira a rendere i consumatori consapevoli del processo produttivo e della qualità delle materie prime impiegate.

In definitiva, è possibile riepilogare i valori che Barilla comunica nell'ambito delle sue comunità digitali come segue:

- celebrazione della sua italianità, attraverso la forte identificazione con il territorio d'origine e con le tradizioni culturali e culinari che contraddistinguono il Belpaese e che rendono l'impresa simbolo del *Made in Italy*;
- longevità, senso di appartenenza e convivialità, valori che l'impresa emiliana riflette attraverso la sua storia e le tradizioni familiari e che trasmette attraverso il suo prodotto di punta, la pasta;
- attenzione per il benessere delle persone e dell'ambiente, ossia quei valori resi concreti attraverso un processo di produzione e di consumo più sostenibile, come l'adozione del modello alimentare ispirato alla dieta mediterranea e di un *packaging* a basso impatto ambientale;
- passione, coraggio e impegno, che muovono l'impresa verso l'innovazione e verso le nuove politiche aziendali applicate nell'ambito delle filiera produttiva italiana;
- eticità, responsabilità e inclusività, valori che Barilla rende operativi attraverso l'attivismo e la filantropia praticata.

Dunque, i valori menzionati divengono centrali nella costruzione della *corporate reputation* di Barilla, rafforzando, inoltre, la sua credibilità agli occhi dei consumatori e rendendo efficace la strategia di *corporate* e *brand awareness* applicata. Proprio a tal proposito, nel tentativo di incrementare la consapevolezza aziendale nella mente dei consumatori, Barilla fa leva sui meccanismi di associazione secondaria<sup>131</sup>.

La prima e più ricorrente forma di associazione di cui si avvale l'impresa è rivolta, in particolare modo, al territorio d'origine. In tal senso, l'Italia è nota per le sua consolidata tradizione gastronomica, per la qualità dei suoi prodotti e per l'esaltazione del modello alimentare ispirato alla dieta mediterranea. Pertanto, appare evidente che Barilla faccia leva su tali meccanismi associativi, legando la propria immagine al paese di provenienza al fine di assumerne i valori cardine.

Un'altra importante forma di associazione, su cui l'impresa fa leva per creare una forte consapevolezza di sé e del proprio *brand*, sono i grandi nomi del cinema e dello sport italiano che la stessa Barilla sceglie per promuovere il proprio prodotto di punta. Come esposto nel corso della

---

<sup>131</sup> Cfr. 1.2.2

presente sezione, ciascuno dei personaggi cui Barilla affianca il proprio nome riesce a veicolare i valori che contraddistinguono l'impresa e il suo *brand*, coerentemente con i cambiamenti sociali e culturali affrontati nel corso della sua lunga storia, e con le nuove forme di narrazione che hanno cambiato il modo di comunicare della stessa Barilla.

Infine, un ultimo meccanismo di associazione secondaria su cui fa leva l'impresa parmense per farsi riconoscere dai suoi consumatori riguarda la comunicazione degli eventi sociali e culturali cui essa prende parte. In tale prospettiva, gli innumerevoli progetti, da Accademia Barilla al *Barilla Nutrition Food Center*, unitamente agli eventi da essi patrocinati, mostrano una forma di *corporate activism* che va oltre l'aspetto puramente pubblicitario: in effetti tali progetti rivelano l'aspetto più umano e solidale di un'impresa che si interessa al tessuto sociale ed economico al quale appartiene sin dalle sue origini, e per il quale lavora al fine di garantirne il benessere.

Avendo definito quali sono i valori che identificano l'impresa e attraverso cui essa costruisce la propria reputazione è possibile affermare che gli stessi valori di italianità, nonché le strategie di *corporate* e *brand awareness* adottate da Barilla, incidono fortemente su ciò che i consumatori si aspettano dall'azienda e dalla sua offerta. Nello specifico, le aspettative del pubblico di riferimento sembrerebbero ruotare attorno alla convinzione che la storica impresa parmense, impegnata nella produzione di un alimento dalla valenza altamente simbolica e culturale del Belpaese (la pasta), rifletta la sua italianità anche attraverso la scelta di materie prime locali, prima fra tutti il grano<sup>132</sup>.

In tal senso, le forme discorsive adottate dall'azienda nelle sue *online communities* hanno contribuito in maniera considerevole a confermare la percezione dei consumatori circa i valori di italianità di cui l'azienda si fa portatrice anche attraverso il suo prodotto di punta.

Detto ciò, non sorprende che la diffusione dei contenuti relativi all'approvvigionamento di grano duro straniero per la produzione della sua pasta, nonché la riluttanza mostrata dall'impresa all'invito di indicare l'origine delle materie prime sull'etichetta dei suoi prodotti, abbia innescato una forte delusione nei consumatori. In tal senso, la percezione che l'azienda non abbia rispettato quei valori di italianità con i quali si identifica e attraverso i quali racconta il suo prodotto di punta, rappresenta un elemento capace di incidere negativamente sul rapporto di fiducia con i consumatori, i quali potrebbero mettere in dubbio la stessa credibilità aziendale, con implicazioni negative per la sua *corporate reputation*.

---

<sup>132</sup> Sebbene si possa supporre che dietro le attese dei consumatori possa celarsi anche una concezione impropria del concetto di italianità e, più in generale, del significato di *Made in Italy* (riferito a quei prodotti o beni fabbricati interamente o prevalentemente in Italia e che sono riconosciuti per la loro eccellenza in termini di qualità, *design* e tradizione), l'evidente strategia di comunicazione usata dall'azienda per sottolineare la sua italianità incide notevolmente sulle credenze maturate dai consumatori nei suoi riguardi.

Ne consegue che lo scollamento tra le aspettative generate dalla stessa Barilla e le impressioni del suo pubblico di riferimento hanno innescato una situazione critica che può definirsi, per certi versi, una para-crisi.

In effetti, la vicenda ha avuto luogo proprio a partire dal polverone mediatico sollevato dalle associazioni a tutela della filiera agricola italiana (Coldiretti) e degli stessi consumatori che, resi coscienti delle pratiche di importazione, oltre che della possibile tossicità delle stesse materie prime, hanno manifestato il proprio dissenso verso una politica aziendale considerata poco coerente con le propri valori e le proprie dichiarazioni.

Tale descrizione incarna perfettamente le dinamiche di una *challenge*, che evidenziano la violazione dell'impegno precedentemente dichiarato attraverso i valori di italianità, unitamente agli obiettivi volti al benessere delle persone e dell'ambiente. Di più. Ciò che rende possibile classificare tale vicenda come una sfida è anche l'aderenza ai seguenti criteri delineati da Coombs *et al.* (2012; 2018:

- l'avvento di un episodio in grado di mettere in discussione la credibilità aziendale, quindi la fiducia che i consumatori sono disposti ad accordarle;
- un contesto favorevole alla ricezione di notizie che mettono a repentaglio la stabilità dell'azienda implicata, incidendo in maniera negativa sulla percezione che l'opinione matura in relazione alla vicenda;
- un contesto amplificatore che esaspera in maniera esponenziale i toni del dibattito conseguente ad una crisi, diffondendo in maniera rapida e capillare i risvolti dell'evento grazie al potere dei media digitali.

In ciascuno dei punti elencati è possibile rintracciare le diverse fasi della vicenda che hanno interessato l'impresa emiliana: in primo luogo, la diffusione della notizia relativa all'uso di una miscela di grano duro straniero per la produzione della pasta Barilla, che ha messo in dubbio la credibilità aziendale in relazione ai suoi valori di italianità. In secondo luogo, l'iniziale rifiuto dell'impresa di dichiarare l'origine delle materie prime nelle etichette dei suoi prodotti, che ha creato una crescente preoccupazione fra i suoi consumatori, specie in relazione alla presenza di sostanze tossiche (sebbene in una quantità esigua) nella miscela d'importazione. Infine, la capillare diffusione della notizia sulle comunità digitali dell'impresa, che ha suscitato una reazione negativa del suo pubblico di riferimento, il quale non ha perso tempo nel manifestare la perdita di fiducia nella stessa azienda, come reso esplicito nella seconda fase di analisi.

Dunque, non vi sono dubbi in merito al ruolo di primo piano che Barilla riveste nello scatenarsi della sfida, imputabile alla violazione dei valori di italianità da essa decantati e all'elusività percepita dai consumatori in merito alle scelte di produzione. Una simile condotta aziendale incrementa la percezione della sua colpevolezza agli occhi di quei consumatori che manifestano un elevato livello di identificazione con l'impresa e con i suoi valori, e con cui la stessa Barilla ha saputo creare un forte legame cognitivo ed emotivo nel corso della sua storia. Tale pubblico di riferimento interpreta la violazione delle aspettative circa la qualità e l'autenticità dei prodotti aziendali alla stregua di un tradimento delle proprie origini e di quel sentimento di condivisione e di convivialità con cui i consumatori hanno mostrato di identificarsi, manifestando la propria fedeltà all'azienda e al suo marchio. A questo proposito, Gistri (2018:71-72) ha dichiarato:

Più rilevante a livello personale è ritenuta una crisi, più diagnostica ed efficace sarà nel far cambiare agli stakeholder le valutazioni delle aziende coinvolte. In effetti, la pertinenza e le implicazioni personali incentivano i processi di ricerca e di analisi delle informazioni sull'episodio di crisi.

Ne consegue che la scelta compiuta da Barilla nell'investire sulle proprie radici italiane incrementa, in questo caso, la portata della para-crisi<sup>133</sup> subita, influenzando negativamente le risposte emotive dei consumatori italiani, ed incidendo inevitabilmente sulla reputazione aziendale.

---

<sup>133</sup> In relazione al grado di colpevolezza imputabile ad un'impresa per l'avvento di una crisi, è stato già esposto che tra i fattori che concorrono ad aumentare tale attribuzione di responsabilità interviene la presenza di eventuali crisi affrontate in passato. In questo senso, la nota vicenda di cui Barilla si è resa protagonista nel 2013, a seguito delle dichiarazioni discriminatorie contro le famiglie omosessuali, si pone come un *trigger* che intensifica la percezione di colpevolezza dell'impresa per l'ennesimo comportamento scorretto.



## 4.5 Considerazioni conclusive: sviluppi teorici e implicazioni manageriali

Dallo studio condotto emerge in maniera evidente che il rispetto dei valori dichiarati da un'impresa, nonché la consapevolezza creata nei consumatori in merito al proprio marchio rappresentano dei fattori chiave nella costruzione di una solida *corporate reputation*.

Nondimeno, gli stessi fattori possono costituire, paradossalmente, un rischio reputazionale, specie nel caso in cui gli *stakeholder* percepiscono una mancanza di coerenza tra le affermazioni aziendali e quanto emerge, nel concreto, dalle sue stesse *performance*. Difatti, la crisi che può scaturirne appare particolarmente difficile da gestire, per via della violazione delle aspettative che, in casi come quello affrontato su Barilla, la stessa impresa ha contribuito ad alimentare.

A questo proposito, il *case study* ha avuto come obiettivo la volontà di mettere in luce i fattori implicati nella *challenge* aziendale, unitamente agli effetti che la sfida affrontata produce nella percezione dei consumatori, proprio in virtù delle aspettative in essi generate.

Dall'analisi dello studio emergono, infatti, diverse implicazioni sia teoriche che manageriali, oltre che alcuni evidenti limiti.

In primo luogo, la natura multidimensionale della nozione di reputazione, quale fenomeno influenzato da diversi fattori, oltre che dalle svariate categorie di *stakeholder* aziendali. In tal senso, un'impresa detiene molteplici forme di reputazione che coesistono e differiscono allo stesso tempo, in base alla categoria dei portatori d'interesse che ne giudica le azioni. Questo concetto richiama l'attenzione verso l'elaborazione teorica di Cuomo *et al.* (2014)<sup>134</sup>, che sottolinea come la congruenza tra i segnali circa l'agire strategico che l'azienda trasmette agli *stakeholder* nel corso del tempo, le linee d'azione da essa intraprese e la conseguente risposta alle aspettative create nei suoi portatori d'interesse contribuiscono alla formazione della reputazione aziendale.

In tale prospettiva, benché l'idea che un'impresa possa avere più di una reputazione non sia nuova, ciò che non appare ancora del tutto chiaro è se e come sia possibile individuare un elemento in grado di definire e soddisfare al contempo le aspettative dei diversi portatori d'interesse, facendo confluire, in tal modo, le diverse reputazioni imputabili all'impresa all'interno di un unico valore di *corporate reputation*.

Nel caso di Barilla, poi, la discrepanza tra la reputazione positiva che essa ha costruito nel corso della sua storia facendo leva su una solida strategia di *corporate* e *brand awareness* e la reputazione negativa che la stessa impresa ha acquisito, invece, a seguito dell'incongruenza rispetto

---

<sup>134</sup> Cfr. 3.1

alle sue stesse *performance*, ha determinato un *gap* reputazionale evolutosi in una forma di paracrisi.

Questo divario nella reputazione dell'impresa parmense ha generato, infatti, una percezione negativa in buona parte del suo pubblico, richiedendo, peraltro, un cambiamento che Barilla ha reso concreto proprio attraverso la riduzione delle importazioni di grano, specie da paesi come il Canada, e prediligendo la produzione nazionale mediante l'incremento dei contratti con la filiera italiana.

Tuttavia, nonostante la volontà di investire sullo sviluppo di competenze volte a soddisfare le richieste dei suoi *stakeholder* chiave, quindi rendendo manifesta la sua strategia di *reputation repair*, non sono mancate le rimostranze di quanti hanno percepito l'introduzione delle nuove politiche di produzione aziendale come una manovra dettata da una mera questione di marketing e di interesse economico, manifestando, a questo proposito, un certo grado di tristezza (oltre che di rabbia, l'emozione prevalente).

In effetti, tale argomentazione mette in luce una seconda questione nell'ambito dello studio affrontato, ossia il ruolo delle emozioni nella gestione delle crisi aziendali.

Sebbene le emozioni condivise dalle categorie di *stakeholder* coinvolte possano mettere a repentaglio la *corporate reputation*, gli studi più influenti nell'ambito del *crisis management* (come la SCCT) si limitano ad osservare l'influenza della componente emotiva in relazione agli stessi eventi critici<sup>135</sup>, tralasciando spesso la reazione delle parti interessate nell'ambito della loro gestione, ossia in relazione alle strategie di risposta aziendale.

In tal senso, malgrado esistano alcune eccezioni, come l'approccio offerto dall'*Integrated Crisis Mapping Model*<sup>136</sup>, che mostra come la propensione ad accettare o meno la strategia di risposta aziendale ad una crisi vari a seconda dello stato emotivo suscitato da quest'ultima nei suoi *stakeholder*, lo spettro di emozioni preso in esame appare comunque limitato; ciò, poiché il suddetto modello non tiene conto di stati emotivi positivi, come la gioia, oltre a considerare la tristezza un'emozione in grado di suscitare un maggiore sostegno verso le strategie di *reputation repair* aziendali ritenute più accomodanti.

Nondimeno, le evidenze di tale modello non trovano piena corrispondenza con quanto emerso dallo studio su Barilla. Infatti, il piano d'azione aziendale messo in atto a seguito della sfida, che si

---

<sup>135</sup> In tale contesto occorre altresì ricordare che un importante limite si individua nella stessa concezione teorica di Coombs relativa alla SCCT, nella quale lo studioso nell'osservare l'importanza delle emozioni in relazione al processo di valutazione di una crisi, e alla relativa responsabilità aziendale per l'evento critico, si limita principalmente agli stati emotivi di rabbia e di compassione (e nello specifico delle emozioni che lo stesso Coombs definisce *anger* e *sympathy*).

<sup>136</sup> Cfr. 3.2

configura come una strategia di revisione<sup>137</sup>, rivela (accanto a rabbia e gioia) un certo grado di tristezza tra i consumatori. Guardando, nel dettaglio, ai *cluster* tematici connessi a tale stato emotivo emerge che una parte del pubblico aziendale nutre la convinzione che l'impresa agisca in virtù di interessi puramente economici, oltre che in chiara contraddizione alla stessa etica aziendale, confermando la violazione delle aspettative in merito alla condotta aziendale e ai suoi valori fondamentali.

Dunque, in questo caso, quanti manifestano tristezza non sembrano intenti a sostenere l'impresa e ad accogliere incondizionatamente il suo piano d'azione, contrariamente a quanto emerge dalle prospettive teoriche sopracitate.

Ciò suggerisce la necessità di fare maggior luce sull'influenza che le diverse emozioni hanno nella valutazione delle strategie di *reputation repair* aziendali, oltre all'esigenza di superare l'evidente limite posto dallo spettro di emozioni scelto per indagare lo stato emotivo degli *stakeholder*; spesso sbilanciato verso emozioni prettamente negative e dunque poco rappresentativo ai fini della stessa *Emotion Detection*.

Tale limite appare evidente anche nell'uso di FEEL-IT, che malgrado la capacità di fornire sia la polarità che lo stato emotivo presente nel frammento di testo processato, prende in esame uno spettro di emozioni piuttosto ristretto oltre che sbilanciato verso un un versante emotivo tendenzialmente negativo.

Poiché l'influenza delle emozioni degli *stakeholder* appare rilevante alla luce dei meccanismi che governano la reputazione sul web, ne consegue la necessità di guardare al ruolo che i *media* digitali svolgono nella definizione della reputazione di un'impresa, specie nel contesto di un evento critico.

Le opinioni degli *stakeholder* aziendali appaiono rilevanti anche perché amplificate dai meccanismi delle piattaforme digitali, e delle *online communities* nello specifico.

Questi spazi virtuali si pongono come dei veicoli per la condivisione di esperienze, opinioni e *feedback* da parte dei consumatori, e nel caso di una para-crisi possono amplificare il rumore e la portata di un evento negativo. Difatti, al di là della velocità con cui le informazioni si diffondono all'interno di tali contesti, diventando spesso virali, occorre sottolineare come le *online communities* fungano da camere d'eco in cui le opinioni e le emozioni degli utenti si "auto-alimentano" generando, spesso, un'*escalation* che evolve in una para-crisi, anche nei casi in cui l'evento critico potrebbe essere facilmente gestito. Il ruolo delle comunità digitali nella diffusione di tali

---

<sup>137</sup> Cfr 3.3.1

giudizi di reputazione li rende, dunque, degli strumenti che vanno ben oltre al loro ruolo di “intermediari della comunicazione”.

Attraverso l’uso crescente di tali mezzi da parte degli *stakeholder* chiave di un’impresa, la gestione della reputazione si è ulteriormente complicata poiché non più legata alla sola comunicazione aziendale, quanto a ciò che i suoi portatori d’interesse dicono riguardo all’azienda stessa.

Nel contesto dello studio su Barilla, la condivisione della delusione manifestata dagli *stakeholder* per l’assenza di politiche coerenti con il sistema di valori ostentato dall’impresa si diffonde al punto da accrescere la percezione di un vero e proprio *gap* nella reputazione dell’impresa parmense, raggiungendo anche quei consumatori meno consapevoli nel contesto offline.

Sfide come quelle di Barilla vanno, dunque, affrontate trasformando gli eventi critici in opportunità, come il coinvolgimento delle parti interessate nella stessa strategia di *reputation repair*: in questo senso, infatti, la scelta degli accordi volti ad aumentare i contratti con le filiere agricole nazionali hanno rappresentato solo il primo passo verso una simile direzione. Le tensioni e i giudizi contrastanti che hanno influenzano la reputazione di Barilla, così come quella di altri noti pastifici italiani, hanno giovato, infatti, di una strategia di comunicazione integrata che ha coinvolto le numerose associazioni degli agricoltori italiani con le quali l’impresa ha siglato gli accordi.

Un ulteriore aspetto da considerare, e che mostra come la para-crisi aziendale si sia evoluta sotto i riflettori dei media digitali, riguarda l’intervento del ministero delle politiche agricole italiane, preoccupato per le conseguenze che la vicenda potesse avere nella percezione del *Made in Italy*. Prima ancora di rendere operativa la sua strategia di *reputation repair*, la diffusione del polverone mediatico sollevato da Coldiretti, ha condotto al decreto relativo all’obbligo delle etichette, il cui obiettivo non è stato solamente quello di fornire la massima trasparenza informativa ai consumatori, consentendo loro di compiere scelte consapevoli, ma di rafforzare e tutelare la filiera per il *Made in Italy*. In effetti, non si può ignorare il fatto che la sfida affrontata da un colosso dell’agroalimentare come Barilla non solo incide sulla percezione che i consumatori detengono in merito alla sua reputazione, ma solleva questioni di più ampia portata per la reputazione del *Made in Italy*.

Innanzitutto l’eccellenza della produzione italiana è spesso associata a prodotti di autentici e di alta qualità. Dunque, il coinvolgimento di un’azienda come Barilla nell’ambito di un una para-crisi relativa alla qualità e all’autenticità del suo prodotto di punta si pone come un rischio non

indifferente non solo per la reputazione aziendale, ma per l'intera produzione italiana, inducendo i consumatori a dubitare della provenienza e della qualità del *Made in Italy*.

Un'altra questione chiave riguarda l'impegno verso la tradizione: il settore agroalimentare italiano è noto, infatti, per la sua lunga tradizione culinaria, oltre che per l'uso di ingredienti qualitativamente superiori. Le aziende italiane spesso promuovono il loro impegno verso la tradizione e la sostenibilità, pertanto il fatto che un'azienda come Barilla comprometta questi valori, rappresenta un fattore in grado di mettere in discussione l'integrità dell'intero settore agroalimentare italiano.

In effetti, l'agroalimentare è una parte fondamentale dell'economia italiana e le realtà socio-economiche come quella parmense hanno un impatto significativo sull'occupazione, sulle esportazioni e sulla produzione nazionale. Ciò significa che una crisi che coinvolge aziende di un tale calibro potrebbe causare delle ripercussioni sull'intera economia italiana. Di più. Le scelte portate avanti dall'impresa in relazione all'importazione di grano e alla qualità della stessa materia prima richiamano l'importanza della sostenibilità dei processi produttivi, nonché la responsabilità sociale dell'impresa, due aspetti che al giorno d'oggi rivestono un ruolo rilevante nelle scelte dei consumatori. Poiché le aziende italiane promuovono sempre più spesso pratiche di produzione sostenibili e responsabili un comportamento che viola tali principi mette in dubbio non solo la coerenza con i valori della tradizione italiana, proprio come accaduto nel caso di Barilla, ma anche il valore della produzione del Belpaese.

Dunque, la *challenge* affrontata dal colosso parmense non incide solo sulla sua reputazione, ma detiene un impatto più ampio che si riversa sulla percezione della produzione *Made in Italy*, sollevando questioni che richiedono una gestione volta a preservare la reputazione delle eccellenze gastronomiche italiane.

Tornando alle riflessioni sollevate dalla presente ricerca, l'implicazione più importante riguarda proprio la relazione tra le aspettative generate negli *stakeholder* e la *challenge* affrontata da Barilla. Sebbene la letteratura affronti il tema della violazione delle aspettative nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa (Rhee *et al.* 2006; Zavyalova *et al.* 2012; Deng *et al.* 2014; Kim 2014), non esistono al momento sufficienti evidenze per quanto concerne i valori chiave di un'azienda, nonché le sfide che tali violazioni possono determinare sul web.

Dall'analisi condotta nell'ambito del caso studio presentato emerge una chiara correlazione tra la sfida affrontata dall'impresa parmense e la violazione delle aspettative maturate dal suo pubblico di riferimento. Invero, quando le parti interessate percepiscono che i valori fondamentali su cui fa leva la *corporate reputation* non si riflettono nelle politiche aziendali ne consegue una crisi

che appare spesso difficile da gestire; ciò per via della perdita di fiducia del pubblico che incide sul capitale reputazionale di un'impresa. Nel caso di Barilla, emerge, infatti, che la corrispondenza tra l'aspetto centrale nella sua reputazione, ossia l'italianità, e la dimensione maggiormente colpita dalla crisi (che in questo caso ricade in uno specifico ambito della responsabilità sociale, ossia i suoi *core values*), incrementa la percezione negativa degli *stakeholder* chiave. Ciò si evince non solo dall'analisi dei *cluster* tematici emersi in fase di codifica dei dati, ma anche dall'analisi del *sentiment* e delle emozioni ad essi associati. Da questo punto di vista, i valori negativi riflettono principalmente la percezione di un tradimento dell'italianità aziendale, dunque delle aspettative maturate dal pubblico a tal riguardo. Peraltro, l'emozione prevalente in relazione al medesimo *cluster* appare proprio la rabbia, che, coerentemente con quanto definito nell'ambito della SCCT, incrementa l'attribuzione di responsabilità aziendale per la sfida subita.

Nondimeno, sebbene i fattori contestuali che incidono sulla percezione di responsabilità dell'impresa, come la tipologia della crisi o gli eventi minacciosi già affrontati in passato (come la sua parentesi americana o le dichiarazioni controllo famiglie gay), concorrano effettivamente ad aumentare il grado di colpevolezza imputabile a Barilla per la *challenge* in atto<sup>138</sup>, non è possibile annoverare tra i medesimi fattori il livello di identificazione dei suoi portatori d'interesse. In questo caso, contrariamente a quanto emerge dalla letteratura sul *crisis management*, non solo l'assenza di una particolare forma di legame o di attaccamento con l'impresa innesca una reazione negativa nel pubblico, ma ciò appare vero anche per quanti mostrano un forte legame e un elevato livello di identificazione con l'azienda emiliana, proprio perché sono i valori di italianità che accomunano l'azienda e consumatori ad essere al centro della controversia.

Dunque, maggiore è il divario percepito tra l'italianità che Barilla decanta fra i suoi *core values* e quanto messo in pratica attraverso le sue pratiche di importazione, maggiore è la reazione negativa dei consumatori che giustifica lo scatenarsi della sfida.

Ciò appare coerente con quanto affermato nella teoria della violazione delle aspettative (Burgoon 1993). Invero, disattendere le aspettative create nei consumatori innesca in loro una reazione a livello cognitivo ed emotivo (Siegel *et al.* 2002) che non si traduce solo nell'elaborazione di un giudizio di valore negativo nei confronti dell'atto deviante e del suo responsabile, ma che si riversa soprattutto sulla *corporate reputation*.

D'altronde, un aspetto peculiare nel caso di Barilla riguarda la scelta della sua strategia di *reputation repair*. Guardando, infatti, alla strategia di revisione applicata al fine di ripristinare la

---

<sup>138</sup> Tali speculazioni derivano da alcuni dei commenti riscontrati nel *set* di dati da cui si evince che la conduzione americana dell'impresa negli anni '70 del secolo scorso.

propria reputazione si osserva come Barilla abbia puntato molto l'attenzione sulle proprie origini e sull'attenzione al territorio italiano e alla sua economia, facendo leva sugli stessi valori fondanti che hanno innescato la sua para-crisi per migliorare la percezione del suo pubblico di riferimento. In effetti, il tentativo di *reputation repair* di Barilla si caratterizza proprio per la volontà di mettere in risalto la sua rinnovata italianità (attraverso la nuova linea di pasta), accanto a tutti quegli aspetti che puntano alla valorizzazione dell'economia italiana, nonché alla produzione *Made in Italy*.

Se da una parte tali risultati mostrano un'importante implicazione manageriale, poiché consentono di affermare che è possibile trasformare la ragione alla base di una crisi in un'opportunità che ne determina la stessa risoluzione, dall'altra emerge la necessità di approfondire i meccanismi che rendono ciò possibile. Dunque, tale riflessione suggerisce la possibilità di applicare tali ricerche attraverso analisi empiriche volte a comprendere i fattori e le dinamiche che rendono l'approccio manageriale di Barilla nella gestione di una simile *challenge* un modello di *reputation management* strategico.

## Riferimenti bibliografici

- Aaker, D.A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York, The Free Press.
- Aaker, J. (1997), Dimensions of brand personality, in *Journal of Marketing Research*, v.34(3), pp.347-356.
- Aaker, D. A., Joachimstahler, E. (2000), *Brand Leadership*, New York, The Free Press.
- Abratt, R. (1989), A new Approach to the Corporate Image Management Process, in *Journal of Marketing Management*, v.5(1), pp. 63-76.
- Afifi, W. A., Metts, S. (1998), Characteristics and consequences of expectation violations in close relationships, in *Journal of Social and Personal Relationships*, v.15, pp. 365-392.
- Ahluwalia, R., Burnkrant, R. E., Unnava, H. R. (2000), Consumer Response to Negative Publicity: The Moderating Role of Commitment, in *Journal of Marketing Research*, v.37(2), pp. 203-214.
- Ailawadi, K.L., Keller, K.L. (2004), Understanding retail branding: Conceptual insights and research priorities, in *Journal of Retailing*, v.80(4), pp.331-342.
- Alba, J.W., Hutchinson, J.W. (1987), Dimensions of Consumer Expertise, in *Journal of Consumer Research*, v.13(3), pp.41-53.
- Albert, S., Whetten, D.A. (1985), Organizational identity, in Cummings, L.L.M Staw, B.M, in *Research in Organizational Behavior*.
- Algesheimer. R. Borle. S. Dholakia. U.M., Singh. S.S. (2010), The impact of customer community participation on customer behaviors: an empirical investigation, in *Marketing Science*, v.29(4). pp. 756-769.
- Anderson, J.R. (1983), A spreading activation theory of memory, in *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, v. 22(3), pp. 261-295.
- Appel, O., Chiclana, O., Carter, J. (2015), Main Concepts State of the Art and Future Research Questions in Sentiment Analysis, in *Acta Polytechnica Hungarica*, v.7(3), pp. 87-108.
- Arvidsson, A., Caliendo, A. (2015), Brand public, in *Journal of Consumer Research*, v.42, pp. 727-748.
- Ashforth, B. E., Mael, F. (1989), Social identity theory and the organization, in *Academy of management review*, v.14(1), pp. 20-39.
- Ashforth, B. E., Gibbs, B. W. (1990), The Double-Edge of Organizational Legitimation, in *Organization Science*, v.1(2), pp. 177-194.



- Aula, P. (2011), Social media, reputation risk and ambient publicity management, in *Strategy and Leadership*, v.38(6), pp.43-49.
- Aula, P. (2019), Social media, reputation risk and ambient publicity management, in *Strategy and Leadership*, vol. 38(6), pp. 43-49.
- Austin, L., Liu, B. F., Jin, Y. (2012), How audiences seek out crisis information: Exploring the social-mediated crisis communication model, in *Journal of Applied Communication Research*, v.40, pp. 188-207.
- Babolhavaeji, M., Vakilian M., Slambolchi A. (2015), Color preferences based on gender as a new approach in marketing, in *Advanced Social Humanities and Management*, v.2(1), pp. 35- 44.
- Bagozzi, R., Gopinath, M., Nyer, P. (1999), The role of emotions in marketing, in *Journal of Academy of Marketing Science*, v.2 pp.184-206.
- Balahur, A., Hermida, J.M., Montoyo, A., Muñoz, R. (2011), EmotiNet: a knowledge base for emotion detection in text built on the appraisal theories, in *Proceedings of the 16th international conference on Natural language processing and information systems*, pp. 27-39.
- Balmer, J.M.T. (1997), Corporate identity: what of it, why the confusion, and what's next?, in *Corporate reputation review*, v. 1.
- Balmer J. M. T., Stodtvig, S. (1997), Corporate Identity and Private Banking: A Review and Case Study, in *International Journal of Bank Marketing*, v. 15(5), pp. 169-184.
- Balmer, J. M. T. (1998), Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing, in *Journal of Marketing Management*, v.14(8), pp. 963-996.
- Balmer, J. M. T. (2001), Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - Seeing through the fog, in *European Journal Of Marketing*, v. 35(3-4), pp. 248-291.
- Balmer J.M.T., Greyser S.A. (2003), *Managing the Multiple of the Corporation*, in Balmer J.M.T., Greyser S.A., *Revealing the Corporation*, Londra, Routledge.
- Barich, H., Kotler, P. (1991), A framework for marketing image management, in *Sloan Management Review*, v. 32(2), pp. 94-104.
- Barnett, M., Jermier, J., Lafferty, B. (2006), Corporate Reputation: The Definitional Landscape, in *Corporate Reputation Review*, v. 9(1), pp. 26-38.
- Basdeo, D.K., Smith, K.G., Grimm, C.M., Rindova, V.P., Derfus, P.J. (2006), The impact of market actions on firm reputation, in *Strategic Management Journal*, v.27(12), pp.1205-1219.
- Bateson, G. (1972), *Steps to an ecology of mind: Collected essays in anthropology, psychology, evolution and epistemology*, San Francisco, Chandler.

- Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. and Vohs, K.D. (2001), Bad is stronger than good, in *Review of General Psychology*, v.5(4), pp. 323-370.
- Bennett, R., Gabriel, H. (2003), Image and reputational characteristics of UK charitable organizations: an empirical study, in *Corp Reputation Rev*, v.6(3), pp.276-289.
- Benoit, W. L. (1995), Image repair discourse and crisis communication, in *Public Relations Review*, v.23(2), pp. 177-186.
- Berens G., Van Riel C.B.M. (2004), Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature, in *Corporate reputation Review*, v.7(2).
- Berger, J. A., Sorensen, A., Rasmussen, S. (2010), Positive Effects of Negative Publicity: When Negative Reviews Increase Sales, in *Marketing Science*, v.29, pp. 815-827.
- Berger, J. (2011), Arousal increases social transmission of information, in *Psychological Science*, v.22(7), pp. 891-893.
- Bernstein, D. (2005), *Company Image*, Guerini e associati Editore.
- Bevan, J. L., Ang, P. C., Fearn, J. B. (2014), Being unfriended on Facebook: An application of expectancy violation theory, in *Computers in Human Behavior*, v. 33(1), pp. 171-178.
- Bhattacharya, N., Black, E., Christensen, T., Mergenthaler, R., (2003), Empirical evidence on recent trends in pro forma reporting, in *Accounting Horizons*.
- Bianchi, F., Nozza, D., Hovy. H. (2021), FEEL-IT: Emotion and Sentiment Classification for the Italian Language, in *Proceedings of the Eleventh Workshop on Computational Approaches to Subjectivity, Sentiment and Social Media Analysis*, pp. 76-83.
- Bickerton, D. (2000), Corporate reputation versus corporate branding: the realist debate, in *Corporate Communications*, v. 5(1), pp. 42-48.
- Borah, P. (2014), The Hyperlinked World: A Look at How the Interactions of News Frames and Hyperlinks Influence News Credibility and Willingness to Seek Information, in *Journal of Computer-Mediated Communication*, v.19(3), pp. 576-590.
- Boulding, K.E. (1973), *The Image*, Ann Arbor, MI, The University of Michigan Press.
- Boyatzis, R.E. (1998), *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*, Sage Publishing.
- Boyd, B. K., Bergh, D. D., Ketchen Jr. D. J. (2010), Reconsidering the Reputation-Performance Relationship: A Resource-Based View, in *Journal of Management*, v. 36(3), pp. 588-609.

- Braun, V., Clarke, V. (2012), Thematic analysis, in *APA Handbook of Research Methods in Psychology, Research Designs: Quantitative, Qualitative, Neuropsychological, and Biological*, v(2), pp. 57-71.
- Bromley, D.B. (1993), *Reputation, Image and Impression Management*, John Wiley & Sons.
- Brønn, S., Engell, P., Martinsen, H. (2006), A reflective approach to uncovering actual identity, in *European Journal of Marketing*, v. 40(7-8), pp. 886-901.
- Brooks, M. E., Highhouse, S., Russell, S. S., Mohr, D. C. (2003), Familiarity, ambivalence, and firm reputation: is corporate fame a double-edged sword?, in *Journal of Applied Psychology*, v.88, p. 904-914.
- Brown, T.J., Dacin, P.A., Pratt, M.G., Whetten, D. (2006), Identity, intended Image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology, in *Academy of Marketing Journal*, v. 34(2), pp. 99-106.
- Brown N.A., Billings A.C. (2013), Sports fans as crisis communicators on social media websites, in *Public Relations Review*, v.39, pp. 74-81.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C.E., Coombs, W. T. (2017), Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development, in *Journal of Management*, v.43(6), pp. 1661-1692.
- Burgoon, J. K. 1978. A communication model of personal space violation: Explication and an initial test, in *Human Communication Research*, v.4, pp. 129-142.
- Burgoon, J. K., Hale, J. L. (1988), Nonverbal expectancy violations: Model elaboration and application to immediacy behaviors, in *Communication Monographs*, v.55, pp. 58-79.
- Burgoon, J. K. (1993), Interpersonal expectations, expectancy violations, and emotional communication, in *Journal of Language and Social Psychology*, v.12(1-2), pp. 30-48.
- Burgoon, J. K. (1995), Cross-cultural and intercultural applications of expectancy violation theory, in R. L. Wiseman, *Intercultural communication theory*, Thousand Oaks, Sage.
- Bursi, T., Grappi, S., Martinelli, E. (2012), *Effetto Country of Origin: Un'analisi comparata a livello internazionale sul comportamento d'acquisto della clientela*, il Mulino.
- Cacioppo, J.T., Gardner, W.L. and Bernston, G.G. (1997), Beyond bipolar conceptualizations and measures: the case of attitudes and evaluative space, in *Personality and Social Psychology Review*, v.1(1), pp. 3-23.
- Camara, N. Z. (2011), Identity, image and reputation BT, reputation management, in *Reputation Management*, a cura di S. Helm, K. Liehr-Gobbers, C. Storck, Springer Berlin Heidelberg.

- Capraro, A. J., Srivastava, R. K. (1997), Part IV: How do reputations affect corporate performance?: Has the influence of financial performance on reputation measures been overstated? In *Corporate reputation review*, v.1(1), pp.86-92.
- Carmeli, A., Gilat, G., Weisberg, J. (2006), Perceived external prestige, organizational identification and affective commitment: A stakeholder approach, in *Corporate Reputation Review*, v. 9(2), pp. 92-104.
- Castellano S., Dutot V. (2013), Une analyse de l'e-reputation par analogie ou contraste avec la reputation : une approche par les medias sociaux, in *Revue Française du Marketing*, v.243(4-5).
- Castelló, I., Morsing, M., Schultz, F. (2013), Communicative Dynamics and the Polyphony of Corporate Social Responsibility in the Network Society, in *Journal of Business Ethics*, v.118(4), pp. 683-694.
- Castro,G.M., López, G.J., Sáez, P. (2006), Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation, in *Journal of Business Ethics*, v.63, pp. 361-370.
- Castro, M. (2021), *Governare le crisi per il rilancio aziendale: Lezioni manageriali e il caso Veneto*, Marsilio Editori.
- Causse J. (2015), *Lo stupefacente potere dei colori*, Milano, Ponte alle Grazie.
- Charles, F., Shanley, M. (1990), What's in a name? Reputation building and corporate strategy, in *Academy of Management Journal*, v.33(2), pp.233-258.
- Charles, F. J., Low, J. (2011), The real value of reputation, in *Communication World*, v. 28(6), pp.18-22.
- Chaudhari, A., Purkayastha, D. (2011), Greenpeace, Nestlé and the Palm Oil Controversy: Social Media Driving Change?, in *IBS Center for Management Research*.
- Chen, F. (2019), Understanding paracrisis communication: Towards developing a framework of paracrisis typology and organizational response strategies, *Doctoral dissertation*, TAMU Campus Repository.
- Chen, F. (2022a), Antifragile Paracrisis Communication: Managing Paracrisises as Crisis Risks and Potential Opportunities, in *The Handbook of Crisis Communication*, a cura di W. T., Coombs, S. J. Holladay, Wiley-Blackwell.
- Chen, F., Coombs, W.T., Holladay, S.J. (2022b), Paracrisis and Crisis: Guidance from Situational Crisis Communication Theory, in *Social Media and Crisis Communication*, a cura di Y.Jin, L.Austin, New York, Routledge.

- Chitturi, R., Londono, J., Amezcua, C. (2019), The Influence of Color and Shape of Package Design on Consumer Preference: The Case of Orange Juice, in *International Journal of innovation and economic development*, v.5, pp. 42-56.
- Choi, Y., Lin, Y. H. (2009), Consumer responses to Mattel product recalls posted on online bulletin boards: Exploring two types of emotion, in *Journal of Public Relations Research*, v.21(2), pp. 198-207.
- Christensen, L. T., Cornelissen, J. (2010), Bridging corporate and organizational communication: Review, development and a look to the future, in *Management Communication Quarterly*, v.25(3), pp. 383-414.
- Chun, R. (2005), Corporate reputation: Meaning and measurement, in *International Journal of Management Reviews*, v. 7( 2), pp. 91-109.
- Claeys, A.S., Cauberghe, V. (2014), What makes crisis response strategies work? The impact of crisis involvement and message framing, in *Journal of Business Research*, v.67(2), pp. 182-189.
- Claeys, A. S., Schwarz, A. (2016), Domestic and International Audiences of Organizational Crisis Communication: State of the Art and Implications for Cross-Cultural Crisis Communication, in *The Handbook of International Crisis Communication Research*, a cura di Schwarz, A., Seeger, M. W., Auer, C., Wiley BlackwellEditors.
- Clemente, M., Gabbioneta, C. (2017), How does the media frame corporate scandals? The case of German newspapers and the Volkswagen diesel scandal, in *Journal of Management Inquiry*, v.26(3), pp. 287-302.
- Colleoni, E., Arvidsson, A., Hansen, L. K., Marchesini, A. (2011), Measuring corporate reputation using sentiment analysis, in *Proceedings of the 15th International Conference on Corporate Reputation: Navigating the Reputation Economy*.
- Collins, J., Porras, J. I. (1994), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York, Harper Collins Publishing.
- Coombs W. T., Holladay S. J. (2002), Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory, in *Management Communication Quarterly*, v.16(2), pp. 165–186.
- Coombs W. T., Holladay, S. J. (2004), Reasoned action in crisis communication: An attribution theory-based approach to crisis management, in *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication*, a cura di Millar D. P., Heath R. L., Mahwah, Lawrence Erlbaum.

- Coombs, W. T., Holladay, S. J. (2005), Exploratory study of stakeholder emotions: Affect and crisis, in *Research on emotion in organizations: the effect of affect in organizational settings*, a cura di Ashkanasy, N. M., Zerbe, J. W., Hartel, C. E. J., New York, Elsevier.
- Coombs, W. T., Holladay, S. J. (2006), Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management, in *Journal of Communication Management*, v.10(2), pp. 123-137.
- Coombs, W. T. (2007), Attribution theory as a guide for post-crisis communication research, in *Public Relations Review*, v.33, pp. 135-139.
- Coombs, W. (2007), Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory, in *Corporate Reputation Review*, v.10, pp. 163-176.
- Coombs, W. T., Holladay, S. J. (2012), The paracrisis: The challenges created by publicity managing crisis prevention, in *Public Relations Review*, v. 38(3), pp. 408-415.
- Coombs, W. T., (2013), Situational Theory of Crisis: Situational Crisis Communication Theory and Corporate Reputation, in *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*, Craig E. C., John Wiley & Sons.
- Coombs, W. T. (2014), *Applied crisis communication and crisis management*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2015). How Activists Shape CSR: Insights from Internet Contagion and Contingency Theories, in *Corporate Social Responsibility in the Digital Age*, a cura di A. Adi, G. Grigore, D. Crowther, Bingley, Emerald Insight.
- Coombs, W. T. (2017), Digital Naturals and the Rise of Paracrises: The Shape of Modern Crisis Communication, in *New Media and Public Relations*, a cura di S. C. Duhe, Bern, Peter Lang US.
- Coombs W. T., Holladay S. J. (2018), Innovation in public relations theory and practice: A transmedia narrative transportation (TNT) approach, in *Journal of Communication Management*, v. 22(4), pp. 382-396.
- Coombs, W.T. (2019), *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, SAGE Publications.
- Coombs, W. T., Holladay, S. J., White, R. (2021), Corporate crises: sticky crises and corporations, in *Advancing Crisis Communication Effectiveness: Integrating Public Relations Scholarship with Practice*, a cura di Jin, Y., Reber, B. H., Nowak, G. J., New York, Routledge.
- Coombs, W. T., Holladay, S. (2022), *The Handbook of Crisis Communication*, Wiley-Blackwell.

- Corradini, I., Nardelli, E. (2010), *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*, Milano, FrancoAngeli.
- Cover, R. (2006), Audience inter/active Interactive media, narrative control and reconceiving audience history, in *New Media & Society*, v.8, pp. 139-158.
- Cuomo M. T., Metallo G., Tortora D. (2014), *Corporate Reputation Management. Analisi e modelli di misurazione*, Torino, Giappichelli.
- Darwin, C. (1872), *The expression of the emotions in man and animals*, Oxford University Press.
- Davies, G., Chun, R., Silva, R. V. D., Roper, S. (2001). The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation, in *Corporate Reputation Review*, v.4(2), pp.113-127.
- Davies, D. (2002), Risk management—protecting reputation: Reputation risk management—the holistic approach, in *Computer Law & Security Review*, v.18(6), pp.414-420.
- Davies, G., Chun, R., Silva, R.V., Roper, S. (2003), *Corporate Reputation and Competitiveness*, London, Routledge.
- Davies G., Chun R., Da Silva R. V., Roper S. (2004), A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation, in *Corporate reputation Review*, 7(2), pp. 125-146.
- De Chernatony, L. (1999), Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation, in *Journal of Marketing Management*, v.15, pp. 157-79.
- Deephouse, D. L., Carter, S. M. (2005), An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation, in *Journal of Management Studies*, v.42, pp. 329-360.
- Deng, Y., Xu, K., (2014) Chinese employees negotiating differing conflict management expectations in a US-based multinational corporation subsidiary in southwest China, in *Management Communication Quarterly*, v.. 28(4), pp. 609-624
- Ding, C., Cheng, H. K., Duan, Y., Jin, Y. (2017), The power of the “like” button: The impact of social media on box office, in *Decision Support Systems*, v. 94, pp. 77-84.
- Dossena, C. (2012) , *Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community*, Franco Angeli.
- Dowling, G. R. (2001), *Creating Corporate Reputations. Identity, Image and Performance*, Oxford University Press.
- Dowling, G.R., Gardberg, N. (2012), Keeping score: The challenges of measuring corporate reputation, in *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*, a cura di Barnett, M.L., Pollock, T.G., Oxford, Oxford University Press.

- Dukerich, J. M., Carter, S. M. (2000), Distorted images and reputation repair, in *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, a cura di Schultz, M. Hatch, M. J., Larsen, M. H., Oxford, Oxford University Press.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. (1991), Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation, in *Academy of Management Journal*, v. 34, pp. 517-54.
- Dutton, J. E., Dukerich J. M., Harquail, C. V. (1994), Organizational Images and Member Identification, in *Administrative Science Quarterly*, v. 39(2), pp. 239-264.
- Eaddy, L. L., Yan, J., Y. (2018), Crisis history tells matter: the effects of crisis history and crisis information source on publics' cognitive and affective responses to organizational crisis, in *Corporate Communications: An International Journal*, 23(2), pp. 226-241.
- Einwiller, S. A., Fedorikhin, A., Johnson, A. R., Kamins, M. A. (2006), Enough Is Enough! When Identification No Longer Prevents Negative Corporate Associations, in *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.34(2), pp. 185-194.
- Ekman, P. (1992), An argument for basic emotions, in *Cognition and Emotion*, v.3(4), pp. 169-200.
- Erickson, G., Johansson, J., Chao, P. (1984), Image Variables in Multi-Attribute Product Evaluations: Country-of-Origin Effects, in *Journal of Consumer Research*, v. 11.
- Eriksson, M., Olsson E. (2016), Facebook and Twitter in Crisis Communication: A Comparative Study of Crisis Communication Professionals and Citizens, in *Journal of Contingencies and Crisis Management*, v.24(4), pp.198-208.
- Etter, M., Ravasi, D., Colleoni, E. (2017), Social Media and the Formation of Organizational Reputation, in *Academy of Management Review*, v.44.
- Farhana, M. (2012), Brand Elements Lead to Brand Equity: Differentiate or Die, in *Information Management and Business Review*, v. 4(4), pp. 223-233.
- Farmer, R., Glass. B. (2010), *Building Web Reputation Systems*, O'Reilly Media Inc.
- Ferrari, E., Mirone, L., Pratesi, C. A., Silvestri, M., Tabellini, E. (2021), Nata sotto il cielo d'Italia, in *Harvard Business Review Italia*.
- Fertik, M., Thompson, D. (2010), *Wild West 2.0: How to Protect and Restore Your Online Reputation on the Untamed Social Frontier*, New York: AMA.
- Francesconi A., Dossena C. (2009), L'IT per l'analisi e la gestione della web corporate reputation. Un caso aziendale, in *10° Workshop di Organizzazione Aziendale, Per lo sviluppo, la competitività, e l'innovazione del sistema economico: il contributo degli studi in organizzazione aziendale*.



- Fisher R., Reuber, R. (2007), The good, the bad, and the unfamiliar: The challenges of reputation formation facing new firms, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 31(1), pp. 53-75.
- Fombrun, C. J., Van Riel, C. (1997), The Reputational Landscape, in *Corporate Reputation Review*, v. 1(1), pp. 1-16.
- Fombrun C.J., Gardberg, N.A., Sever, J.M. (2000), The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation, in *The Journal of Brand Management*, v.7(4).
- Fombrun C.J. (2001), *Corporate reputations as economic assets*, in Hitt, M.A., Freeman, R.E., Harrison, J.S., *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Oxford, Blackwell Publishers.
- Fombrun, C. J., Cees, B.M. Van Riel, F. (2004), *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputation*, New Jersey, Pearson Education.
- Fombrun C.J., Ponzil L.J., Newburry W. (2015), Stakeholder tracking and analysis: the RepTrak® system for measuring corporate reputation, in *Corporate Reputation Review*, vol. 18,(1), pp. 3-24.
- Foreman, P. O., Parent, M. M. (2008), The process of organizational identity construction in iterative organizations, in *Corporate Reputation Review*, v. 11(3), pp. 222-245.
- Fraustino, J. D., Liu, B. F. (2017), Toward more audience-oriented approaches to crisis communication and social media research, in *Social media and crisis communication*, a cura di Austin L., Jin, Y., Routledge.
- Freberg, K. (2012), Intention to comply with crisis messages communicated via social media, in *Public Relations Review*, v.38(3), pp. 416-421.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge University Press.
- Fryxell, G. E., Wang, J. (1994), The Fortune Corporate Reputation Index: Reputation for what?, in *Journal of Management*, v. 20(1), pp.1- 14.
- Gaines-Ross, L. (2010), Reputation Warfare, in *Harvard Business Review*, v.88(12), pp. 70-76.
- Gambetti. R. C., Graffigna. G. (2011), Consumer Brand Engagement: lo stato dell'arte. Teoria. Applicazioni, prospettive di ricerca, in *Micro and Macro Marketing*, v.20(2), pp. 199-226.
- Garber L.L., Burke, R.R., Jones, M. (2000), The Role of Package Color in Consumer Purchase Consideration and Choice, Report, Cambridge Marketing Science Institute MSI.
- Gardberg, N. A. (2017), Corporate reputation: Fashion, fad, or phenomenon?, in *Corporate Reputation Review*, v. 20(3-4), pp.177-180.
- Georgakopoulou, A. (2017), Sharing the moment as small stories: The interplay between practices & affordances in the social media-curation of lives, in *Narrative Inquiry*, v. 27, pp. 311-333.

- Giles, D.C. (2014), DSM-V is taking away our identity: the reaction of the online community to the proposed changes in the diagnosis of Asperger's Disorder, in *Health*, v. 18(2), pp. 179-195.
- Giles, D.C. (2016), Observing real-world groups in the virtual field: The analysis of online discussion, in *British Journal of Social Psychology*, v. 55(3), pp. 484-498.
- Giles, D.C. (2017), How do fan and celebrity identities become established on Twitter? A study of "social media natives" and their followers, in *Celebrity Studies*, v. 8, pp. 445-460.
- Gistri, G. (2018), *Reputazione aziendale e crisis management. Una prospettiva accademica e professionale*, Milano, Franco Angeli.
- Gistri, G., Corciolani, M., Pace, S. (2019), Does the perception of incongruence hurt more? Customers' responses to CSR crises affecting the main reputation dimension of a company, in *Journal of Marketing Management*, v.35(7-8), pp. 1-29.
- Goffman E. (1972), *Encounters. Two studies in the sociology of interaction*, Harmondsworth, Penguin University Books.
- Gomez-Carrasco, P., Michelon, G. (2017), The Power of Stakeholders' Voice: The Effects of Social Media Activism on Stock Markets, in *Business Strategy and the Environment*, v. 26(6), pp. 855-872.
- Gonizzi, G. (2004), *Barilla: Centoventicinque anni di pubblicità e comunicazione*, Milano, Silvana editoriale.
- Gotsi, M., Wilson, A. M. (2001), Corporate reputation: seeking a definition, in *Corporate Communications: An International Journal*, v.6(1), pp. 24-30.
- Gottschalk P. (2011), *Corporate social responsibility, governance and corporate reputation*, Singapore, World Scientific Publishing Co.
- Granovetter, M. (1985), Economic action and social structure: The problem of embeddedness, in *American Journal of Sociology*, v.91, pp. 481-510.
- Gray, E.R., Balmer, J.M.T. (1998), Managing corporate image and corporate reputation, in *Long Range Planning*, v. 31(5), pp. 695-702.
- Greve, H.R. (2003), *Organizational Learning from Performance Feedback: A Behavioral Perspective on Innovation and Change*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Guidry, J.P.D., Jin, Y., Orr, C.A., Messner, M., Meganck, S. (2017), Ebola on Instagram and Twitter: How health organizations address the health crisis in their social media engagement, in *Public Relations Review*, v.43, pp. 477-486.
- Gurau, C. (2008), Intergrated online marketing communication: Implementation and management, in *Journal of Communication Management*, v.12(2), pp. 169-184.

- Habibi. M. R. Laroche. M. and Richard. M. O. (2014), The roles of brand community and community engagement in building brand trust on social media, in *Computers in Human Behavior*, v.37, pp. 152-161.
- Hancock, J., Landrigan, C., Silver, C. (2017), Expressing emotion in text-based communication, in *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, pp.929-932.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003), Bringing the Corporation into Corporate Branding, in *European Journal of Marketing*, v.37 (7-8), 1041-1064.
- Helm, S., Tolsdorf, J. (2013), How Does Corporate Reputation Affect Customer Loyalty in a Corporate Crisis?, in *Journal of Contingencies and Crisis Management*, v.21(3), pp. 144-152.
- Hennig-Thurau, T., Wiertz, C., Feldhaus, F. (2015), Does Twitter matter? The impact of microblogging word of mouth on consumers' adoption of new movies, in *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.43(3), pp. 375-394.
- Herhausen, D., Ludwig, S., Grewal, D., Wulf, J., Schoegel, M. (2019), Detecting, Preventing, and Mitigating Online Firestorms in Brand Communities, in *Journal of Marketing*, v.83.
- Huffaker, D. (2010), Dimensions of leadership and social in online communities, in *Human Communication Research*, v.36(4), pp. 593-617.
- Hussain S., Ahmed W., Jafar R. M. S., Rabnawaz A., Jianzhou Y. (2017), eWOM source credibility, perceived risk and food product customer's information adoption, in *Comput. Hum. Behav*, v. 66, pp. 96-102.
- Invernizzi E., Romenti S. (2012), *Relazioni pubbliche e corporate communication. Le competenze e i servizi di base*, Milano, McGraw-Hill.
- Invernizzi E. e Iozzia A. (2020), La comunicazione nelle situazioni di crisi, in *Corporate Communication e Relazioni Pubbliche*, a cura di Invernizzi E., Romenti, S., Milano, McGrawHill.
- Jaakson, K. (2010), Management by values: Are some values better than others?, in *Journal of Management Development*, v. 29, pp. 795-806.
- Jin, Y. (2010), Making Sense Sensibly in Crisis Communication: How Publics' Crisis Appraisals Influence Their Negative Emotions, Coping Strategy Preferences, and Crisis Response Acceptance, in *Communication Research*, v.37, pp. 522-552.
- Jin, Y., Liu, B. F., Austin L. L. (2011), Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, in *Information Form, and Source on Publics' Crisis Responses*, *Communication Research*.
- Jin, Y., Pang, A., Cameron, G. T. (2012), Toward a publics-driven, emotion-based conceptualization in crisis communication: Unearthing dominant emotions in multi-staged testing

of the Integrated Crisis Mapping (ICM) Model, in *Journal of Public Relations Research*, v.24(3), pp. 266-298.

- Kaiser, C., Schlick, S., Bodendorf, F. (2011), Warning system for online market research: Identifying critical situations in online opinion formation, in *Knowledge-Based Systems*, v.24, pp. 824-836.
- Kartalia, J. (2000), Reputation at risk?, in *Risk Management*, v.7(47), pp. 51-56.
- Keller, K.L. (1993), Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, in *Journal of Marketing*, v. 57(1), pp. 1-22.
- Keller, K. L. (2013), *Strategic Brand Management: Building Measuring, and Managing Brand Equity*, Pearson Education.
- Kim, K., McCombs, M. E. (2007), News story descriptions and the public's opinions of political candidates, in *Journalism & Mass Communication Quarterly*, v.77(2), pp. 273-291.
- Kim, J., Kim, H. J., Cameron, G. T. (2009), Making nice may not matter: the interplay of crisis type, response type and crisis issue on perceived organizational responsibility, in *Public Relations Review*, v.35(1), pp. 86-88.
- Kim, H. J., Cameron, G. T. (2011), Emotions matter in crisis: The role of anger and sadness in the publics' response to crisis news framing and corporate crisis response, in *Communication Research*, v.38(6), pp.826-855.
- Kim, S. (2014), The role of prior expectancies and relational satisfaction in crisis, in *Journalism & Mass Communication Quarterly*, v.91(1), pp.139-158.
- Kim, J. W. (2018), They liked and shared: Effects of social media virality metrics on perceptions of message influence and behavioral intentions, in *Computers in Human Behavior*, v.84, pp. 153-161.
- Kim, E., Duffy, M., Thorson, E. (2021), Under the influence: Social media influencers' impact on response to corporate reputation advertising, in *Journal of Advertising*, v. 50(2), pp.119-138.
- Kim, S., Austin, L. (2022), *Corporate Social Responsibility and Crisis*, a cura di Y. Jin, L. Austin, *Social Media and Crisis Communication*, Taylor & Francis Ltd.
- Klein, J., Dawar, N. (2004), Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis, in *International Journal of Research in Marketing*, v.21(3), pp. 203-217.
- Klink, R. R. (2001), Creating meaningful new brand names: A study of semantics and sound symbolism, in *Journal of Marketing Theory and Practice*, v.9(2).
- Knapp, D. E. (2000), *The Brand Mindset*, New York, McGraw-Hill.

- Knox, S., Bickerton, D. (2003), The six conventions of corporate branding, in *European Journal of Marketing*, v. 37(7-8), pp. 998-1016.
- Kozinets, R.V. 2010, *Netnography: Doing ethnographic research online*, Thousand Oaks, Sage publications.
- Kozinets, R.V., 2015, *Netnography*, London: John Wiley
- Kunde, J. (2000), *Corporate Religion*, London, Financial Times Prentice Hall.
- Laaksonen, S.M., Falco, A., Salminen, M., Aula, P. (2012), Digital Reputation. Characterizing and measuring reputation, reputation risk, and emotional responses to reputation, in *Digital Publicity*.
- Lakoff, G. (2008), *Women, fire, and dangerous things*, University of Chicago Press.
- Lange, D., Lee, P. M., Dai, Y. (2011), Organizational reputation: A review, in *Journal of Management*, v. 37(1), pp. 153-184.
- Lange, D., Washburn, N. T. (2012), Understanding attributions of corporate social irresponsibility, in *Academy of Management Review*, v. 37(2), pp. 300-326.
- Lasén, A. (2010) Mobile media and affectivity: some thoughts about the notion of affective bandwidth, in *Mobile media and the change of everyday life*, pp. 131-154.
- Lencioni, P.K. (2002), Make your values mean something, in *Harvard Business Review*, v. 80(7), pp. 113-17.
- Lerner, J. S., Keltner, D. (2001), Fear, anger, and risk, in *Journal of personality and social psychology*, v.81(1).
- Lerner, J. S., Piercarlo Valdesolo, J. L. Kassam, K.S.(2015), Emotion and Decision Making, *Annual Review of Psychology* 66:(1), pp. 799-823.
- Lewis, S. (2012). The tension between professional control and open participation: Journalism and its boundaries, in *Information, Communication & Society*, v.15, pp. 836-866.
- Lii, Y., Lee, M. (2012), Doing Right Leads to Doing Well: When the Type of CSR and Reputation Interact to Affect Consumer Evaluations of the Firm, in *Journal of Business Ethics*, v. 105, pp. 69-81.
- Liu D, Zhang S, Li Q. (2022), The analysis of dynamic emotional contagion in online brand community, in *Frontiers in Psychology*. Long-Tolbert, S. J. (2000), A conceptual framework and empirical tests of the antecedents and consequences of corporate reputation: A study of consumer markets, Doctoral Dissertation, The Ohio State University.
- Love, E. G., Kraatz, M. (2009), Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation, in *Academy of Management Journal*, v. 52(2), pp. 314-335.

- Lu, Yu., Yi-Hui C. H. (2017), Getting emotional: An emotion-cognition dual-factor model of crisis communication, in *Public Relations Review*, v.44, pp. 98-107.
- Lutz, C., Hoffmann, C.P. (2017), The dark side of online participation: exploring non- passive and negative participation, in *Information, Communication & Society*, vol. 20(6), pp. 876-897.
- Lyles, C.R., López, A., Pasick, R., Sarkar, U. (2013), 5 Mins of Uncomfyness Is Better than Dealing with Cancer 4 a Lifetime: an Exploratory Qualitative Analysis of Cervical and Breast Cancer Screening Dialogue on Twitter, in *Journal of Cancer Education*, v. 28, pp.127-133.
- Macrae, C. (1999), Brand reality editorial, in *Journal of Marketing Management*, v.15, pp. 1-24.
- Mahon, J.F. (2002), Corporate reputation: A research agenda using strategy and stakeholder literature, in *Business and Society*, v. 41(4), pp. 415-445.
- Mailath, G. J., Samuelson, L. (2006), *Repeated Games and Reputations*, Oxford University Press.
- Marín L., Ruiz, S. (2007), I Need You Too! Corporate Identity Attractiveness for Consumers and the Role of Social Responsibility, in *Journal of Business Ethics*, v. 71, pp. 245-260.
- Marken, G. (2002), One-minute corporate reputation management, in *Public Relations Quarterly*, v. 47(4).
- Marrone, G. (2007), *Il discorso di marca. Modelli semiotici per il branding*, Roma, Laterza.
- Marsen, S. (2020), Navigating Crisis: The Role of Communication in Organizational Crisis, in *International Journal of Business Communication*, v.57(2), pp. 163-175.
- Mazzei A., Gambetti R. (2006), La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione: la gestione integrata di segni, comportamenti e reti di relazioni, in *Convegno "le tendenze del marketing"*, Università Ca' Foscari Venezia.
- McKay-Nesbitt, J., Manchanda, R. V., Smith, M. C., Huhmann, B. A. (2011), Effects of age, need for cognition, and affective intensity on advertising effectiveness, in *Journal of Business Research*, v.64(1), pp. 12-17.
- Milesi, P., Catellani, P. (2002), *L'analisi qualitativa di testi con il programma Atlas.ti*, Roma, Carocci editore.
- Mochon, D., Johnson, K., Schwartz, J., Ariely, D. (2017), What Are Likes Worth? A Facebook Page Field Experiment, in *Journal of Marketing Research*, v.54(2), pp. 306-317.
- Moon, B. B., Rhee, Y. (2012), Message strategies and forgiveness during crises: Effects of causal attributions and apology appeal types on forgiveness, in *Journalism & Mass Communication Quarterly*, v.89(4), pp. 677-694.
- Money, K., Gardiner, L. (2005), Reputational management: Ignore at your own peril, in *Handbook of Business Strategy*, v.6(1), pp. 43-46.

- Money, K., Saraeva, A., Garnelo-Gomez, I., Pain, S., Hillenbrand, C. (2017), Corporate reputation past and future: a review and integration of existing literature and a framework for future research, in *Corporate Reputation Review*, v. 20(3), pp. 193-211.
- Morris, S.A., Bartkus, B.R., Glassman M., Rhiel G.S. (2013), Philanthropy and corporate reputation: An empirical investigation, in *Corporate Reputation Review*, v.16.
- Muniz, A. M., O'Guinn, T. C. (2001), Brand community, in *Journal of Consumer Research*, v.27 (4), pp.412-432.
- Nabi, R. L. (2003), Exploring the framing effects of emotion: Do discrete emotions differentially influence information accessibility, information seeking, and policy preference?, in *Communication Research*, v.30, pp. 224-247.
- Nahon, K. (2008), Toward a Theory of Network Gatekeeping: A Framework for Exploring, in *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, v. 59(9), pp. 1493-1512.
- Neviarouskaya, A., Aono, M. (2013), Extracting Causes of Emotions from Text, in *International Joint Conference on Natural Language Processing*, pp. 932-936.
- Newell, S.J., Goldsmith, R.E. (2001), The Development of a Scale to Measure Perceived Corporate Credibility, in *Journal of Business Research*, v.52(3), pp. 235-247.
- Normann, R. (1984), *Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses*, Chichester, John Wiley & Sons.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., Moules, N. J. (2017), Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria, in *International Journal of Qualitative Methods*, v. 16(1), pp. 1-13.
- Oeldorf-Hirsch, A., Sundar, S. (2015), Posting, commenting, and tagging: Effects of sharing news stories on Facebook, in *Computers in Human Behavior*, v 44, pp. 240-249.
- Olins, W. (2004), *On B®and*, New York, Thames & Hudson.
- Olkkonen, L., Luoma-Aho, V. L. (2015), Broadening the concept of expectations in public relations, in *Journal of Public Relations Research*, v.27(1), pp. 81-99.
- Ordeix, E., Carayol, V., Tench, R. (2015), *Public Relations, Values and Cultural Identity*, P.I.E, Peter Lang.
- Ortony, A., Clore, G. L., Foss, M. A. (1987), The psychological foundations of the affective lexicon, in *Journal of Personality and Social Psychology*, v.53, pp. 751-766.
- Ott, L., Theunissen, P. (2015), Reputations at risk: Engagement during social media crises, in *Public relations review*, v.41(1), pp. 97-102.

- Pace, S., Corciolani, M., Gistri, G. (2015), Crisis Communication ed Etica del Marketing: il Ruolo del Pubblico nei Social, in *XII Convegno annuale della Società Italiana Marketing*.
- Pace, S., Gistri, G., Corciolani, M. (2016), Exploring the palm oil crisis through the lens of different social media: an analysis of facebook, youtube and twitter contents, in *Mercati e Competitività*, v.4, pp. 43-64.
- Pang, A., Hassan, N., Chong, A. (2014), Negotiating crisis in the social media environment: Evolution of crises online, gaining credibility offline, in *Corporate Communications: An International Journal*, v.19, pp. 96-118.
- Pang, M. S. Lee, Gwanhoo, D- W. (2014), IT Resources, Organizational Capabilities, and Value Creation in the Public Sector Organizations in Public Value Management Perspective, in *Journal of Information Technology*, v.29, pp. 187-205.
- Paquerot, M., Queffelec, A., Sueur, I. (2011), L'e-réputation ou le renforcement de la gouvernance par le marché de l'hôtellerie?, in *Management & Avenir*, v.5(45), p.280-296.
- Park, N., Lee, K.M. (2007), Effects of online news forum on corporate reputation, in *Public Relations Review*, v.33, pp.346-348.
- Park D., Kim W. G. and Choi S. (2019), Application of social media analytics in tourism crisis communication, in *Current Issues in Tourism*, v.22(15), pp.1810-1824.
- Peters, T. J., Waterman, R. H. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best- Run Companies*, New York, Harper & Row.
- Pfarrer M, DeCelles, K, Smith, K., Taylor, M. (2008), After the fall: Reintegrating the corrupt organization, in *Academy of Management Review*, v. 33(3), pp. 730-749.
- Pfeffer, J., Zorbach, T., Carley, K. (2014), Understanding online firestorms: Negative word-of-mouth dynamics in social media networks, in *Journal of marketing communications*, v.20(1-2), pp.117-128.
- Picard, R.,W. (1997), *Affective Computing*, MA (USA), MIT Press.
- Pilato, M., Platania, M., Rizzo, M. (2015), The value of country of origin in the consumption. Results of a survey on sicilian products, in *Quality - Access to Success*, v. 16, pp.150-157.
- Plutchik, R. (1980), *Emotion: a psycho evolutionary synthesis*, New York, Harper-Row.
- Pollock, M.D., Rindova, T.G. (2010), A tale of two assets: the effects of firm reputation and celebrity on earnings surprises and investors reactions, in *The Academy of Management Journal*, v. 53(5), pp. 1131-1152.
- Poma, L., Vecchiato, G. (2012), *Come comunicare la crisi: strategie e case history e la reputazione*, La guida del sole 24 ore al Crisis Management, Milano, Studio Allegri-Vaccher.



- Prabhu, J., Stewart, D.W. (2001), Signaling strategies in competitive interaction: Building reputations and hiding the truth, in *Journal of Marketing Research*, v.38(1), pp.62-72.
- Rauchfleisch A., Artho X., Metag J., Post S., Schäfer M.S. (2017), How journalists verify user-generated-content during terrorist crises, in *Analyzing Twitter communication during the Brussels attacks*, in *Social Media + Society*, July-September, v.(1)13.
- Ravaja, N., Aula, P., Falco, A., Laaksonen, S. M., Salminen, M., Ainamo, A. (2015), Online news and corporate reputation: A neurophysiological investigation, in *Journal of Media Psychology: Theories, Methods, and Applications*, v. 27(3), pp. 118-133.
- Ren, F., Quan, C. (2012), Linguistic-based emotion analysis and recognition for measuring consumer satisfaction: an application of affective computing, in *Information Technology Management*, v.13, pp. 321-332 .
- Rhee, M., Haunschild, P.R. (2006), The liability of good reputation: A study of product recalls in the U.S. automobile industry, in *Organization Science*, v. 17(1), pp.101-117.
- Rindova, V.P. (1997), Part VII: Managing reputation: Pursuing everyday excellence: The image cascade and the formation of corporate reputations, in *Corporate Reputation Review*, v.1(2), pp.188-194.
- Rindova V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., Sever, J. M. (2005), Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation, in *Academy of Management Journal*, v. 48(6), pp. 1033-1049.
- Roberts, P. W., Dowling, G.R. (2002), Corporate reputation and sustained superior financial performance, in *Strategic Management Journal*, v. 23(12), pp.1077-1093.
- Robinson, S. L., Rousseau, D. M. (1994), Violating the psychological contract: Not the exception but the norm, in *Journal of Organizational Behavior*, v.15(3), pp. 245-259.
- Robinson, O. C. (2021), Conducting thematic analysis on brief texts: The structured tabular approach, in *Qualitative Psychology Advance online publication*.
- Romani, S., Grappi, S., Bagozzi, R. P. (2013), Explaining consumer reactions to corporate social responsibility: The role of gratitude and altruistic values, in *Journal of Business Ethics*, v.114(2), pp. 193-206.
- Romenti, S. (2008), Corporate Governanace e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement, in *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, pp.14-15.
- Romenti, S. (2016), *Misurare il capitale comunicativo. Modelli e indicatori di performance della comunicazione per le imprese*, Franco Angeli.

- Rossiter, J. R., Percy, L. (1998), *Advertising Communications and Promotion Management*, New York, McGraw-Hill.
- Ruão, T., Marinho, S., Balonas, S., Duarte Melo, A., Lopes, A. I. (2016), Brand Management at a Local Scale: A Case of ‘Ghost Awareness’, in *Corporate Reputation Review*, v. 19, pp. 179-193.
- Russo, A. (2023), Organised Firestorm as strategy for business cyber-attacks, in *arXiv preprint arXiv:2301.01518*.
- Sansone, S.S. (2022), Corporate reputation narratives, in *Rivista Italiana di Filosofia del Linguaggio*.
- Schultz, M. (2005), A cross-disciplinary perspective on corporate branding, in M. Schultz, Y.M. Antorini, F. Csaba, *Corporate Branding – Purpose, People, Process*, Copenhagen, Copenhagen Business School Press.
- Siano A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d’impresa*, Milano, Giuffrè editore.
- Siano A., Vollero A., Siglioccolo M., (2015), *Corporate communication management, accrescere la reputazione per attrarre risorse*, Torino, Giappichelli editore.
- Siegel, J. T., Burgoon, J. K. (2002), Expectancy theory approaches to prevention: Violating adolescent expectations to increase the effectiveness of public service announcements, a cura di W. D. Crano, M. Burgoon, *Mass media and drug prevention: Classic and contemporary theories and research*, Mahwah, Lawrence Erlbaum.
- Singh, S. (2006), Impact of color on marketing, in *Management Decision*, v. 44(6), pp. 783-789.
- Smith, A. N., Fischer, E., Yongjian, C. (2012), How does brand-related user-generated content differ across YouTube, Facebook, and Twitter?, in *Journal of interactive marketing*, v.26(2), pp. 102-113.
- Snyder, M., Stukas, A. A. (1999), Interpersonal Processes: The Interplay of Cognitive, Motivational, and Behavioral Activities in Social Interaction, in *Annual Review of Psychology*, v.50(1), pp.273-303.
- Snyder, P., Hall, M., Robertson, J., Jasinski, T., Miller, J. (2006), Ethical Rationality: A Strategic Approach to Organizational Crisis, in *Journal of Business Ethics*, v. 63, pp. 371-383.
- Sohn, Y. J., Lariscy, R. W. (2014), Understanding Reputational Crisis: Definition, Properties, and Consequences, in *Journal of Public Relations Research Journal*, v.26(1), pp. 23-43.
- Solomon, M.R. (1983), The role of social stimuli: symbolic interactionism perspective, in *Journal of Consumer Research*, v. 10, pp. 319-30. Soppe, A., Schauten, M., Soppe, J., Kaymak, U. (2011), Corporate social responsibility reputation: Do companies comply with their raised CSR expectations?, in *Corporate Reputation Review*, v. 14(4), pp. 300-323.

- Spector, A. J. (1961), Basic Dimensions of the Corporate Image, in *Journal of Marketing*, v.25(6), pp. 47-51. Spence, M. (1973), Job market signalling, in *Quarterly Journal of Economics*, v.87(8), pp. 355-374.
- Splendiani, S. (2022), *La comunicazione di crisi e i social media. Principi, modelli teorici e applicazioni pratiche*, Milano, Franco Angeli. Steiner, L. (2003), Roots of Identity in Real Estate Industry, in *Corporate Reputation Review*, v.16(2), p.183.
- Stenger, T. (2014), Social Media and Online Reputation Management as Practice: First Steps Towards Social CRM?, in *International Journal of Technology and Human Interaction (IJTHI)*, v. 10(4), pp. 49-64.
- Strickland, R.A., Vaughan, S.K. (2008), The hierarchy of ethical values in non-profit organizations, in *Public Integrity*, v. 10(3), pp. 233-51.
- Sun, Y., Quan, C., Ren, F. (2009), Analysis on degree words for Chinese emotion expressions based on syntactic parse and rules, in *Proceeding of the IEEE international conference on natural language processing and knowledge engineering*, pp. 562-567.
- Tausczik, Y.R., Pennebaker, J. W. (2010), The psychological meaning of words: LIWC and computerized text analysis methods, in *Journal of Language and Social Psychology*, v.29, pp. 24-54.
- Triantafillidou A. and Yannas P. (2020), Social media crisis communication in racially charged crises: Exploring the effects of social media and image restoration strategies, in *Computer in Human Behavior*.
- Turban, D. B., Greening, D. W. (1997), Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees, in *Academy of management journal*, v. 40(3), pp. 658-672.
- Urde, M. 1999, Brand orientation: a mindset for building brands into strategic resources, in *Journal of Marketing Management*, v.15, pp. 117-33.
- Urde, M. (2003), Core Value Based Corporate Brand Building, in *European Journal of Marketing*, v.7, pp. 1017-1040.
- Valentini, C., Kruckeberg, D. (2015), New media versus social media: A conceptualization of their meanings, uses, and implications for public relations, in *New media and public relations*, pp. 3-12.
- Valentini C., Romenti S., Kruckeberg D. (2017), Handling crises in social media. From stakeholder crisis awareness and sense making to organizational crisis preparedness, in *Social Media and Crisis Communication*, a cura di Austin L. and Jin Y., New York, Routledge.

- Van Riel, C., Stroecker, N., Maathuis, O. (1998), Measuring Corporate Images, in *Corp Reputation Rev*, v.1, pp. 313–326.
- Vanden Bosch A., De Jong, M.D.T, Elving W.J.L. (2005), How corporate visual identity supports reputation, in *Corporate Communication: An International Journal*, v.10, pp.108-11.
- Villi, M., Matikainen, J., (2016), Participation in Social Media: Studying Explicit and Implicit Forms of Participation in Communicative Social Networks, in *Media and Communication*, vol.4(4).
- Vlachos P.A., Krepapa A., Panagopoulos N.G., Tsamakos A. (2013), Curvilinear effects of corporate social responsibility and benevolence on loyalty, in *Corporate Reputation Review*, v. 16.
- Voswinkel, S. (2011), Reputation: A sociological view, in Helm S., Liehr-Gobbers, K., Strock, C., *Reputation Management*, Berlin, Springer, pp. 31-45.
- Walker, K. (2010), A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement and Theory, in *Corporate Reputation Review*, v. 12, pp. 357-387.
- Walsh, G., Wiedmann, K.P. (2004), A conceptualization of corporate reputation in Germany: An evaluation and extension of the RQ, in *Corporate Reputation Review*, v.6(4), pp. 304-312.
- Walsh, G., Mitchell, V., Jackson, P., and Beatty, S. (2009), Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: A customer perspective, in *British Journal of Management*, v. 20, pp. 187-203.
- Ward, S., Light, L., Goldstine, J. (1999), What high-tech managers need to know about brands, in *Harvard Business Review*, pp. 85-95.
- Warlop, L., Ratneshwar, S., Van Osselaer, S. (2005), Distinctive brand cues and memory for product consumption experiences, in *International Journal of Research in Marketing*, v.22, pp.27-44.
- Wartick, S. L. (2002), Measuring corporate reputation: Definition and data, in *Business and Society*, v. 41(4), pp. 371-392.
- Weigelt, K., Camerer, C. (1988), Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications, in *Strategic Management Journal*, v. 9, pp. 443-454.
- Weiger, W.H., Hammerschmidt, M., Wetzels, H. A. (2018), Don't You Dare Push Me: How Persuasive Social Media Tactics Shape Customer Engagement, in *Journal of the Association for Consumer Research*, 2018, v.3(3), pp. 364-378.
- Weiner, B. (1986), *An attributional theory of motivation and emotion*, New York: Springer-Verlag.

- Wenstøp, F., Myrmel, A. (2006), Structuring organizational value statements, in *Management Research News*, v. 29(11).
- Whetten, D. A., Mackey, A., (2002) A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation, in *Business and Society*, v.41, pp. 393-414.
- White, H. C. (1981), Where do markets come from?, in *American Journal of Sociology*, v. 87, pp. 517-547.
- Wilkie, W. (1986), *Consumer Behavior*, New York, John Wiley & Sons.
- Winzar, H., Baumann, C., Chu, W., (2018), Brand competitiveness: introducing the customer-based brand value (CBBV) competitiveness chain, in *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v.30(1), pp. 637-660.
- Wirtz, J., Den Ambtman, A., Bloemer, J., Horváth, C., Ramaseshan, B., Van De Klundert, J., Kandampully, J.(2013), Managing Brands and Customer Engagement in Online Brand Communities, in *Journal of Service Management*, v.24, pp.223-244.
- Wyer, R. S., T. K. Srull (1989), Person Memory and Judgment, in *Psychological Review*, v. 96(1), pp.58-83.
- Yardley, L. (2000), Dilemmas in qualitative health research, in *Psychology and Health*, v. 15, pp. 215-228.
- Yoo, C., MacInnis, D. (2005), The brand attitude formation process of emotional and informational ads, in *Journal of Business Research*, v.58(10), pp.1397-1406.
- Yorkston, E., Menon, G. (2004), A sound idea: Phonetic effects of brand names on consumer Judgments, in *Journal of Consumer Research*, v.31(1).
- Zavyalova, A., Pfarrer, M., Reger, R., Hubbard, T. (2016), Reputation as a Benefit and a Burden? How Stakeholders' Organizational Identification Affects the Role of Reputation Following a Negative Event, in *Academy of Management Journal*, v.59(1).
- Zawicki, M. (2002), Stopping the spread of Enronitis, in *Inside Business*, v. 4(4).
- Zhao, M., Tan, J., Park, S. H. (2014), From voids to sophistication: Institutional environment and MNC CSR crisis in emerging markets, in *Journal of Business Ethics*, v.122(4), pp. 655-674.
- Zhang, Y., Zhang, B., and Yang, N. (2022), Characteristics of Temperature and Humidity Inversions Based on High-Resolution Radiosonde Observations at Three Arctic Stations, in *Journal of Applied Meteorology and Climatology*, v.61(4), pp. 415-428.

## Sitografia

- [https://www.ansa.it/terraegusto/notizie/rubriche/orgagricole/2014/03/21/Barilla-tutta-la-filiera-di-produzione-su-Google-Street-View-\\_3af35602-f89f-450c-a67e-606afec2ec8e.html](https://www.ansa.it/terraegusto/notizie/rubriche/orgagricole/2014/03/21/Barilla-tutta-la-filiera-di-produzione-su-Google-Street-View-_3af35602-f89f-450c-a67e-606afec2ec8e.html).
- <https://www.archivistoricobarilla.com/>
- <https://www.barilla.com/en-us/pwc>
- <https://www.barilla.com/it-it/manifesto-del-grano-duro>
- <https://www.barillagroup.com/it/sala-stampa/comunicati-stampa/si-rafforza-la-filiera-italiana-grano-duro/>
- [https://www.barillagroup.com/media/filer\\_public/f9/7f/f97fec5-71e3-4a73-909e-fdcc117802f5/codice\\_etico\\_27\\_febbraio\\_2019.pdf](https://www.barillagroup.com/media/filer_public/f9/7f/f97fec5-71e3-4a73-909e-fdcc117802f5/codice_etico_27_febbraio_2019.pdf)
- [https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1207963.pdf?\\_1589994682476](https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1207963.pdf?_1589994682476)
- <https://www.consorziodetox.it/index.php/campagna-detox-greenpeace/>
- [https://www.corriere.it/economia/moda-business/22\\_dicembre\\_01/balenciaga-scandalo-bambini-f0dfc40-7191-11ed-ac64-455b100c2edd.shtml](https://www.corriere.it/economia/moda-business/22_dicembre_01/balenciaga-scandalo-bambini-f0dfc40-7191-11ed-ac64-455b100c2edd.shtml)
- [https://cronaca/2011/05/20/news/malgrado\\_tutto\\_a\\_tavola\\_1\\_italia\\_una\\_potenza-16514242/](https://cronaca/2011/05/20/news/malgrado_tutto_a_tavola_1_italia_una_potenza-16514242/)
- [https://www.corriere.it/economia/16\\_dicembre\\_19/origine-grano-pacchi-pasta-no-barilla-non-vuol-dire-qualita-35975260-c60e-11e6-81c3-386103f9089b.shtml](https://www.corriere.it/economia/16_dicembre_19/origine-grano-pacchi-pasta-no-barilla-non-vuol-dire-qualita-35975260-c60e-11e6-81c3-386103f9089b.shtml)
- <https://www.digitalinformationworld.com/2021/02/these-are-most-admired-companies.html>
- [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-8-2017-007223\\_IT.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-8-2017-007223_IT.html)
- <https://www.fondazionebarilla.com/doppia-piramide/>
- <https://ilfattoalimentare.it/barilla-grano-origine-pasta-spot.html>
- <https://ilfattoalimentare.it/guerra-grano-coldiretti-aidepi.html>
- <https://www.ilfattoquotidiano.it/2021/07/01/francia-4-grandi-marchi-dellabbigliamento-accusati-di-sfruttare-gli-uguri-occultamento-di-crimini-contro-lumanita/6247957/>
- <https://www.ilgazzettinobr.it/attualita/item/9445-blitz-di-migliaia-agricoltori-nella-capitale-davanti-al-ministero-delle-politiche-agricole.html>
- <https://parma.repubblica.it/cronaca/2017/09/20/news/barilla-176026157>
- <https://www.prweek.com/article/991636/nestle-faces-facebook-crisis-greenpeace-rainforest-allegations>
- [https://ri.reptrak.com/hubfs/\\_2021%20GRT/2021%20Global%20RepTrak%20100%20-%20Report.pdf](https://ri.reptrak.com/hubfs/_2021%20GRT/2021%20Global%20RepTrak%20100%20-%20Report.pdf)

- [https://www.responsibilityreports.com/HostedData/ResponsibilityReports/PDF/NASDAQ\\_SBUX\\_2021](https://www.responsibilityreports.com/HostedData/ResponsibilityReports/PDF/NASDAQ_SBUX_2021)
- [https://www.repubblica.it/economia/2017/12/18/news/pastai\\_e\\_agricoltori\\_protocollo\\_per\\_tutelare\\_il\\_grano\\_italiano-184494724/](https://www.repubblica.it/economia/2017/12/18/news/pastai_e_agricoltori_protocollo_per_tutelare_il_grano_italiano-184494724/)
- [https://www.repubblica.it/economia/diritti-e-consumi/diritti-consumatori/2018/04/18/news/pasta\\_e\\_grano\\_estero\\_si\\_riapre\\_la\\_polemica\\_sul\\_glifosato-194059096/](https://www.repubblica.it/economia/diritti-e-consumi/diritti-consumatori/2018/04/18/news/pasta_e_grano_estero_si_riapre_la_polemica_sul_glifosato-194059096/)
- <https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2015-03-16/epic-fail-aziendali-caso-barilla-181801.shtml?uuid=AB72w79C>
- <https://www.techeconomy2030.it/2018/09/10/nike-colin-kaepernick/>
- <https://www.theguardian.com/media/mediamonkeyblog/2012/jan/25/twitter-mcdonalds-good-news-stories>
- <https://www.theguardian.com/world/2021/mar/16/chaos-in-germany-and-italy-after-suspension-of-oxford-vaccine>