

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA

DIPARTIMENTI DI GIURISPRUDENZA, INGEGNERIA INDUSTRIALE E DELL'INFORMAZIONE,
SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI, SCIENZE POLITICHE E SOCIALI, STUDI UMANISTICI

CORSO DI LAUREA INTERDIPARTIMENTALE IN
COMUNICAZIONE DIGITALE

LE CRISI REPUTAZIONALI DEL BRAND: DALL'ANALISI DEL FENOMENO AL CASO DELLA ROYAL FAMILY

Relatore:
Chiar.mo Prof. Cristiano Toni

Correlatore:
Chiar.mo Prof. Flavio Antonio Ceravolo

Tesi di laurea di
Alessia Lobrano
Matricola n. 561770

ANNO ACCADEMICO 2025/2026

INDICE

INTRODUZIONE 5

CAPITOLO PRIMO: IL BRAND 7

1.1 Che cos'è un brand 7

1.2 Le funzioni del brand 9

1.3 Le componenti del brand: brand identity e brand image 10

1.3.1 La brand identity 11

1.3.2 La brand image 13

1.4 La brand equity 15

1.4.1 Il modello di Aaker 16

1.4.2 Il modello di Keller 18

1.5 La brand reputation 20

CAPITOLO SECONDO: LA REPUTAZIONE 23

2.1 Che cos'è la reputazione 23

2.2 La reputazione digitale 25

2.3 Come le fake news incidono sulla reputazione 26

2.4 Il poliedro reputazionale 28

2.5 Le dinamiche relazionali della reputazione 29

2.5.1 Le reputazioni binarie 30

2.5.2 Il transfer reputazionale 31

2.5.3 Gli antitipi reputazionali 32

2.5.4 La divergenza reputazionale 33

2.6 I modelli di misurazione della reputazione 34

2.6.1 Il Reputation Quotient (RQ) 37

2.6.2 Il modello SPIRIT 39

2.6.3 Il Customer Based Reputation Scale 40

2.6.4 Il Fortune's Most Admired Companies 42
2.6.5 La Corporate Personality Scale 44
2.6.6 Il RepTrak Pulse 47
2.6.7 Il modello di Highhouse, Broadfoot, Yugo e Devendorf 50
2.6.8 La Corporate Credibility Scale 52
2.6.9 Il social listening 54
2.7 Mantenimento della reputazione: la Corporate Social Responsibility e la filantropia come leve reputazionali 58
2.8 L'impatto dell'intelligenza artificiale sulla reputazione 62
CAPITOLO TERZO: LE CRISI REPUTAZIONALI 65
3.1 Che cos'è la crisi reputazionale 65
3.2 Le dinamiche e le fasi di una crisi 67
3.3 Il crisis management: come prevedere e gestire una crisi 68
3.4 Le caratteristiche delle crisi online 72
3.5 Online crisis management 74
3.6 I modelli di gestione delle crisi reputazionali 78
3.6.1 La Situational Crisis Community Theory 78
3.6.2 L'Image Repair Theory 82
3.6.3 Il modello Thomas-Kilmann 85
3.6.4 Il modello Social-Mediated Crisis Communication 88
3.6.5 Il concetto di Readiness 91
CAPITOLO QUARTO – IL CASO DELLA ROYAL FAMILY 96
4.1 La Royal Family come brand 96
4.2 Applicazioni dei concetti di Barchiesi 100
4.3 Analisi delle crisi reputazionali reali 102
4.3.1 La morte di Lady Diana 103

4.3.2 Andrea Mountbatten-Windsor e lo scandalo Epstein 107
4.3.3 Il caso di Harry e Meghan 110
4.4 Confronto tra i casi 114
CONCLUSIONI 116
BIBLIOGRAFIA 118
SITOGRAFIA 121
ABSTRACT 128

INTRODUZIONE

Questo elaborato si propone di analizzare il concetto di crisi reputazionale in relazione a quello di brand. Si tratta di un tema sempre più attuale, in quanto il valore di un'impresa non riguarda più solo i fattori materiali ed economici, ma risiede sempre più spesso nella percezione che il pubblico ha di essa. In un contesto sociale caratterizzato dai media digitali e dai social network, in cui ogni utente può essere un veicolo di informazione in tempo reale, la reputazione è diventata un capitale intangibile estremamente prezioso e, al tempo stesso, fragile: per costruirla possono volerci anni, ma per distruggerla bastano poche ore.

Il lavoro si apre con un'analisi del concetto di brand. Secondo Cosgrove, il brand serve a costruire valori duraturi e a instaurare relazioni a lungo termine tra il produttore e il consumatore. Esso può evocare immagini e sentimenti specifici associati a un prodotto o un'organizzazione.[1] A partire da questa premessa, viene approfondita quella che è la reputazione di un brand, detta anche *brand reputation*. Essa può essere definita come il risultato dell'allineamento tra le aspettative degli stakeholders, la *brand Identity* e il reale comportamento e capacità dell'azienda. È importante sottolineare come essa non coincida con l'identità di marca, cioè con il modo in cui un'azienda si presenta e dichiara di essere attraverso la propria comunicazione al mondo esterno.[2] Mentre la *brand Identity* rappresenta una costruzione intenzionale e controllata dall'organizzazione, la reputazione emerge dal giudizio collettivo del pubblico, spesso indipendente, se non addirittura in contrasto, con l'immagine che l'azienda intende trasmettere.

Il secondo capitolo verterà, invece, sul concetto più ampio di reputazione, costrutto che risulta applicabile non solo alle organizzazioni, ma anche agli individui e alle istituzioni. Essa è il risultato cumulativo di comportamenti e azioni nel tempo. A differenza dell'immagine, che può essere modificata rapidamente

[1] Cacciotto M., *Il nuovo marketing politico. Vincere le elezioni e governare al tempo della politica veloce*, Il Mulino, 2019.
[2] *Brand reputation: cos'è e come misurarla*, Ipsos, 24 marzo 2021.

attraverso interventi comunicativi mirati, la reputazione si costruisce gradualmente e dipende dalla coerenza e credibilità di una persona o di un'organizzazione. Il capitolo partirà dall'analisi che l'impatto della disinformazione e delle fake news ha sulla reputazione, passando alla spiegazione delle dinamiche reputazionali più importanti, per poi concludersi con i principali modelli di misurazione della reputazione.

Successivamente, il terzo capitolo affronterà il tema delle crisi reputazionali, cioè degli eventi che minacciano, in modo improvviso e spesso imprevedibile, la percezione che il pubblico ha di un'organizzazione, mettendo a rischio la fiducia creata nel tempo. Ciò che rende la crisi reputazionale così insidiosa è la sua natura percettiva: essa non è necessariamente legata a un danno oggettivo o misurabile, quanto piuttosto alla rottura di un patto di fiducia implicito tra il brand e il suo pubblico di riferimento. In un'epoca così fortemente digitalizzata come la nostra, in cui l'informazione circola senza filtri e in modo continuo, diventa fondamentale non solo saper prevedere l'insorgere di una crisi, ma soprattutto saperla gestire e contrastare tempestivamente, adottando strategie di comunicazione efficaci, al fine di limitarne i danni.

Infine, il lavoro si conclude con l'analisi di un caso studio particolarmente significativo: quello della Royal Family britannica. Divenuta una vera e propria marca globale, dotata di un forte valore simbolico e di codici comunicativi riconoscibili, durante gli anni la Famiglia Reale inglese ha visto il susseguirsi di numerosi eventi, da cui sono scaturite altrettante crisi reputazionali: dalla tragica morte di Lady Diana, che mise a dura prova il rapporto tra la Corona e l'opinione pubblica, fino al recente scandalo legato all'ex principe Andrea Mountbatten-Windsor, che ha nuovamente esposto la monarchia britannica al giudizio dei media e della società.

CAPITOLO PRIMO: IL BRAND

1.1 Che cos'è un brand

Il brand, o marca, è diventato nel tempo uno dei valori più alti a disposizione delle imprese. Per poter comprendere la sua influenza nei processi strategici aziendali, è necessario partire dalla sua definizione. Treccani definisce il brand come un "segno distintivo, protetto da titolo di proprietà industriale, finalizzato a contraddistinguere i prodotti o servizi di un'impresa da quelli di altre."[3] Un'altra importante definizione è quella dell'American Marketing Association (AMA), la quale afferma che "un marchio è un nome, un termine, un disegno, un simbolo o qualsiasi altra caratteristica che identifica i beni o i servizi di un venditore distinguendoli da quelli di altri venditori."[4] Oggi, dunque, un'impresa deve necessariamente possedere un nome e una personalità per poter lanciare il proprio prodotto sul mercato. Senza questi elementi, il prodotto sarebbe privo di valori e di emozioni e sarebbe destinato a non avere successo.

Tuttavia, occorre fare una distinzione tra "marchio" e "marca". Il marchio è un elemento giuridico e visivo: esso si riferisce agli elementi visuali distintivi che rappresentano la marca, quali il logo, i colori di un'azienda, i simboli. Si tratta del segno che rende riconoscibile un prodotto, un servizio o una persona ed è sottoponibile a registrazione, al fine di difendere l'immagine da possibili contraffazioni e da tutelare la *brand reputation*. La marca o brand, è un insieme di elementi tangibili e intangibili che creano l'immagine distintiva percepita nella mente del consumatore. A differenza del marchio, che è un dispositivo legalmente registrabile, la marca rappresenta lo spirito dell'impresa, il suo modo di porsi sul mercato e i valori che rappresenta. Non tutti i marchi diventano una marca e non tutte le marche hanno bisogno di un marchio per esistere.[5]

---

[3] *Brand*, Treccani.
[4] *Definizioni di Marketing*, American Marketing Association.
[5] *Marchio e marca: differenza, significato ed esempi*, Ingigni, 22 luglio 2026.

Il termine brand deriva dalla parola norvegese *brandr*, che significa "bruciare". Essa veniva utilizzata per indicare la pratica, tutt'oggi in uso, con cui gli allevatori marchiavano il proprio bestiame per riconoscerlo dagli altri e per indicarne la proprietà. Con il tempo, il significato si è evoluto, passando dall'atto concreto di "marchiare" al concetto più astratto e metaforico di un segno distintivo che rimane impresso nella memoria.

La letteratura offre diverse definizioni del termine marca. De Chernatony e McDonald, ad esempio, definiscono la marca come "un prodotto, un servizio, persona o luogo, aumentato in misura tale che l'acquirente o l'utilizzatore percepisca elementi unici e rilevanti di valore aggiunto che incontrino i suoi bisogni e che tale valore sia sostenibile nei confronti dei concorrenti". Questa definizione evidenzia come la marca non si esaurisca nei suoi elementi grafici, ma crei una percezione nei consumatori: la marca, infatti, vive nella mente dei consumatori e possiede degli aspetti intangibili che ne influenzano profondamente la percezione. Jean-Noël Kapferer, psicosociologo della scuola francese e tra i più autorevoli studiosi di branding, introduce per la prima volta la dimensione temporale del fenomeno. Secondo lui, la marca non è un fenomeno temporaneo, ma si costruisce nel tempo, attraverso valutazioni, giudizi e pareri che si formano continuamente nelle percezioni dei consumatori, sulla base di esperienze dirette o indirette, maturate nei confronti di un prodotto o servizio. Questa definizione sposta l'attenzione dal singolo atto comunicativo a un processo di lungo periodo. Il confronto tra le aspettative che l'impresa crea nei consumatori attraverso il brand e gli effetti che si ottengono con l'acquisto di un prodotto contribuisce alla formazione della *corporate reputation*, cioè il valore percepito di un'azienda in base alle sue attività.[6]

È possibile affermare, dunque, che la marca rappresenta una risorsa strategica fondamentale, capace di generare valore, non solo in termini economici ma anche a livello relazionale per l'impresa. Essa agisce in profondità nelle scelte

[6] Cavaliere G., *Gestione del Brand e della Reputazione: Cura in modo efficace il tuo brand e migliora la reputazione della tua azienda*, Dario Flaccovio Editore, 2018.

dei consumatori: una marca forte e coerente semplifica il processo decisionale del consumatore e ne facilita il richiamo alla memoria, anche a distanza di tempo, generando un vantaggio competitivo. Proprio per la sua capacità di sedimentarsi nella mente del pubblico, la marca costruisce un vero e proprio patrimonio intangibile per l'impresa, definito *brand equity*, cioè l'insieme di valori aggiunti che il brand è in grado di conferire al proprio prodotto. Marca e reputazione risultano strettamente indipendenti: una marca forte offre le premesse per una reputazione solida, ma è quest'ultima a consolidare e legittimare nel tempo il valore stesso della marca. Comprendere il funzionamento della marca è, quindi, indispensabile per affrontare, nel capitolo successivo, il tema della reputazione e, con esso, quello più delicato delle crisi che possono minacciarla.

1.2 Le funzioni del brand

Dopo aver analizzato le definizioni teoriche della parola brand, risulta utile approfondire il ruolo concreto che la marca svolge nella relazione tra impresa e consumatore. L'impresa, infatti, investe molto nella costruzione del valore della marca al fine di costruire un rapporto di fiducia con il consumatore finale. Kapferer individua otto funzioni principali, ordinate secondo un grado crescente di complessità e coinvolgimento psicologico.

La prima è la funzione *informativa*, legata alla sfera razionale degli individui. Il consumatore viene a conoscenza della qualità e delle caratteristiche del prodotto. Successivamente, troviamo la funzione di *garanzia*, che serve per assicurare il rispetto della stabilità di determinati standard qualitativi nel tempo e nello spazio. Ovunque si trovino e anche con il passare del tempo, i consumatori troveranno gli stessi tratti distintivi della marca. La terza funzione è la funzione di *identificazione*: la marca, infatti, richiama certe caratteristiche del prodotto. Consente, quindi, al consumatore di identificare e riconoscere velocemente un prodotto e di distinguerlo dagli altri. Abbiamo poi la funzione di *orientamento*, che

serve per aiutare il consumatore a scegliere il prodotto migliore per lui all'interno del mercato, e la funzione di *personalizzazione*. Quest'ultima permette al consumatore di mostrare la propria personalità e i propri gusti, identificandosi in un gruppo sociale specifico che possiede particolari stili di vita. Troviamo poi la funzione di *comunicazione*, che stimola il consumatore ad acquistare un prodotto attraverso delle associazioni mentali positive, e la funzione *ludica*, che contribuisce a rendere appagante il processo di acquisto del prodotto per appagare il desiderio di ricerca di nuove emozioni e sensazioni. Infine, l'ultima funzione è quella di *praticità*: la marca, infatti, consente di identificare velocemente un prodotto, risparmiando tempo ed energia nel processo di acquisto.[7]

Esistono, tuttavia, ulteriori funzioni che la marca svolge nei confronti dell'impresa. La prima è la funzione di *posizionamento*: la marca comunica l'atteggiamento che l'azienda ha nei confronti dei concorrenti e consente all'azienda di differenziarsi dalla concorrenza. In seguito, vi è la funzione di *protezione*, che riguarda la tutela giuridica. Con il deposito del marchio, infatti, l'impresa può tutelarsi da contraffazioni e imitazioni. Infine, troviamo la funzione di *capitalizzazione*, con cui si vuole proiettare il valore nel futuro, in quanto la marca è un investimento in termini di immagine, di tempo e di denaro, poiché è un asset che accumula valore nel tempo.[8] È importante sottolineare che non tutte le marche utilizzano tutte le funzioni.

1.3 Le componenti del brand: brand identity e brand image

Dopo aver definito che cos'è un brand e le sue funzioni, è necessario approfondire due aspetti fondamentali: quello di *brand identity* e quello di *brand image*. Si tratta di due concetti che sono spesso utilizzati impropriamente come

[7] Fornari E., *Le nuove dimensioni delle politiche di Brand Equity (dall'approccio settoriale all'approccio sistemico)*, 2011.
[8] Cavaliere G., *Gestione del Brand e della Reputazione: Cura in modo efficace il tuo brand e migliora la reputazione della tua azienda,* 2018.

sinonimi, ma che in realtà definiscono due dimensioni diverse, seppur interconnesse.

1.3.1 La brand identity

La *brand identity* è il modo in cui l'azienda si presenta al consumatore attraverso elementi quali il logo, il nome, la mission, i prodotti, il prezzo e la pubblicità. È possibile, quindi, definirla come "l'insieme degli elementi distintivi che l'azienda utilizza per comunicare attraverso testi, immagini e comportamenti, corrispondenti alla prospettiva dell'impresa."[9] Si tratta dunque di come l'impresa vuole essere percepita dal proprio target e di come si differenzia dai propri competitors.

David A. Aaker, economista statunitense, definisce la *brand identity* come "un set di associazioni uniche legate al brand che un brand strategist aspira a creare e mantenere". A metà degli anni '90, Aaker sviluppa un modello di identità di marca, un modello di pianificazione che definisce l'identità di marca in modo olistico e fornisce una base per la strategia, la comunicazione e l'architettura. Esso si compone di tre parti connesse: la prima è il *sistema di identità del marchio*; la seconda è la *proposta di valore e le relazioni macro cliente*; mentre la terza è il *posizionamento del marchio*.[10]

Per quanto riguarda il sistema di identità di marca, Aaker individua due tipi di identità: l'identità di base, cioè l'essenza del marchio composta da poche idee che devono rimanere stabili in tutti i prodotti e mercati, e l'identità estesa, cioè l'insieme di elementi che aggiungono completezza, quali i tratti della personalità, la capacità, i codici di design. Organizza, dunque, gli elementi dell'identità attraverso quattro prospettive: marca come prodotto, che definisce il marchio in base a cosa offre e a chi si rivolge; marca come organizzazione, che racchiude ciò

[9] *Largo alla chiarezza: brand image e brand identity*, Digital360.
[10] *Modello di identità del marchio di Aaker,* Umbrex.

che rende unica l'azienda; marca come persona, che umanizza il brand e ne guida il comportamento; marca come simbolo, che favoriscono il riconoscimento dell'azienda.[11]

Passando alla parte della proposta di valore e le relazioni tra marchio e cliente, l'autore ne spiega il significato. La proposta di valore equivale ai benefici che il marchio promette e offre. Essi possono essere di tre tipi: funzionali, cioè quelli che indicano cosa fa; emotivi, cioè quelli che spiegano come l'azienda fa sentire i clienti; ed espressivi, cioè quelli che aiutano l'azienda a parlare di sé. La relazione tra marchio e cliente, invece, riguarda il ruolo che il marchio svolge nella vita delle persone.[12]

Infine, abbiamo il posizionamento del marchio, che rappresenta l'insieme di identità e proposta di valore comunicato a un target per ottenere un vantaggio in un contesto competitivo specifico. Il posizionamento è orientato, quindi, all'esecuzione delle due componenti precedenti.[13]

Un altro importante contributo è il prisma della brand identity di Kapferer, sviluppato nel 1986. Esso considera l'identità di un brand pari all'identità di una persona vera e propria che si esprime attraverso i propri valori e la propria personalità. Il modello evidenzia, in particolare, come la *brand identity* non sia solo un insieme di caratteristiche, ma un sistema dinamico che coinvolge diversi aspetti e che si manifesta attraverso la relazione con i consumatori, gli stakeholder e il contesto culturale. Si compone di sei elementi: *fisici*, che riguardano sia gli attributi fisici del brand sia quelli del prodotto (logo, font, colori, nome, core business); la *personalità*, sviluppata grazie alla comunicazione del brand e a come presenta i propri prodotti; la *cultura*, che riguarda i valori su cui si fonda il modello di business del brand; la *relazione*, cioè il rapporto che si instaura tra brand e consumatore; l'*immagine riflessa*, che equivale alla rappresentazione ideale del

[11] Ivi.
[12] Ibidem.
[13] Ibidem.

pubblico target; e, infine, l'*auto-immagine*, cioè il modo in cui il cliente si vede utilizzando il brand.[14]

La *brand identity* rappresenta, quindi, un punto importantissimo per la strategia di branding. È attraverso di essa che l'impresa definisce chi è e quali valori intende trasmettere al pubblico.

1.3.2 La brand image

La *brand image* è, invece, il modo in cui gli individui percepiscono il brand. Essa può dipendere da diversi elementi, tra cui la qualità dei prodotti e la comunicazione e comprende associazioni e idee che i consumatori associano a una determinata marca. La *brand image* si sviluppa nel tempo attraverso esperienze dirette e indirette con il brand, le quali influenzano la fiducia, la reputazione e la propensione all'acquisto. La percezione verso l'azienda deriva da fattori emozionali, quali la qualità del prodotto, la comunicazione e l'esperienza d'acquisto.[15]

Kevin Lane Keller definisce l'immagine di marca come la percezione del brand che resta nella memoria del consumatore dopo un'esperienza con esso. Secondo lui, la *brand image* è l'insieme di varie associazioni e dei significati che un brand assume nella mente del consumatore. Esse possono essere divise in tre categorie: *attributi*, *benefici* e *attitudini*. Gli *attributi* del brand sono le "caratteristiche descrittive che contraddistinguono un prodotto o un servizio", cioè gli elementi concreti come il logo, i colori, lo slogan e i materiali. Keller classifica gli attributi in attributi legati al prodotto e attributi non legati al prodotto. I primi costituiscono la base per il corretto funzionamento dei prodotti e dei servizi e determinano la natura e il livello delle prestazioni. I secondi, invece, rappresentano

[14] *Brand identity*, Inside Marketing.
[15] *Brand image*, Inside Marketing.

gli attributi esterni, come il prezzo, il packaging o le informazioni sull'aspetto del prodotto e possono influenzare il processo di acquisto del consumatore.[16]

I *benefici* costituiscono la ragione alla base dell'acquisto. Possono essere funzionali, esperienziali e simbolici. I benefici funzionali sono legati ai vantaggi intrinseci derivanti dal consumo del prodotto o dall'utilizzo del servizio, spesso collegati a fabbisogni fisiologici o di sicurezza. I benefici esperienziali indicano cosa si prova dopo aver utilizzato il prodotto o il servizio, mentre i benefici simbolici sono i benefici estrinseci derivanti dall'uso del prodotto e sono legati, ad esempio, alla soddisfazione dei bisogni sociali.[17]

Infine, gli atteggiamenti rappresentano la valutazione complessiva dei consumatori verso una marca. Generalmente, dipendono dai benefici e dagli attributi del brand. Secondo Keller, le aziende devono lavorare per creare delle associazioni positive e distintive, al fine di creare una valida *brand image*.[18]

Ogni punto di contatto può, infatti, contribuire a modificare l'immagine del brand. Una *brand image* positiva rende un marchio riconoscibile e affidabile, aumentando la capacità di resistere alle crisi reputazionali; una negativa, al contrario, indebolisce la fiducia dei consumatori e rende più complessa la distinzione dalla concorrenza. Curare l'immagine del brand permette di instaurare un legame emotivo con il pubblico e di rafforzare il posizionamento nel mercato dell'azienda. Come già affermato, la brand image non è statica, in quanto può evolversi e consolidarsi o indebolirsi nel tempo. La sua importanza emerge con particolare evidenza anche nelle situazioni di crisi. Un brand dotato di una reputazione positiva avrà maggiori possibilità di superare momenti difficili senza compromettere il proprio posizionamento, mentre un brand già percepito negativamente vedrà l'amplificarsi di questi sentimenti.[19]

---

[16] Jain R., *Basic branding concepts: brand identity, brand image and brand equity*, Trans Stellar, agosto 2017.
[17] Ibidem.
[18] Ibidem.
[19] Mancini G., *Brand image: significato, strategie ed esempi di successo*, Seozoom, 13 marzo 2025.

Gli elementi che compongono la *brand image* sono diversi, ma possono essere raggruppati in tre categorie: elementi visivi, elementi verbali ed elementi esperienziali. Gli elementi visivi rappresentano la parte riconoscibile del brand, come il logo, i colori e il packaging, che permettono al consumatore di associare velocemente un prodotto a una marca. Gli elementi verbali, invece, definiscono la personalità del brand e il modo in cui esso dialoga con il pubblico. Il tono di voce e la coerenza del linguaggio permettono al consumatore di riconoscere lo stile di comunicazione del brand e di immedesimarsi nei suoi valori. Infine, gli elementi esperienziali rappresentano l'interazione tra il cliente e l'azienda. Queste esperienze rimangono nella memoria del consumatore e influenzano la reputazione del brand.[20]

La *brand image*, dunque, non si costruisce nell'immediato, ma è il frutto di esperienze ripetute dai consumatori. È possibile affermare che *brand identity* e *brand image* rappresentano le due facce di uno stesso processo: da un lato ciò che l'impresa dichiara di essere, dall'altro ciò che il consumatore percepisce. Quando le due dimensioni si allineano, la marca acquisisce coerenza e credibilità nella mente del pubblico, portando alla nascita della *brand equity*, cioè il valore aggiunto che la marca può generare nel tempo.

1.4 La brand equity

La *brand equity* è il valore aggiunto che un brand conferisce a un prodotto o a un servizio ed esprime la forza della marca sul mercato. Nel marketing, dipende dalla percezione che i consumatori hanno del brand e dal rapporto che instaurano con esso. Essa si riferisce, quindi, alla capacità della marca di orientare la scelta d'acquisto sulla base del riconoscimento, della conoscenza del marchio e delle associazioni con esso.[21]

[20] Ivi.
[21] *Brand equity*, Inside Marketing.

Si tratta di un elemento fondamentale per la strategia di marketing di un'azienda, in quanto permette di influenzare il posizionamento e la comunicazione del brand. Il suo valore viene costruito nel tempo attraverso fiducia, riconoscibilità ed esperienze positive, le quali permettono al consumatore di sviluppare un sentimento di familiarità nei confronti della marca. La *brand equity* può essere, infatti, positiva quando la marca è associata a qualità, affidabilità e reputazione favorevole o negativa quando è collegata a esperienze insoddisfacenti o a problemi di reputazione.[22] Una brand equity positiva porta un aumento della redditività del brand, in quanto il consumatore acquista di più e aumentano le vendite. L'azienda può, quindi, stabilire dei prezzi premium e offrire dei programmi di fidelizzazione per i clienti, attirando potenziali nuovi consumatori.[23]

Fra i modelli di analisi più noti in letteratura vi sono quello di Aaker e quello di Keller.

1.4.1 Il modello di Aaker

La definizione più popolare di brand equity è quella di Aaker, il quale la definisce come "l'insieme delle attività e passività legate a un brand, al suo nome e simbolo, che accrescono o diminuiscono il valore fornito da un prodotto o servizio all'azienda o ai suoi clienti".[24] Secondo l'autore, la *brand equity* si fonda su cinque tipi di componenti legati tra loro: la fedeltà di marca o *brand loyalty*, la notorietà di marca o *brand awareness*, la qualità percepita, le associazioni di marca e altri asset associati alla marca.

Per quanto riguarda la fedeltà di marca, essa misura il livello di attaccamento al brand da parte del consumatore. Vi è una scala che individua

[22] Tzoneva D., *Patrimonio di marca (brand equity): cos'è, come si costruisce ed esempi*, myPOS, 30 giugno 2026.
[23] *Brand equity*, NIQ.
[24] Aaker D. A., *Brand equity. La gestione del valore della marca*, FrancoAngeli, 2002.

cinque livelli di fedeltà alla marca, partendo dal cliente infedele, cioè colui il quale è disposto a cambiare, fino al cliente totalmente coinvolto, cioè quello più fiducioso verso il brand.[25] Una elevata fedeltà fa sì che il business dell'azienda sia stabile e si riduca la concorrenza, mantenendo stabili i ricavi e attraendo nuovi clienti.

La notorietà di marca, invece, indica la capacità di un potenziale acquirente di riconoscere la marca e di individuarla in uno specifico mercato, stabilendo un legame con essa e con il prodotto. Anche qui Aaker individua una piramide formata da tre livelli crescenti. Il primo è il riconoscimento della marca, che prevede l'utilizzo di aiuti per stimolare il ricordo nei consumatori, come l'elenco di nomi di brand appartenenti a una categoria in particolare per capire quali conoscono. Successivamente troviamo il ricordo della marca, che vede un richiamo spontaneo del brand da parte del cliente senza nessun suggerimento. Infine, vi è la marca top of mind, cioè quella che viene nominata per prima dal consumatore. La notorietà di marca costituisce l'ancora a cui si collegano le altre associazioni ed è cruciale per il riconoscimento del brand, rendendolo più familiare.[26]

Successivamente, troviamo la qualità percepita, cioè la percezione della qualità complessiva di un prodotto o di un servizio rispetto alle alternative. Si tratta di una variabile soggettiva del consumatore, che dipende dalle sue esigenze e dalle sue preferenze, e porta valore al brand in diversi modi. Essa permette di stabilire dei prezzi premium, di differenziarsi dai concorrenti e persino di estendere la marca a nuove categorie di prodotto.[27]

Le associazioni di marca, invece, sono dei collegamenti mentali riconducibili al brand. Possono essere di diversi tipi, legate sia alle caratteristiche intrinseche del prodotto sia legate all'uso da parte del consumatore. Esse

[25] Cavaliere G., *Gestione del Brand e della Reputazione: Cura in modo efficace il tuo brand e migliora la reputazione della tua azienda,* 2018.
[26] Jain R., *Basic branding concepts: brand identity, brand image and brand equity*, Trans Stellar, agosto 2017.
[27] Ibidem.

permettono alla marca di posizionarsi diversamente sul mercato, aumentando la differenziazione, e creano nel cliente sentimenti positivi verso l'azienda.[28]

Infine, vi sono gli altri asset associati alla marca, come i marchi registrati, i brevetti, le licenze, i quali assumono funzionalità diverse e permettono di proteggere il brand dalla concorrenza e da possibili contraffazioni.

Queste cinque categorie incidono, dunque, sulla sicurezza che il consumatore ha al momento dell'acquisto, determinando anche la *customer experience*, cioè l'esperienza di acquisto.[29]

1.4.2 Il modello di Keller

Keller introduce la sua idea di *brand equity* sviluppando il modello della *Customer-based brand equity* (CBBE). L'autore definisce la CBBE come "l'effetto differenziale che la conoscenza della marca esercita sulla risposta del consumatore alle azioni di marketing della marca stessa".[30] Nel suo *Strategic brand management*, Keller parla di brand equity positiva e negativa e afferma che essa è positiva quando "i consumatori rispondono in maniera più favorevole a un prodotto se il brand è identificato rispetto a quando ciò non avviene (cioè quando allo stesso prodotto viene attribuito un nome fittizio o quando la marca non viene proprio identificata)".[31]

Il modello è basato su una piramide di quattro livelli, ognuno dei quali risponde a una domanda specifica: identità del brand o *brand identity* (chi sei?), significato del brand o *brand meaning* (cosa sei?), reazioni dei clienti al brand o *brand responses* (quali giudizi e quali reazioni suscita?), risonanza del brand o *resonance* (quale rapporto c'è tra me e te?).[32]

---

[28] Ivi.
[29] *Brand equity*, Inside Marketing.
[30] Cavaliere G., *Gestione del Brand e della Reputazione: Cura in modo efficace il tuo brand e migliora la reputazione della tua azienda,* 2018.
[31] *Brand equity*, Inside Marketing.
[32] Jain R., *Basic branding concepts: brand identity, brand image and brand equity*, Trans Stellar, agosto 2017.

Il primo livello è, quindi, quello dell'identità del brand, che consiste nella creazione della *salience*, cioè la notorietà di marca. In questa fase, il brand deve comprendere cosa lo rende unico rispetto ai competitor e far sì che la marca si distingua dalle altre e che i consumatori possano riconoscerla.[33]

Abbiamo, poi, il significato del brand, il quale deve individuare e comunicare ciò che la marca rappresenta. Il livello è diviso in *performance* e *imagery*: la prima definisce quanto il prodotto è in grado di soddisfare i bisogni fondamentali del consumatore; la seconda riguarda quanto la marca soddisfa i bisogni dei consumatori a livello psicologico e sociale. La *performance* si divide in cinque categorie: le caratteristiche e le funzionalità del prodotto; l'affidabilità, la durata e la facilità di manutenzione del prodotto; l'efficacia, l'efficienza e l'empatia del servizio; lo stile e il design; il prezzo. L'*imagery*, invece, si divide in quattro categorie: i profili dell'utilizzatore, cioè caratteristiche come l'età e il genere di chi utilizza un prodotto; l'immaginario d'uso, ovvero dove e quando il prodotto può essere utilizzato; la personalità e i valori dei consumatori, che normalmente sono in linea con quelli della marca; la storia, la tradizione e le esperienze.[34]

Il terzo livello identifica le reazioni dei consumatori al brand. In questa fase si vede come i consumatori rispondono alle attività di marketing della marca, quindi l'obiettivo del brand è quello di creare giudizi positivi e sentimenti forti. I due elementi principali sono i *judgements* e i *feelings*. I clienti, infatti, tendono a formulare continuamente giudizi sulla base della qualità del prodotto, della credibilità del brand e di come la marca viene percepita in base alle loro esigenze. Il modello identifica, inoltre, sei tipi di sentimenti positivi che il consumatore può provare: calore, divertimento, entusiasmo, sicurezza, approvazione sociale e autostima.[35]

[33] Ivi.
[34] Ibidem.
[35] Ibidem.

Infine, troviamo la risonanza di marca, che si raggiunge quando il cliente instaura un legame profondo con essa. La risonanza può essere di quattro tipi: la fedeltà comportamentale, cioè gli acquisti regolari; l'attaccamento emotivo, che si ha quando i consumatori amano il prodotto e lo considerano speciale; il senso di comunità, che permette al consumatore di identificarsi nella marca; e il coinvolgimento attivo, che si ha quando il cliente si impegna attivamente con il brand al di fuori del momento dell'acquisto.[36]

In conclusione, è possibile affermare che il modello della *Customer-based brand equity* si concentra su come i consumatori costruiscono la percezione di una marca e prevede un processo lungo e complesso, che si conclude con il consumatore che diventa un vero e proprio ambasciatore del brand.

1.5 La brand reputation

Definiamo la *brand reputation* come l'insieme di percezioni, valutazioni e aspettative che gli stakeholder hanno nei confronti di un'azienda o di un brand. Tuttavia, il concetto è molto più ampio e può avere diversi significati. Essa racchiude percezioni, aspettative e valutazioni che sono il risultato della comunicazione, delle attività di marketing e di relazioni pubbliche di un'azienda, ma anche del rapporto con i suoi stakeholder.

È necessario stabilire, innanzitutto, una distinzione tra *brand image* e *brand reputation*, in quanto la prima viene costruita dall'azienda secondo determinate strategie, mentre la seconda dipende dalle azioni concrete che la rendono meno stabile nel tempo. Masini, Pasquini e Segreto elaborano una definizione di reputazione aziendale, affermando che:

> la reputazione aziendale viene definita come una rappresentazione socialmente elaborata e condivisa della storia e dei risultati passati dell'azienda che ne descrive

[36] Ivi.

> l'abilità di generare valore (economico e sociale) per i suoi molteplici stakeholder.[37]

La brand reputation è, dunque, un costrutto multidimensionale ed è una risorsa preziosa sia per le strategie dell'azienda sia per il suo lavoro.

Diversi sono i fattori che contribuiscono alla creazione e al consolidamento della reputazione aziendale nel tempo. Il Reputation Institute, oggi RepTrak Company, propone sette driver per la misurazione della brand reputation: il primo riguarda i *prodotti e servizi* e ha il peso maggiore; esso riguarda le aspettative dei consumatori verso la qualità dei prodotti, il rapporto tra prezzo e valore ed esperienza di assistenza. Successivamente, troviamo l'*innovazione*, che misura la percezione riguardo la capacità di adattamento al cambiamento e di proporre nuove soluzioni per far fronte ai bisogni dei clienti, e l'*ambiente di lavoro*, che riguarda il modo in cui l'azienda tratta i propri lavoratori. Questo incide sulla capacità attrarre e trattenere i dipendenti, i quali, se soddisfatti, possono aumentare la reputazione positiva. Il quarto driver è la *cittadinanza*, cioè la responsabilità ambientale e l'impegno sociale dell'azienda, aspetti verso cui i consumatori sono molto attenti. Abbiamo, poi, la *leadership*, che riguarda la credibilità del vertice, ossia il volto del brand. La reputazione aziendale è, infatti, condizionata dalla reputazione dei propri leader, soprattutto verso temi politici e sociali. Oltre al comportamento dei leader, è importante anche la *governance*, cioè il sesto driver, che riguarda l'insieme di regole e processi aziendali nei rapporti di business. Infine, vi è la *performance*, cioè tutto ciò che riguarda il successo o l'insuccesso dell'azienda, come il profitto o la performance finanziaria.[38]

Ciò che influisce molto sulla brand reputation è la comunicazione aziendale, che include tre tipi di attività. La prima è la comunicazione di fatto o comunicazione primaria, cioè quello che può essere dedotto dalla condotta dell'azienda, dai suoi comportamenti e dalle sue azioni concrete. La seconda

[37] *Brand reputation*, Inside marketing.
[38] Maso A., *Brand Reputation: cos'è e come si misura*, Bliss Agency, 5 settembre 2026.

riguarda i segni, definiti comunicazione secondaria, i quali possono essere sia verbali sia non verbali, creati apposta per il pubblico per rafforzare la comunicazione primaria. Fanno parte di questa categoria l'advertising e le forme di comunicazione pubblicitaria, come il logo e il packaging. Infine, ci sono le reti di relazioni o comunicazione terziaria, che comprende i messaggi diffusi non dall'azienda, ma da terzi, che si diffondono tramite il passaparola e le opinioni di influencer, opinion leader, clienti e della stampa.[39]

Da questa analisi emerge, dunque, come la *brand reputation* sia il risultato di un equilibrio complesso tra fattori diversi fra loro, i quali si consolidano nel tempo attraverso la comunicazione aziendale. La sua natura multidimensionale, però, la rende una risorsa estremamente precaria, in quanto anche un piccolo errore può portare a una crisi reputazionale.

[39] *Brand reputation*, Inside Marketing.

CAPITOLO SECONDO: LA REPUTAZIONE

2.1 Che cos'è la reputazione

Dopo aver analizzato il concetto di brand, è possibile passare a quello di *reputazione*. Si può dire che la reputazione è l'insieme di credenze, valutazioni e percezioni che un ambiente formula verso un'azienda o un individuo. Roger Bennett e Rita Kottasz, all'interno del loro articolo *Practitioner perception of corporate reputation: an empirical investigation* definiscono la reputazione come

> La fusione di tutte le aspettative percezioni ed opinioni sviluppate nel tempo da clienti, impiegati, fornitori, investitori e vasto pubblico in relazione alle qualità dell'organizzazione, alle caratteristiche e ai comportamenti, che derivano dalla personale esperienza, il sentito dire o l'osservazione delle passate azioni dell'organizzazione.[40]

Questa definizione evidenzia come la reputazione sia il risultato di interazioni sia dirette sia indirette tra l'azienda e i suoi stakeholder, i quali formano proprie valutazioni e impressioni che, a loro volta, trasmettono verso l'esterno. Viene, inoltre, sottolineato come la reputazione non sia un concetto statico, ma si costruisca progressivamente nel tempo, risultando, quindi, in continua evoluzione.[41]

Come abbiamo visto per il concetto di *brand reputation*, bisogna distinguere la reputazione dall'immagine. L'immagine è, infatti, la percezione immediata che le persone hanno di una persona o di un'azienda, che può basarsi su comportamenti, aspetto esteriore, stile di comunicazione e altri elementi visibili esternamente. Essa può cambiare facilmente a seconda delle circostanze e non

[40] Bennett R., Kottasz R., *Practitioner perception of corporate reputation: an empirical investigation,* Corporate Communications: An International Journal, 2000.
[41] Cavaliere G., *Gestione del Brand e della Reputazione: Cura in modo efficace il tuo brand e migliora la reputazione della tua azienda,* 2018.

riflette necessariamente chi una persona o un'azienda è a lungo termine. La reputazione, invece, è il risultato cumulativo di azioni e comportamenti nel tempo, che si costruisce gradualmente e dipende dalla coerenza e credibilità di una persona o azienda. Essa, infatti, si lega al concetto di fiducia e di credibilità, che riguardano a loro volta la coerenza nel messaggio e nel processo produttivo di prodotti e servizi. Immagine e reputazione, tuttavia, non sono due concetti in contrasto, ma si completano: l'immagine di un'azienda dipende anche dalla sua reputazione e, viceversa, una buona reputazione contribuisce alla costruzione di un'immagine positiva.[42]

Nel corso della storia il concetto di reputazione ha subito profonde variazioni, evolvendosi da un significato originario fino ad assumere quello che rappresenta per noi oggi. Essa è presente sin dalle prime forme di società, in cui rappresentava un meccanismo di regolazione sociale e poteva determinare la sopravvivenza sociale e il ruolo all'interno della comunità. Fino alla fine del Novecento, la reputazione si costruiva solamente sulla base dell'esperienza diretta, attraverso ciò che le persone potevano vedere e sperimentare, come il comportamento e le relazioni. Era, dunque, una reputazione forte ma limitata nello spazio, in quanto era confinata alla cerchia territoriale di appartenenza. Con la nascita di Internet, si inizia a intravedere un cambiamento: le informazioni iniziano a circolare attraverso i primi siti e, successivamente, attraverso i social network. In questo modo, la reputazione poteva essere costruita a distanza e diventa una sorta di documento, grazie ad articoli, recensioni e informazioni che costituiscono un archivio permanente nel web.[43] I social network, in particolare, hanno contribuito al vero cambiamento: chiunque diventa potenzialmente un veicolo per la circolazione di informazioni e può contribuire al consolidamento o alla distruzione della reputazione di una persona o di un'azienda.

[42] Ivi.
[43] *Fondamenti della reputazione. Excursus storico dal mondo analogico all'era digitale e AI-driven*, Matrix.

Dunque, se un tempo la reputazione si costruiva in maniera lenta e diretta, oggi si forma in uno spazio molto più ampio, più rapido e più difficilmente controllabile, alimentata da una moltitudine di attori che partecipano alla vita sociale.

2.2 La reputazione digitale

Lo sviluppo del digitale ha contribuito al cambiamento del concetto di reputazione. Per spiegare questo fenomeno, Andrea Barchiesi individua 15 principi che ridefiniscono la comunicazione e, dunque, la reputazione: la velocità di propagazione delle informazioni è amplificata; vi è una perdita di controllo delle informazioni a causa della presenza di molteplici attori e media; la società è sempre più emotiva e il linguaggio cambia, diventando diretto e informale, con una comunicazione prevalentemente scritta; persino la verità sembra non esistere più a causa della presenza delle *fake news* in rete. Le vecchie modalità di comunicazione risultano, quindi, poco efficaci.[44] L'avvento del web, come visto in precedenza, porta a un cambiamento della reputazione, che diventa il risultato di ciò che si trova online: recensioni, commenti, forum, contenuti.

La reputazione online, o *web reputation*, è, quindi, la percezione che gli utenti hanno del web nei confronti di un soggetto, che può essere una persona, un'azienda, un brand o un'istituzione. La *web reputation* rappresenta un fattore essenziale per la costruzione della *brand identity*, che può avvenire attraverso due strategie: quella di *brand content*, che riguarda un contenuto creato da un'azienda con l'obiettivo di promuovere una marca, e quella di *branded content*, che si riferisce a contenuti creati secondo una collaborazione tra un'azienda e un soggetto esterno per promuovere indirettamente una marca. Infatti, i contenuti pubblicati

[44] Barchiesi A., *Ingegneria Reputazionale. Comprendere, misurare e costruire la reputazione*, FrancoAngeli, Milano, 2024.

online possono influenzare la reputazione, sia positivamente che negativamente, e vanno pensati in maniera precisa.[45]

Nessun brand può controllare totalmente la propria *web reputation*, proprio per la presenza di recensioni e commenti. Tuttavia, è possibile costruire la propria percezione online secondo una strategia pensata per fornire una determinata immagine di sé. È qui che entra in gioco il *personal branding*, cioè l'attività di marketing applicata alla propria persona, fisica o giuridica. Se il soggetto riesce a suscitare immagini positive, aumenta la credibilità e la fiducia, influenzando, quindi, la reputazione.[46]

Per arrivare ad avere una reputazione online positiva, il brand deve mettere in atto alcune azioni direttamente nel web. La prima è il monitoraggio costante della propria presenza online, che consente di valutare la percezione del brand da parte degli utenti e di modificare le strategie adottate se necessario. È necessario poi creare contenuti di valore, sia per trasmettere autorevolezza sia per prendere posizione come leader, e gestire attivamente le recensioni, rispondendo sempre con professionalità. Un punto importante è la gestione di eventuali crisi, al fine di adottare una linea di azione coerente con i valori dell'azienda e limitare i possibili effetti negativi derivanti dall'intervento di un soggetto esterno.[47]

Vediamo, dunque, come la gestione della reputazione digitale implica anche la capacità di comunicare in modo strategico, indipendentemente da ciò che accade nel web.

2.3 Come le fake news incidono sulla reputazione

Oggigiorno risulta sempre più difficile distinguere ciò che è vero da ciò che è falso, anche a causa dello sviluppo dell'intelligenza artificiale e di tutti quei

[45] *Brand identity e web reputation: svilupparle al meglio per costruire un'immagine aziendale forte*, Inside Marketing, 1° agosto 2024.
[46] De Stefani F., *Web reputation: cos'è e come curare la reputazione online*, Agenda Digitale, 9 marzo 2020.
[47] Ibidem.

sistemi che sono in grado di generare immagini che non esistono. Un fenomeno in crescita è, quindi, quello delle *fake news*, una vera minaccia per le aziende. Si tratta di notizie false create con l'obiettivo di diffondere disinformazione: immagini, video, dichiarazioni errate e teorie mai dimostrate sono solo alcuni dei modi in cui esse possono essere diffuse.[48]

Nel mondo digitale, ogni notizia, ogni opinione e ogni commento è facilmente reperibile in pochi secondi. Come visto poco fa, la società è diventata sempre più emotiva, costituendo una solida base per la disinformazione e i pregiudizi cognitivi. Uno studio pubblicato nel 2025 dalla Harvard Business Review, intitolato "*How to Counter Fake News: The traditional playbook is insufficient*", mostra alcuni dati rilevanti: il 66% delle persone ritiene di saper riconoscere una notizia falsa, nonostante l'evidenza empirica dimostri che spesso questo non sia vero, mentre il 70% tende a non credere alle informazioni che provengono da gruppi diversi da quello a cui appartengono. La verità viene, dunque, filtrata attraverso percezioni e pregiudizi.[49]

Tuttavia, le *fake news* non sono sempre interamente false, in quanto viene preso un fatto verificabile e, successivamente, viene decontestualizzato attraverso dinamiche emotive e *bias* cognitivi. In un contesto così frammentato, le aziende devono tenere in considerazione non solo le opinioni delle persone, ma anche le notizie che circolano in rete. La diffusione di contenuti falsi può, inoltre, ledere alla reputazione di un brand, influenzando negativamente la percezione, la fiducia e le decisioni di acquisto dei consumatori, spesso portando anche alla nascita di una crisi reputazionale. Per proteggersi, un'azienda deve prima di tutto monitorare le conversazioni online continuamente, in modo da accorgersi del problema prima che diventi un trend, mettendo in atto le azioni di gestione della reputazione viste nel precedente paragrafo.[50]

---

[48] *Fake news: come risolvere il problema della disinformazione*, IED, 5 aprile 2023.
[49] *Fake news e reputazione: quando la verità non basta,* STRP Società Ticinese di Relazioni Pubbliche, 15 marzo 2026.
[50] Velasquez A., *L'impatto delle Fake News sulla Brand Reputation: come evitare i danni della disinformazione*, Ecostampa, 30 aprile 2026.

Risulta fondamentale, quindi, promuovere un dialogo aperto, capace di rafforzare o ricostruire, se necessario, la fiducia verso il proprio brand.

2.4 Il poliedro reputazionale

La reputazione, quindi, non è un fenomeno statico, ma è in continua evoluzione. Secondo Barchiesi, la reputazione non è simmetrica, in quanto sopravvaluta le informazioni negative e sottovaluta quelle positive e anche un piccolo evento negativo può pesare molto sulla reputazione di un'azienda o di un brand. Inoltre, afferma che non esiste una sola reputazione: ognuno di noi ne possiede più di una a seconda della dimensione presa in considerazione. Un'azienda, ad esempio, può avere una reputazione finanziaria, una amministrativa, una sociale, e così via. Ritorna, dunque, il concetto di reputazione multidimensionale.[51]

Per spiegare la complessità del concetto viene introdotto il modello del *poliedro reputazionale*. Esso rappresenta graficamente le diverse dimensioni della reputazione e ogni faccia corrisponde a una dimensione specifica, in cui vi è una specifica tipologia di relazione con un altro soggetto. La grandezza delle facce varia in base a quanto una dimensione sia rilevante per il pubblico, quindi alcune possono essere molto grandi o numerose, mentre altre molto piccole. Barchiesi utilizza Amazon come esempio: per un consumatore medio dell'azienda, la reputazione dominante è quella legata al servizio, in quanto è quella più vicina a lui, mentre dimensioni come quella finanziaria o quella fiscale hanno una rilevanza minore. Il poliedro avrà, quindi, una faccia molto grande per il servizio e facce più piccole per gli altri fattori. [52]

Il poliedro reputazionale è fondamentale per comprendere gli effetti che gli eventi reputazionali possono avere: se uno scandalo riguarda una dimensione poco

[51] Barchiesi A., *Ingegneria reputazionale. Comprendere, misurare e costruire la reputazione*, FrancoAngeli, Milano, 2024.
[52] Ibidem.

rilevante per i consumatori, l'impatto sulla reputazione complessiva del brand sarà minore rispetto ad uno scandalo su una dimensione importante per essi. È necessario, dunque, che un'azienda gestisca la reputazione in maniera multidimensionale, con una strategia mirata e comprendendo chi sono gli attori di riferimento.[53]

Se una dimensione occupa un'area più estesa rispetto alle altre viene definita *reputazione dominante*, che agisce come driver principale nella mente del consumatore. Questa, però, finisce per essere considerata come la reputazione totale e diventa difficile da modificare. Una reputazione dominante rende un brand o una persona molto più sensibile ed esposta agli eventi negativi. È, inoltre, possibile la coesistenza di più dimensioni importanti, anche in contrasto fra loro. In questi casi, gli elementi negativi tendono ad avere un peso maggiore, proprio perché la reputazione tende a considerare i rischi e non gli eventi positivi. Al contrario, si parla di *reputazioni minoritarie* con riferimento alle dimensioni che hanno un peso minore sulla percezione generale. Queste non vanno mai sottovalutate, ma devono essere sempre monitorate per diversi motivi. Il primo è che il poliedro è mutabile e le aree minori possono crescere nel tempo, in quanto il sistema culturale può cambiare, modificando anche l'importanza di certi temi sociali. Inoltre, le aree minoritarie sono soggette a rischi normativi o istituzionali, innescando interventi legali e una forte risonanza mediatica, moltiplicando, dunque, l'impatto reputazionale.[54]

È fondamentale, quindi, distinguere questi due tipi di reputazione al fine di gestire con efficacia le strategie di reputazione aziendale.

2.5 Le dinamiche relazionali della reputazione

Riprendendo il concetto di reputazione intesa come un sistema multidimensionale e sempre in movimento, è possibile approfondire alcune

[53] Ivi.
[54] Ibidem.

dinamiche relazionali che influenzano la reputazione del brand. La reputazione, infatti, non è un fenomeno isolato e non può essere ricondotta solamente alle azioni e ai comportamenti di un singolo soggetto. Al contrario, essa è inserita in un sistema di relazioni ampio, in cui nascono dei veri e propri flussi reputazionali e in cui la percezione riguardo un soggetto interagisce con quelle relative ad altre entità.

Verranno analizzate le seguenti dinamiche: le *reputazioni binarie*, il *transfer reputazionale*, gli *antitipi reputazionali* e, infine, la *divergenza reputazionale.*

2.5.1 Le reputazioni binarie

Solitamente, pensiamo alla reputazione come se appartenesse a un singolo soggetto. Tuttavia, la percezione si forma in sistemi reputazionali complessi, in cui le entità possono interagire e influenzarsi. Quanto due soggetti interagiscono tra loro, si influenzano a vicenda all'interno del sistema reputazionale. Una struttura efficace per rappresentare questo tipo di relazione è quella *binaria*, in cui i due soggetti rafforzano in modo reciproco la propria reputazione. Questo concetto è alla base di un modello duale che unisce due entità moltiplicandone il loro effetto e la loro reputazione. L'esempio più noto è quello di Chiara Ferragni e Fedez, i quali hanno creato un sistema binario molto efficace con una reputazione finale decisamente più grande rispetto alle singole reputazioni delle parti.[55]

Un sistema binario può essere legato da due generi di interazione: l'*unione*, che vede due soggetti insieme, e l'*antagonismo*, in cui i due soggetti si contrappongono. Questo tipo di rapporto può aumentare la visibilità e l'interesse del pubblico in quanto il conflitto attira sempre l'attenzione del pubblico e genera

[55] Barchiesi A., *Ingegneria reputazionale. Comprendere, misurare e costruire la reputazione*, FrancoAngeli, Milano, 2024.

discussioni. È corretto affermare, quindi, che entrambe le relazioni moltiplicano l'interesse. [56]

In generale, le relazioni tra i soggetti possono amplificare la reputazione, sia attraverso collaborazioni sia attraverso opposizioni. Tuttavia, esistono anche dei rischi: nel momento in cui uno dei due soggetti ha dei problemi o subisce una crisi, anche la reputazione dell'altro può essere danneggiata. Anche qui, il caso Ferragni è un esempio perfetto: nel momento in cui Chiara è stata al centro delle accuse per il Pandoro Gate, anche la reputazione di Fedez ha subito grandi ripercussioni.

Quando due reputazioni sono collegate, quindi, successi e crisi possono influenzare entrambe.[57]

2.5.2 Il transfer reputazionale

Poiché la reputazione non è statica, nel momento in cui due soggetti entrano in relazione le loro reputazioni generano una sorta di campo di interazione che può mutare entrambe. Il *transfer reputazionale* è, dunque, il trasferimento della reputazione di un soggetto verso l'altro soggetto, che può essere sia positivo sia negativo. Barchiesi propone un esempio efficace per spiegare questo fenomeno: nel primo caso, una persona partecipa a un evento e viene pubblicata una foto in cui è vicino al CEO di un'importante azienda. Nel secondo caso, la stessa persona viene fotografata vicino a un politico coinvolto in uno scandalo. Il primo scenario è un chiaro esempio di transfer positivo, in quanto la solida reputazione del CEO rafforza quella dell'altra persona, che, invece, rimarrà inalterata. Il secondo, invece, è un transfer negativo, capace di intaccare la reputazione della persona coinvolta, nonostante non sia coinvolto nell'evento.[58]

---

[56] Ibidem.
[57] Barchiesi A., *Ingegneria reputazionale. Comprendere, misurare e costruire la reputazione*, FrancoAngeli, Milano, 2024.
[58] Ibidem.

Questo trasferimento avviene sempre in entrambe le direzioni, ma la sua intensità dipende dalla differenza di reputazione tra i due soggetti coinvolti: se è forte, il flusso reputazionale risulta più forte e si muoverà da chi possiede una reputazione "maggiore" verso l'altro soggetto; al contrario, quando la differenza è minima, l'effetto del transfer tende a essere trascurabile, poiché nessun soggetto può trasmettere all'altro un capitale reputazionale significativo.[59]

L'era digitale, infine, amplia la diffusione di immagini e di contenuti, che rendono difficile negare dei fatti se questi sono stati documentati e pubblicati, aumentando il rischio di una crisi reputazionale. La permanenza dei contenuti nello spazio digitale aumenta, quindi, il rischio che il transfer reputazionale si attivi in un secondo momento, anche a distanza di anni.[60]

2.5.3 Gli antitipi reputazionali

Studiando la percezione sociale, si è scoperto un tipo particolare di sistemi con un comportamento diverso da ciò che si era abituati a conoscere, sistemi in cui più la reputazione scende più i soggetti acquisiscono valore. Essi vengono definiti *antitipi reputazionali* e si tratta di soggetti che attirano l'attenzione proprio grazie a polemiche, scandali o comportamenti controversi. Se per tutto il mondo questi eventi possono scatenare delle crisi, per gli antitipi è il contrario e possono uscirne più forti. Esistono, tuttavia, dei limiti alle azioni che possono compiere: vi sono dei reati, infatti, che il pubblico non può perdonare nemmeno agli antitipi. I comportamenti che li rendono più affascinanti sono, invece, quelli autodistruttivi, come l'assunzione di droghe. Se diventassero conformi alla società, perderebbero visibilità e interesse[61].

[59] Barchiesi A., *Ingegneria reputazionale. Comprendere, misurare e costruire la reputazione*, FrancoAngeli, Milano, 2024.
[60] Ibidem.
[61] Ibidem.

Un chiaro esempio di antitipo è Fabrizio Corona: coinvolto in numerosi procedimenti giudiziari e condannato per diversi reati, è riuscito a uscirne con una reputazione maggiore ed è, oggi, un personaggio molto amato, soprattutto con la produzione della serie "Io sono notizia" e con "Falsissimo", il suo canale YouTube in cui racconta fatti attuali, anche causando scandali. Tramite questi canali, Corona è stato in grado di attirare l'interesse e la curiosità di molti.[62]

Gli antitipi, dunque, agiscono come figure antisistema, in cui gli assi di morale e di valore sono invertiti e ciò che è male diventa bene. Questo, però, funziona a seconda della società in cui si trova: Corona in Italia funziona bene, ma in un altro paese in cui la criminalità è alta e i problemi sono diversi dai nostri non avrebbe tutto questo seguito.[63]

2.5.4 La divergenza reputazionale

L'ultima dinamica presa in considerazione per questa analisi è la *divergenza reputazionale*. Essa rappresenta la distanza tra la realtà di un fatto e la percezione pubblica. La percezione può essere distante da ciò che è reale sia a causa dei *bias* cognitivi sia a causa dell'assenza di alcune informazioni importanti. Se è superiore alla realtà, ci troviamo davanti a una divergenza positiva e le persone sembrano migliori di quello che sono; se, invece, è inferiore alla realtà, la divergenza è negativa e le persone sembrano peggiori di quello che sono. Più la divergenza è alta, maggiore sarà lo scandalo che può conseguirne. Alcuni politici, ad esempio, presentano una divergenza negativa a causa della classe a cui appartengono o per fattori di psicologia sociale.[64]

Questo fenomeno governa tre fattori chiave: il primo consiste nel fatto che la portata del fenomeno dipende da questo parametro; in secondo luogo, vi è il

[62] Barchiesi A., *Ingegneria reputazionale. Comprendere, misurare e costruire la reputazione*, FrancoAngeli, Milano, 2024.
[63] Ibidem.
[64] Ibidem.

rischio che la divergenza diventi sempre più evidente nel tempo; infine, troviamo la possibilità di una caduta e la sua conseguente possibilità di rialzarsi. Lo stesso tipo di scandalo può avere esiti opposti a seconda della divergenza. Non è la gravità dell'evento a determinare l'esito, ma quanto la percezione si discosta dalla realtà. Nel caso in cui, invece, la divergenza sia nulla non vi è alcuno scandalo.[65]

La divergenza reputazionale rappresenta un ottimo indicatore per anticipare gli effetti di una crisi: più è ampia, più il rischio di cadere è reale. Diventa quindi un indicatore duale che, se è negativo, può portare numerose opportunità, mentre se è positivo comporta una caduta. Entrambe sono misure e rimangono innocue finché non si verifica un fenomeno decisivo. Poiché, come visto in precedenza, nella reputazione il negativo pesa più del positivo, la divergenza negativa è il più importante dei due indicatori.[66]

2.6 I modelli di misurazione della reputazione

Poiché la reputazione può essere analizzata sia online sia offline, la letteratura e la pratica manageriale hanno sviluppato diversi modelli di misurazione. Secondo Corradini e Nardelli, ogni processo di misurazione risponde a tre domande fondamentali: la prima è *cosa misurare*, che riguarda l'individuazione delle componenti che formano la reputazione; la seconda, invece, è *come misurare*, che mira a creare un percorso metodologico attendibile per garantire la validità e la coerenza scientifica delle rilevazioni fatte; infine, la terza è *dove misurare*, che riguarda il contesto di riferimento in cui viene effettuata la valutazione, tenendo in considerazione gli stakeholder coinvolti e il mercato di riferimento. La misurazione della reputazione è una strategia fondamentale per un'azienda che opera nel contesto economico e digitale attuale, in quanto permette di creare vantaggi per la propria reputazione. Attraverso questo processo di

[65] Barchiesi A., *Ingegneria reputazionale. Comprendere, misurare e costruire la reputazione*, FrancoAngeli, Milano, 2024.
[66] Ibidem.

misurazione, è possibile, inoltre, identificare i punti di forza e di debolezza, al fine di correggere eventuali azioni.[67] Ad oggi non esiste, però, un modello unico per tutti, ma la scelta dipende dagli obiettivi aziendali, dal tipo di stakeholder a cui si vuole arrivare e dal contesto di riferimento.

Berens e Van Riel (2004) individuano tre filoni concettuali a cui ricondurre i modelli di misurazione della reputazione. Il primo è il filone delle *aspettative sociali*. Esso raggruppa i modelli di valutazione che si basano sulle aspettative che gli stakeholder nutrono verso i comportamenti dell'azienda, come, ad esempio, la qualità dei prodotti e la performance finanziaria. Tra i modelli più conosciuti troviamo il *Most Admired Companies*, pubblicato dalla rivista Fortune International e il *RepTrak Pulse*, pubblicato dal Reputation Institute. Il secondo filone è quello del *Corporate character*, che interpreta la reputazione come il riflesso dei tratti distintivi dell'impresa e del modo in cui essa viene percepita. Qui la reputazione viene assimilata a quella che viene definita "personalità" dell'organizzazione, cioè l'insieme delle caratteristiche simboliche e comportamentali che permettono agli stakeholder di riconoscere l'impresa come un soggetto dotato di un proprio carattere. Infine, il terzo filone è quello del *Trust*, che riconduce al grado di fiducia e di credibilità che gli stakeholder attribuiscono all'impresa. È la fiducia che permette di prevedere i comportamenti futuri di un'azienda, in quanto essa è influenzata dalle percezioni dei consumatori.

Anche Corradini e Nardelli propongono una classificazione dei modelli di misurazione della reputazione. Gli autori distinguono tra *modelli analitici* e *modelli sintetici*: i primi si concentrano sulla dimensione cognitiva della reputazione, che viene scomposta in vari elementi affinché gli esperti possano effettuare una valutazione approfondita; i secondi, invece, si concentrano sulla dimensione emotiva e affettiva della reputazione, concentrandosi sulla tipologia della comunità di stakeholder coinvolta nella misurazione. Successivamente, Corradini e Nardelli individuano tre categorie di modelli: i modelli di approccio

[67] Corradini I., Nardelli E., *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*, FrancoAngeli, 2015.

generalista, quelli di approccio analitico specialista e quelli con approccio sintetico.[68]

I modelli con approccio generalista presuppongono la considerazione di molteplici dimensioni rilevate su una popolazione generalista, cioè una popolazione non esperta riguardo un argomento in particolare. I modelli più significativi appartenenti a questa categoria sono il *Reputation Quotient*, il modello *SPIRIT* (*Stakeholder Performance Indicator Relationship Improvement Tool*) e il *Customer Based Reputation Scale.*

I modelli con approccio analitico specialista, invece, si basano su valutazioni effettuate da esperti, come gli analisti finanziari, su una pluralità di dimensioni rilevate. All'interno di questa categoria troviamo il *Fortune's Most Admired Companies* e il *Corporate Personality Scale*.

Infine, i modelli con approccio sintetico si focalizzano sulla dimensione affettivo emotiva e tendono a considerare un numero ridotto di dimensioni. Essi hanno come obiettivo quello di costruire immediatamente una valutazione della reputazione. Tra questi rientrano la *RepTrak Pulse* e la *Corporate Credibility Scale.*

Per quanto riguarda la reputazione online, invece, è fondamentale ascoltare in maniera puntuale le opinioni, le percezioni, le discussioni e i giudizi che gli utenti esprimono sul web riguardo un'azienda o un brand. La misurazione della reputazione online prevede l'analisi delle conversazioni presenti in rete, in quanto è lì che i consumatori parlano maggiormente dell'impresa e si scambiano opinioni. Verrà affrontato, quindi, il tema del *social listening*.

Di seguito verranno analizzati i principali modelli di misurazione della reputazione offline e, infine, di quella online.

[68] Ivi.

2.6.1 Il Reputation Quotient (RQ)

Questo modello è il risultato di una ricerca di Fombrun, Gardberg e Sever, che, con la collaborazione della società Harris Interactive, una delle società di ricerca di mercato più note al modo, hanno costruito uno strumento di analisi chiamato *Reputation Quotient*. I tre autori costruiscono un primo prototipo utilizzando otto strumenti impiegati nell'ambito della stampa. Nella sua versione finale, il modello è costituito da sei dimensioni e da 20 indicatori, che sono:

- Attrattività emotiva (indicatori: sentimenti positivi, ammirazione e rispetto, fiducia);
- Prodotti e servizi (indicatori: livello di supporto, innovatività, elevata qualità, buon rapporto qualità prezzo);
- Visione e leadership (indicatori: leadership eccellente, chiara visione del futuro, riconoscimento e sfruttamento delle opportunità di mercato);
- Ambiente di lavoro (indicatori: qualità della gestione dei dipendenti, una buona azienda per cui lavorare, un'azienda con dipendenti capaci);
- Responsabilità sociale e ambientale (indicatori: supporto di cause di interesse sociale, responsabilità verso l'ambiente, elevata attenzione ai rapporti con le comunità);
- Performance finanziaria (indicatori: alta redditività, basso rischio di investimento, prestazioni superiori alla concorrenza, elevate prospettive di crescita futura).

L'analisi dell'indice RQ dimostra che lo strumento misura due tipi di fattori che sono l'attrattività emotiva, che riguarda la prima dimensione, e l'attrattività razionale, che si riferisce alle altre cinque dimensioni.[69]

L'indagine viene effettuata con cadenza annuale attraverso un sistema online e prevede diverse fasi. La prima riguarda la selezione delle aziende più visibili: qui viene richiesto ai partecipanti di indicare la società degli Stati Uniti

[69] Corradini I., Nardelli E., *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*, FrancoAngeli, 2015.

che, secondo la loro percezione, ha la migliore reputazione e quella che ha, sempre secondo la loro percezione, la peggiore reputazione. La seconda fase prende in considerazione le 100 aziende più visibili. I partecipanti devono scegliere due società, assegnando un punteggio per ognuno dei sei indicatori dello strumento, che va da "molto negativo" a "molto positivo". Sulla base di questi dati viene assegnato un punteggio finale da 1 a 100.[70]

Tale modello è stato successivamente proposto in altri paesi e perfezionato. In un'analisi qualitativa condotta in Germania su un campione di studenti universitari è, infatti, risultato necessario aggiungere altre quattro dimensioni: l'*equità*, cioè il trattare nello stesso modo tutti gli interlocutori dell'azienda; la *simpatia*, intesa come percezione del rapporto emotivo tra l'azienda e lo stakeholder; la *trasparenza*, per evitare il rischio e ridurre l'incertezza; e la *percezione di attenzione verso il cliente*.[71]

Successivamente, Gardberg esegue uno studio con 22 focus group al fine di investigare la validità cross-culturale in Paesi come l'Australia, il Belgio, la Grecia, l'Italia, l'Olanda e il Regno Unito. I parametri su cui si è concentrato sono stati i seguenti: l'*equivalenza concettuale*, cioè se il costrutto viene espresso attraverso atteggiamenti o comportamenti simili in diversi Paesi; l'*equivalenza funzionale*, ovvero se il costrutto possiede gli stessi antecedenti e conseguenti e le stesse reazioni nei diversi Paesi; e l'*equivalenza strumentale*, che riguarda la similarità di interpretazione degli indicatori e delle risposte. Si è notato che in alcuni Paesi è necessario introdurre ulteriori strumenti: in Olanda, ad esempio, si deve aggiungere un indicatore riguardo il carisma posseduto dal leader aziendale e uno sull'origine della società, mentre nel Regno Unito uno sulla sincerità della comunicazione in situazioni di crisi. Al contrario, la ricerca ha evidenziato che in Belgio alcuni indicatori non sono rilevanti per le società controllate dallo Stato o società monopolistiche.[72]

[70] Ivi.
[71] Ibidem.
[72] Ibidem.

2.6.2 Il modello SPIRIT

Il modello si focalizza sull'analisi delle relazioni di un'azienda con i suoi stakeholder primari con il fine di individuare uno strumento più pratico per la gestione della governance, della reputazione e della responsabilità sociale. Si tratta, come ci suggerisce il nome, di uno strumento per il miglioramento delle relazioni basato su un indicatore di prestazione verso gli stakeholder. Alla base del modello vi è il concetto di fiducia, essenziale per gestire efficacemente la reputazione.[73]

L'approccio trova la base nel rapporto tra ciò che influenza gli stakeholder (*drivers*) e l'evoluzione di tale stato (*outcomes*). I due drivers fondamentali sono rappresentati dall'esperienza dello stakeholder relativa al comportamento dell'azienda e a quella relativa alle influenze esterne, mentre gli outcomes riguardano la condizione comportamentale e quella emotiva. L'indicatore che ne deriva viene definito *Stakeholder Performance Indicator* (SPI), il quale permette di individuare la responsabilità dell'organizzazione e la reputazione. Il *Relationship Improvement Tool* (RIT) completa il modello, permettendo di individuare i drivers più critici per gli outcomes dell'organizzazione, analizzando successivamente i dati provenienti dallo SPI.[74]

Ciò che rende interessante questo modello è il fatto che possa essere contestualizzato in base all'organizzazione investigata e agli stakeholder coinvolti. Questo è stato reso possibile dall'introduzione dei focus group e delle interviste volte a investigare specifici aspetti tramite dei questionari. In ambito finanziario, ad esempio, può essere applicato secondo quattro passaggi principali: adattamento dello strumento alle caratteristiche della realtà organizzativa individuata; realizzazione delle analisi per testare la validità e l'attendibilità dello strumento; applicazione dello SPI; applicazione del RIT.[75]

---

[73] Corradini I., Nardelli E., *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*, FrancoAngeli, 2015.
[74] Ibidem.
[75] Ibidem.

All'interno del lavoro *Using Reputation Measurement to Create Value* del 2006, Money e Hillebrand sviluppano un'ulteriore evoluzione del modello SPIRIT: questa vede la reputazione all'interno di un contesto caratterizzato da antecedenti e conseguenze per comprendere come si può costruire una reputazione aziendale positiva. La reputazione aziendale viene trattata come insieme di credenze e atteggiamenti rispetto a un'organizzazione, partendo dalle osservazioni e dalle esperienze degli stakeholder (antecedenti) e collegandola ai comportamenti (conseguenze) che essi assumono nei confronti dell'azienda. Perché la reputazione possa creare valore per l'azienda, vanno integrati un livello strategico, in cui la reputazione è una risorsa intangibile, e uno personale, in cui sono compresi credenze e atteggiamenti.[76]

2.6.3 Il Customer Based Reputation Scale

Questo modello è stato sviluppato da Walsh e Beatty nel 2007 ed è concepito per valutare la reputazione di un'azienda dal punto di vista dei clienti, con un focus sulla loro percezione riguardo l'impresa e i suoi comportamenti. Secondo gli autori, i clienti sono gli stakeholder più importanti di tutti, in quanto sono i principali portatori di introiti di un'azienda e contribuiscono alla formazione della sua reputazione grazie alle loro conversazioni e al passaparola. All'interno del loro lavoro, definiscono la reputazione come:

> la valutazione globale di un'azienda da parte dei suoi clienti basata sulle loro reazioni a prodotti, servizi, attività di comunicazione, interazioni con l'azienda e/o suoi rappresentanti (dipendenti, manager o altri clienti) e/o attività aziendali conosciute.[77]

[76] Ivi.
[77] Corradini I., Nardelli E., *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*, FrancoAngeli, 2015.

A differenza degli altri approcci, che sono più generali e si riferiscono a diverse categorie di stakeholder, esso concentra l'analisi sulle dimensioni rilevanti per chi utilizza davvero i prodotti o i servizi.

Lo strumento elaborato è costituito da cinque dimensioni: *orientamento al cliente*, che valuta quanto l'azienda dimostra attenzione e ascolto verso i consumatori; *buon datore di lavoro*, che rileva la percezione dei dipendenti riguardo un ambiente di lavoro equo e positivo; *affidabilità e solidità finanziaria*, che riguarda la stabilità economica e l'affidabilità di un'impresa; *qualità di prodotti e servizi*, che considera il valore percepito di ciò che l'azienda offre al mercato; infine, *responsabilità sociale e ambientale*, che indaga la percezione dell'impegno aziendale verso la comunità, l'ambiente e le tematiche etiche. È stato sviluppato partendo da una lista iniziale di 40 indicatori, integrati successivamente con i 20 indicatori del *Reputation Quotient* di Fombrun, fino ad arrivare alla definitiva lista di 39 indicatori. A partire da questa, vi sono stati due studi di validazione negli Stati Uniti che ne hanno confermato la validità: gli indicatori sono stati ridotti a 28 e sono state individuate le 5 dimensioni.[78]

Tabella 1 - Il modello Customer Based Reputation

Dimensione	*Indicatore*
Orientamento al cliente	Cortesia verso il cliente Attenzione ai bisogni del cliente Focalizzazione sul cliente
Buon datore di lavoro	Una buona azienda per cui lavorare Tratta bene le persone Leadership eccellente
Affidabilità e solidità finanziaria dell'azienda	Essere migliore dei concorrenti Capacità di sfruttare le opportunità di mercato Forti prospettive di crescita futura
Qualità di prodotti e servizi	Solidità ed affidabilità di prodotti e servizi Innovatività di prodotti e servizi Qualità di prodotti e servizi
Responsabilità sociale e ambientale	Impegno nel creare posti di lavoro Responsabilità ambientale Disponibilità a ridurre i profitti per proteggere l'ambiente

Traduzione di Corradini e Nardelli

[78] Ivi.

Nel 2009, Walsh, Betty e Shiu elaborano una forma più semplice, in cui le cinque dimensioni vengono indagate tramite un insieme ridotto di 15 indicatori, simile a quello della versione originale. Viene fatto uno studio nel Regno Unito, coinvolgendo clienti di banche, ristoranti fast-food e punti vendita al dettaglio, e in Germania, con un campione di clienti di società di servizi Internet. Confrontando le distribuzioni delle risposte nei due Paesi con quelle degli Stati Uniti si è notato che la correlazione tra gli indicatori e le loro dimensioni hanno una struttura simile e che i consumatori interpretano la scala nello stesso modo.[79]

Le risposte del modello vengono raccolte tramite una scala Likert da 1 a 7 punti, in cui viene chiesto agli intervistati di esprimere il proprio parere con le affermazioni a loro sottoposte, andando da "fortemente in disaccordo" a "fortemente d'accordo". In questo modo è possibile quantificare le percezioni e ottenere un punteggio medio per ciascuna dimensione.[80]

2.6.4 Il Fortune's Most Admired Companies

Il modello *Fortune's Most Admired Companies*, realizzato dalla rivista statunitense Fortune a partire dal 1983, misura la reputazione di aziende appartenenti a diversi settori, con l'obiettivo di identificare le organizzazioni più stimate sia dai propri pari sia da professionisti del settore.[81]

Le aziende prese in esame sono quelle più rilevanti in base al fatturato: il campione iniziale è di 1.400 società, ciascuna con un particolare rilievo in ciascun settore, sulla base di indicatori come la capitalizzazione di mercato e il fatturato. Successivamente, esse vengono raggruppate in settori di attività, in ognuno dei quali vengono selezionate le 10 maggiori aziende globali e le 15 migliori statunitensi. Le aziende da valutare diventano, quindi, circa 700 e, per ognuna di

[79] Ivi.
[80] Ibidem.
[81] Corradini I., Nardelli E., *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*, FrancoAngeli, 2015.

esse, gli intervistati devono esprimere un valore da 0 a 10, da "insoddisfacente" a "eccellente" su nove indicatori, che sono: capacità di attrarre e trattenere persone di talento; qualità del management; capacità di innovazione; responsabilità sociale ed ambientale; qualità di prodotti e servizi; uso appropriato delle risorse aziendali; solidità finanziaria; valore come investimento a lungo termine; competitività globale.[82]

Il gruppo degli intervistati è costituito da circa 15.000 dirigenti di alto livello, componenti dei consigli di amministrazione e analisti finanziari. Il punteggio finale di ogni azienda è calcolato facendo una media dei punteggi di tutte le risposte pervenute per tutti gli indicatori. Sulla base di questo calcolo, le aziende vengono divise tra "le più ammirate" e le rimanenti. Gli intervistati, successivamente, devono selezionare le 10 aziende che ammirano di più, arrivando alla classifica finale delle 50 aziende più ammirate a livello globale.[83]

Il modello è stato, però, oggetto di diverse critiche. Le principali riguardano il campione degli intervistati, in quanto vengono trascurati i principali stakeholder come clienti e dipendenti. Il focus della ricerca privilegia, infatti, la performance finanziaria e trascura le altre aree di business. Se da un lato questo può costituire un limite, dall'altro può essere un punto di forza per la valutazione delle aziende che erogano servizi finanziari. Un'altra critica, invece, riguarda il fatto che gli intervistati che contribuiscono alla costruzione della classifica si occupano della gestione delle aziende e, quindi, influenzano le decisioni di investimento. Uno studio condotto in Danimarca ha, infatti, evidenziato la vischiosità di questo approccio.[84]

[82] Ivi.
[83] Ibidem.
[84] Ibidem.

2.6.5 La Corporate Personality Scale

Si tratta di un modello sviluppato da Davies, Chun, da Silva e Roper nel 2004, focalizzato su come clienti e dipendenti percepiscono la reputazione di un'azienda. Questo approccio è importante soprattutto per le società del settore dei servizi, in quanto i clienti influenzano l'immagine e l'opinione sulla reputazione dell'azienda. Gli autori hanno scelto di basare il modello sulla metafora della personificazione del carattere dell'azienda, cioè su come uno stakeholder descrive un'organizzazione utilizzando dei termini riguardanti il carattere di una persona. La scelta della parola "carattere" è dovuta alla volontà di sottolineare ciò che rende unica un'azienda.[85]

L'obiettivo degli autori era quello di creare uno strumento di misura utilizzabile da qualunque azienda e con grandi capacità descrittive, focalizzandosi sulla misurazione degli aspetti emotivi che caratterizzano le relazioni tra un'azienda e i suoi stakeholder, anche se l'approccio metodologico è basato sulla valutazione analitica di diversi elementi.[86]

Due sono i riferimenti teorici da cui Davies et al. partono per la costruzione del loro modello. Il primo è lo studio di Aaker del 1997 sulla personalità della marca, definita come "l'insieme delle caratteristiche umane associate alla marca". L'autore propone una scala di misura della personalità della marca con 42 indicatori, raggruppati in 5 dimensioni e 15 aspetti (vedi tabella 2). Il secondo riferimento teorico è il *Modello dei Cinque Fattori*, che individua cinque dimensioni per la descrizione e la valutazione della personalità: l'*estroversione* o *energia*, che include caratteristiche come il dinamismo e l'orientamento fiducioso; la *gradevolezza* o *amicalità*, che si riferisce a caratteristiche come la fiducia negli altri e l'altruismo; la *coscienziosità*, in cui troviamo caratteristiche come l'affidabilità e la scrupolosità; la *stabilità emotiva*, che include la stabilità, la

[85] Corradini I., Nardelli E., *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*, FrancoAngeli, 2015.
[86] Ibidem.

calma, ma anche l'insicurezza; e l'*apertura mentale*, che si riferisce all'apertura verso idee e valori diversi dai propri.[87]

Tabella 2 - scala di Aaker

Dimensioni	*Aspetti*	*Indicatori*
Sincerità	Concretezza	concreta, domestica, provinciale
	Onestà	onesta, sincera, vera
	Salubrità	salutare, originale
	Allegria	allegra, sentimentale, amichevole
Eccitazione	Coraggio	coraggiosa, alla moda, eccitante
	Vivacità	vivace, cha si fa ammirare (*cool*), giovanile
	Fantasia	fantasiosa, unica
	Aggiornamento	aggiornata, indipendente, attuale
Competenza	Affidabilità	affidabile, laboriosa, sicura
	Intelligenza	intelligente, tecnica, aziendalista
	Successo	di successo, direttiva, sicura di sé
Sofisticazione	Classe elevata	di classe elevata, affascinante, di bell'aspetto
	Attrazione	attraente, femminile, dolce
Rudezza	Vita all'aperto	vita all'aria aperta, maschile, da Far-West
	Rudezza	dura, rude

Traduzione di Corradini e Nardelli

A partire da questi studi, Davies et al. individuano quattro dimensioni di partenza per definire il carattere di un'azienda: *gradevolezza*, con riferimento alla gradevolezza degli individui; *coscienziosità*, legata allo stesso termine per gli individui e alla competenza della marca; *innovazione*, con riferimento all'apertura mentale degli individui; *stabilità emotiva*, legata al termine utilizzato per gli individui.[88]

Il lavoro si è svolto in cinque fasi. Nella prima, sono state svolte delle interviste ad alcuni dirigenti di alto livello di 14 società commerciali europee ed americane, al fine di costruire una lista di indicatori da utilizzare nell'analisi delle dimensioni. Successivamente sono stati realizzati dei focus group, in cui sono stati

[87] Ivi.
[88] Ibidem.

aggiunti ulteriori indicatori. Da queste attività è nata l'opportunità di aggiungere una quinta dimensione legata al concetto di *prestigio*.[89]

Nella seconda fase gli autori hanno esaminato come la *vision* e la *mission* fossero formulate in aziende di diversi settori, con l'obiettivo di confermare l'adeguatezza degli indicatori già individuati. Si è arrivato, infatti, ad averne circa 200. Dopodiché, 20 docenti di dottorato e 10 docenti di due business school hanno dovuto selezionare gli indicatori che non riuscivano ad associare alla personalità di organizzazioni per cui avevano lavorato. Quelli selezionati dalla maggior parte delle persone sono stati eliminati, arrivando a 113.[90]

La terza fase ha visto la somministrazione del questionario a personale e studenti di due business school, ai quali è stato chiesto di valutare l'organizzazione di appartenenza come se fosse una persona e assegnando ai 113 indicatori un valore scelto su una scala Likert a cinque valori. Attraverso le risposte ottenute, sono stati eliminati ulteriori indicatori a partire da quelli che non erano rilevanti fino a quelli con risposte mancanti o difficili da interpretare. Si è arrivati, quindi, a 93 indicatori.[91]

L'obiettivo della quarta fase era quello di costruire la scala di misurazione del carattere di una società. Per farlo, è stato somministrato un questionario con i 93 indicatori classificati nelle cinque dimensioni a circa 2.600 clienti e 2.100 dipendenti di 13 aziende, tra cui una banca e alcune società di servizi industriali. I risultati hanno evidenziato la presenza di sette dimensioni, che hanno portato all'eliminazione di ulteriori indicatori. I motivi sono stati diversi: un'insufficiente rilevanza di un indicatore rispetto a una dimensione in entrambi i gruppi, la presenza di un'elevata asimmetria, la rilevanza di un indicatore rispetto alla sua dimensione. Alla fine, sono rimasti 49 indicatori raggruppati in cinque dimensioni maggiori e due dimensioni minori: gradevolezza, intraprendenza, competenza, sofisticazione, rudezza, informalità, viralità.[92]

[89] Ivi.
[90] Ibidem.
[91] Ibidem.
[92] Ibidem.

L'ultima fase era volta a investigare la validità della scala, che è stata confermata attraverso un processo di raccolta e selezione degli indicatori e da un'analisi fattoriale. [93]

Tabella 3 - La scala di Davies

Dimensioni	*Aspetti*	*Indicatori*
Gradevolezza	Calore	amichevole, piacevole, aperta, semplice
	Empatia	interessata, rassicurante, supportiva, ben disposta
	Integrità	onesta, sincera, fidata, socialmente responsabile
Intraprendenza	Modernità	che si fa ammirare (*cool*), alla moda, giovanile
	Avventura	fantasiosa, aggiornata, eccitante, innovativa
	Audacia	estroversa, coraggiosa
Competenza	Coscienziosità	affidabile, sicura, laboriosa
	Direzione	ambiziosa, orientata ai risultati, direttiva
	Tecnocrazie	tecnica, aziendalista
Sofisticazione	Eleganza	attraente, fine, elegante
	Prestigio	prestigiosa, esclusiva, raffinata
	Snobismo	snob, elitaria
Rudezza	Egocentrismo	arrogante, aggressiva, egoista
	Dominanza	focalizzata su sé stessa, autoritaria, accentratrice
Informalità	---	disinvolta, semplice, alla mano
Virilità	---	maschile, dura, rude

Traduzione di Corradini e Nardelli

In conclusione, lo studio ha rilevato l'utilità effettiva dello strumento nella misurazione del carattere di un'azienda, indipendentemente dal suo tipo. Gli autori, tuttavia, consigliano una certa cautela nell'utilizzo della metafora della personificazione, in quanto, dal punto di vista letterale, non è vera. La scala serve, infatti, per mettere in luce diversi aspetti che andranno poi investigati.[94]

2.6.6 Il RepTrak Pulse

Il RepTrak Pulse è il principale modello di valutazione della reputazione di un'organizzazione elaborato da Ponzi, Fombrun e Gardberg. Esso nasce

[93] Corradini I, Nardelli E., *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*, FrancoAngeli, 2015.
[94] Ibidem.

dall'esigenza di fornire una definizione del concetto di reputazione che integrasse gli aspetti emotivi e l'obiettivo era quello di costruire uno strumento di valutazione sintetico, così da renderlo facilmente fruibile, ma soprattutto da poter essere impiegato in differenti contesti culturali. All'interno della loro ricerca, gli autori affermano che:

> una misurazione della corporate reputation sintetica e validata contribuirebbe ad affrontare le preoccupazioni di natura teorica, metodologica e pratica riducendo la fatica, la distorsione delle risposte, la ridondanza e la non responsività; permettendo l'inclusione di altri costrutti nello stesso questionario; fornendo ai sondaggisti e ai ricercatori una misura rigorosa e analiticamente fondata della reputazione aziendale su cui basarsi; e facilitando la raccolta dei dati, in particolare quando effettuata attraverso sondaggi e online.[95]

Poiché il lavoro condotto da alcuni degli autori per la realizzazione del modello *Reputation Quotient* aveva evidenziato le componenti della reputazione cognitivo-razionale e di natura emotiva e gli studi di altri autori avevano dimostrato che gli elementi oggettivi fossero fattori esplicativi della reputazione, Ponzi et al. sono partiti dagli indicatori della dimensione "attrattività emotiva" del modello *Reputation Quotient*, cioè sentimenti positivi, di ammirazione e rispetto, di fiducia. Per testare la loro validità come misurazione del concetto di reputazione, vi sono state delle discussioni su un forum online e, successivamente, è stato aggiunto un quarto indicatore relativo alla reputazione complessiva dell'azienda. Nel corso di quattro studi successivi, condotti con cittadini statunitensi, medici canadesi, clienti di società statunitensi fornitrici di energia e lavoratori danesi del settore pubblico, si è verificata la validità e l'attendibilità dello strumento. L'ultimo studio degli autori ha riguardato il test dello strumento in 17 Paesi diversi, in cui è stata investigata la reputazione di un insieme di 800 aziende presenti nei

[95] Ponzi L. J., Fombrun C. J., Gardberg N. A., *RepTrak Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation*, Corporate Reputation Review (2011), Vol. 14, No. 1

Paesi presi in esame. Anche qui, i risultati hanno confermato la validità dello strumento.[96]

Attualmente, questo è il modello con più conferme di validità e costituisce uno strumento efficace per la misurazione in forma abbreviata, che può essere utilizzato per tre motivi principali: valutare la percezione della reputazione aziendale sia del pubblico che degli stakeholder; confrontare la reputazione aziendale tra gruppi di stakeholder; confrontare la reputazione aziendale a livello interculturale.[97]

Successivamente, il Reputation Institute, oggi The RepTrak Company, ha iniziato a utilizzare lo strumento per misurare la reputazione delle aziende con il maggior fatturato in tutto il mondo, pubblicando i risultati nella rivista Forbes.

L'indice esamina 10 dimensioni chiave che influenzano la reputazione aziendale, divisi in due categorie: le *componenti razionali* comprendono i prodotti/servizi, l'innovazione, il workplace, la perfomance, la governance, la cittadinanza e la leadership; le *componenti emotive*, invece, comprendono la stima, l'ammirazione, la fiducia e i sentimenti che gli stakeholder provano nei confronti delle aziende valutate.[98]

Il modello valuta circa 3.000 società in circa 40 nazioni del mondo, attraverso delle interviste ai consumatori, che devono valutare le aziende del proprio Paese. In ogni nazione vengono raccolte le valutazioni di almeno 100 persone per ogni azienda e ogni persona può valutare fino ad un massimo di sette società. Il punteggio finale di ogni azienda va da 0 a 100 ed è calcolato come la media dei punteggi basati su quattro indicatori: sentimenti positivi, ammirazione e rispetto, fiducia e reputazione complessiva. Per rimuovere le distorsioni sistematiche causate da atteggiamenti diversi verso le valutazioni dei vari Paesi, la distribuzione di valori che si ottiene viene prima riportata a una distribuzione standardizzata e poi normalizzata, utilizzando media e varianza delle distribuzioni

[96] Ivi.
[97] Ibidem.
[98] Corradini I, Nardelli E., *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*, FrancoAngeli, 2015.

standardizzate di tutti i Paesi. Questo viene fatto in quanto può succedere che in un Paese vengano date due valutazioni mediamente più alte o più basse, a causa delle radici culturali, o che le distribuzioni abbiano ampiezze differenti. Si ottiene in questo modo una classifica della reputazione delle aziende nei Paesi esaminati, espressa con un punteggio che va da 0 a 100. Successivamente, con l'utilizzo di punteggi normalizzati, è possibile ottenere una classifica unica della reputazione, che tuttavia non può essere considerata come una reputazione globale delle aziende, ma solo come un confronto tra le reputazioni di ogni azienda nel loro Paese.[99]

A partire dal 2011 il metodo di costruzione di questa classifica è stato modificato in modo tale da poter effettivamente misurare la reputazione in modo globale. Vengono, quindi, prese in esame solo le società con un punteggio maggiore di 70 nelle classifiche dei quattro anni precedenti all'interno di un Paese, con un fatturato maggiore a un miliardo di dollari. Un cambiamento importante è dato dal fatto che i consumatori possono valutare le aziende indipendentemente dal loro Paese di origine.[100]

2.6.7 Il modello di Highhouse, Broadfoot, Yugo e Devendorf

Per costruire il modello, gli autori partono da una definizione di reputazione intesa come "una valutazione complessiva, stabile nel tempo riguardo un'azienda che coinvolge diversi gruppi di interesse". L'obiettivo del loro lavoro è quello di comprendere se esiste un consenso generale sull'esistenza della reputazione e se esiste una convergenza sufficiente per una teoria della reputazione. Dopo aver raccolto delle valutazioni di alcune aziende note, lo scopo diventa quello di

[99] Ivi.
[100] Ibidem.

esaminare se i giudizi sulla reputazione sono generalizzabili e, se non lo sono, come renderli tali.[101]

Partendo da quanto appena descritto, gli autori hanno definito uno strumento per analizzare l'impressione generale della reputazione aziendale e non i vari aspetti che la riguardano. Per condurre l'indagine è stata utilizzata la teoria della generalizzabilità, una teoria statica utilizzata per determinare l'attendibilità delle misure sociali stimando gli effetti di diverse potenziali fonti di errori. Lo scopo era quello di verificare la varianza che risultava da alcune caratteristiche della misura della reputazione, quali i momenti temporali di misurazione, gli indicatori usati, le aziende valutate e gli esperti coinvolti. Gli autori si aspettavano una bassa varianza rispetto al tempo e ad altri indicatori e un'alta varianza in base al cambiamento delle aziende valutate. È stato selezionato un campione di 115 soggetti, tra cui professori universitari di finanza, marketing e gestione delle risorse umane di otto università degli Stati Uniti, ai quali sono state sottoposte tre domande relative alla reputazione di nove grandi aziende statunitensi. A distanza di due settimane è stato chiesto loro di rispondere nuovamente, al fine di confrontare le risposte ottenute e per comprendere se ci fossero variazioni nel tempo. Sono state inserite altre tre domande riguardo l'immagine percepita delle aziende come produttori di beni e servizi, opportunità di investimento e datore di lavoro. L'obiettivo era quello di investigare se il giudizio della reputazione dipendesse da quello dell'immagine.

I risultati dell'indagine mostrano che non vi sono state variazioni significative dei giudizi valutativi al variare della domanda o del tempo. La maggiore importanza dell'immagine di mercato derivata dallo studio è in disaccordo con il *Fortune's Most Admired Companies*, in cui la reputazione dell'azienda risulta collegata alla performance finanziaria. La conclusione a cui

[101] Highhouse S., Broadfoot A., Yugo J. E., Devendorf S. A., *Examining Corporate Reputation Judgments With Generalizability Theory*, Journal of Applied Psychology, 2008.

arrivano è che la reputazione può essere valutata in modo affidabile attraverso il giudizio degli esperti.[102]

2.6.8 La Corporate Credibility Scale

Il modello *Corporate Credibility Scale* è stato sviluppato nel 2001 da Newell e Goldsmith, i quali hanno deciso di concentrarsi sul concetto di credibilità aziendale, inteso come misura con cui i consumatori ritengono che l'azienda possieda la conoscenza o la capacità per rimanere fedele alle proprie dichiarazioni e promesse. A partire da questa premessa, gli autori hanno elaborato una scala della credibilità aziendale riferendosi al contesto pubblicitario, in cui la credibilità della fonte è essenziale per l'efficacia dei messaggi. Questo concetto è molto importante per la comunicazione persuasiva, in quanto per attirare il pubblico e controllare le sue scelte la fonte deve essere credibile, competente e percepita come disinteressata.[103]

Lo scopo degli autori è quello di sviluppare una scala sintetica, valida e attendibile, per misurare la credibilità aziendale. I motivi principali sono due: in letteratura non c'erano stati studi di validazione per misure di questo tipo e, inoltre, la credibilità aziendale giocava un ruolo importante.[104]

Il modello è stato sviluppato in sei fasi. Nella prima, gli autori hanno definito un insieme di 66 indicatori volti a descrivere le caratteristiche di competenza, fiducia e onestà. Successivamente gli indicatori sono stati ridotti a 33.[105]

Nella seconda fase, è stato chiesto a 50 studenti universitari di classificare 32 aziende utilizzando i 33 indicatori e, dalle loro risposte, è risultato che una compagnia era percepita come altamente credibile, mentre un'altra come

[102] Corradini I., Nardelli E., *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*, FrancoAngeli, 2015.
[103] Ibidem.
[104] Ibidem.
[105] Ibidem.

scarsamente credibile. È stata, poi, condotta un'altra indagine in cui è stato chiesto a 110 studenti di classificare queste due aziende: a questo punto è stato possibile passare a 8 indicatori, raggruppandoli in due dimensioni: competenza e affidabilità.[106]

La terza fase ha visto il coinvolgimento di 140 studenti per la valutazione delle stesse due aziende, confermando gli otto indicatori e le due dimensioni.[107]

Successivamente, nella quarta fase si è investigata la validità nomologica, studiando le correlazioni della credibilità con quattro costrutti connessi ad essa: la credibilità della pubblicità aziendale; l'atteggiamento verso la pubblicità; l'atteggiamento verso l'azienda; l'intenzione di acquistare dall'azienda pubblicizzata. Per questo studio, è stato scelto un altro campione di studenti universitari di una business school in quanto utenti e potenziali acquirenti del prodotto in questione, a cui sono state somministrate due storie e successivamente un questionario con domande relative alla credibilità aziendale e ai quattro costrutti. L'analisi ha confermato la struttura a due dimensioni e otto indicatori e validato le associazioni con i quattro costrutti collegati.[108]

Nella quinta fase troviamo lo studio della percezione della credibilità in relazione alla pubblicità reale di un'azienda. A un campione di consumatori adulti è stata mostrata una pubblicità uscita diversi mesi prima e hanno, poi, compilato il questionario relativo alla credibilità e ai costrutti connessi. Anche qui, le conclusioni sono le stesse della fase precedente.[109]

Nella sesta fase, infine, un campione di 122 adulti ha dovuto valutare quattro società mediante la scala definita: per ognuna di queste aziende sono state confermate le validità ottenute negli studi precedenti.[110]

---

[106] Ivi.
[107] Ibidem.
[108] Ibidem.
[109] Corradini I., Nardelli E., *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*, FrancoAngeli, 2015.
[110] Ibidem.

La *Corporate Credibility Scale* è, dunque, uno strumento utile, nonostante la credibilità sia solo una delle due dimensioni che costituiscono la reputazione. Risulta necessario, infatti, integrare la scala con altri strumenti. [111]

2.6.9 Il social listening

Nell'ambito della gestione e della misurazione della reputazione online un ruolo cruciale è quello dell'ascolto. Prima di tutto, occorre capire la differenza tra *monitoring* e *listening*. Il *monitoring* è la raccolta delle conversazioni e può rappresentare una prima fase del processo di ascolto, mentre il *listening* è l'analisi semantico-tematica approfondita che vede l'intervento del ricercatore. Questo approccio, dunque, ricerca e analizza gli insight nelle discussioni con il fine di studiare i dati e comprendere le tendenze globali. Permette, inoltre, di valutare campagne, tracciare idee e individuare le associazioni al brand così da sfruttarle nelle azioni di marketing.[112]

Dall'unione dei due nasce il *social listening*, il metodo strategico di tracciamento e analisi delle conversazioni online che riguardano una persona, un brand o un'organizzazione, il cui obiettivo è quello di raccogliere dati al fine di analizzarli per comprendere il sentiment[113] del pubblico, individuare opportunità di business e rispondere alle esigenze dei consumatori. Le aziende che adottano questa strategia hanno la possibilità di ottenere diversi vantaggi competitivi, molti dei quali si traducono in una gestione migliore della reputazione: oltre alla comprensione del sentiment del pubblico, possono individuare nuove tendenze di settore prima dei concorrenti, adattando l'offerta alle esigenze del mercato. Un'azienda percepita come reattiva e attenta ai cambiamenti, infatti, rafforza la propria immagine e la fiducia del pubblico. Inoltre, il social listening permette di

[111] Ibidem.
[112] Cavaliere G., *Gestione del Brand e della Reputazione: Cura in modo efficace il tuo brand e migliora la reputazione della tua azienda,* 2018.
[113] Treccani definisce il sentiment come "lo stato d'animo, la convinzione, la valutazione che si forma sulla base di sensazioni, emozioni, impressioni".

individuare eventuali problemi, commenti negativi o recensioni, così da rispondere ad essi in modo appropriato e gestire correttamente la reputazione online. Un ulteriore vantaggio è il miglioramento del servizio clienti, in quanto è possibile individuare richieste di assistenza anche al di fuori dei canali tradizionali, supportando i consumatori in modo tempestivo ed efficace. Questo permette di costruire nel tempo una percezione di attenzione e cura verso il consumatore che costituisce uno dei pilastri della fiducia su cui si fonda la reputazione aziendale.[114]

Esistono diverse tipologie di social listening, ognuna delle quali ha un diverso scopo. I principali sono:

- *brand mentions*: l'ascolto delle menzioni di un brand implica il tracciamento del numero di volte in cui esso è citato pubblicamente sulle piattaforme, inclusi forum, blog e siti di notizie. Questo serve per tracciare la percezione pubblica della marca e gestire i feedback;
- *competitive analysis*: l'ascolto delle conversazioni riguardo i concorrenti permette di ottenere informazioni riguardo le strategie intraprese, le campagne, i punti di forza e debolezza e i feedback dei clienti. Esse sono importanti in quanto possono aiutare a identificare le opportunità di differenziazione e le aree di miglioramento all'interno del mercato;
- *industry trends*: per ascoltare le tendenze del settore specifico è necessario osservare le discussioni relative a un settore in generale, definite da una lista di keyword. Questo permette di rimanere aggiornati con le tendenze, le tecnologie e i cambiamenti nel comportamento dei consumatori, adattando di conseguenza le proprie strategie;
- *campaign performance*: l'ascolto della rete è fondamentale per la gestione delle campagne di marketing, in quanto aiuta a monitorare le prestazioni della campagna in tempo reale. Ciò che si ottiene dall'ascolto può contribuire a ottimizzare le strategie della campagna;

[114] Borgomastro A., *Social listening: cos'è e perché usarlo per migliorare la strategia aziendale*, Inrete Digital, 11 marzo 2025.

- *customer service*: il social listening può essere molto utile per identificare e risolvere reclami dei consumatori, affrontando i problemi tempestivamente;
- *influencer collaboration*: attraverso l'utilizzo di strumenti basati sull'intelligenza artificiale è possibile identificare chi sono gli influencer chiave e il tipo di conversazioni che stanno promuovendo;
- *product feedback*: anche l'ascolto dei feedback sui prodotti è importante per migliorare il servizio e le strategie di innovazione.

La reputazione aziendale veniva e viene ancora valutata attraverso metodi quali sondaggi, interviste e valutazioni di esperti. Tuttavia, queste tecniche presentano, al giorno d'oggi, alcune limitazioni a causa della soggettività e all'incapacità di cogliere le informazioni in tempo reale, non riuscendo a valutare la reputazione in modo adeguato. Homa Molavi e Lihong Zhang affermano, infatti, che i modelli classici come il *Fortune's Most Admired Company* si basano sui giudizi dei dirigenti e degli analisti aziendali, mentre il *Reputation Quotient* si concentra principalmente sugli stakeholder esterni di un'organizzazione. Secondo gli autori, inoltre, i metodi classici sono soggetti a *bias*. L'affermarsi dell'intelligenza artificiale e dei nuovi strumenti permettono di automatizzare e migliorare l'analisi della reputazione aziendale, poiché essi sono in grado di elaborare i dati provenienti dalle piattaforme digitali in tempo reale, fornendo informazioni più accurate su ciò che pensano gli stakeholder.[115]

Il social listening si consolida, quindi, come un fondamentale misuratore della reputazione aziendale, poiché l'ascolto strategico permette di trasformare i dati raccolti in un indice qualitativo della percezione pubblica. Attraverso molteplici strumenti, come Talkwalker, Google Alerts e Social Mentions, l'azienda ha la possibilità di tracciare l'evoluzione della propria reputazione complessiva nel tempo, monitorando nel tempo le conversazioni, positive o negative, che la riguardano, identificando preventivamente i segnali di crisi e

[115] Molavi H., Zhang L., *Ai-driven corporate reputation measurement in digital ecosystems: A systematic literature review*, Elsevier, 5 novembre 2025.

valutando l'impatto delle scelte strategiche. Questi strumenti permettono di monitorare la *brand presence*, cioè il numero di post e citazioni su una determinata marca, e di effettuare un'analisi quantitativa, misurando numericamente il peso del brand e delle menzioni legate ad esso e ai suoi prodotti. Gli strumenti di analisi più avanzati permettono, inoltre, di andare oltre il dato numerico, facendo un'analisi qualitativa e semantica per comprendere il senso del linguaggio e dei contenuti. Si parla, quindi, di *sentiment analysis*.

La *sentiment analysis* è un'attività utile per analizzare e ascoltare il web al fine di comprendere ciò che gli utenti pensano e dicono di un brand, tenendo sotto controllo la reputazione aziendale. I principali campi di indagine sono i social network, che costituiscono il principale nodo di interazione tra un brand e la sua community, ma possono essere analizzati anche forum e siti internet. Generalmente, la *sentiment analysis* segue cinque passaggi: il primo è la raccolta dei dati, cioè l'identificazione e l'acquisizione del testo da analizzare. Successivamente vi è la standardizzazione, un processo in cui i dati vengono elaborati e ripuliti, al fine di eliminare le informazioni non rilevanti per la valutazione. Il terzo passaggio è l'estrazione delle caratteristiche salienti, utili per identificare il sentiment positivo o negativo, a cui segue la scelta del modello di apprendimento automatico. Questo avviene tramite l'utilizzo di diversi strumenti, che possono essere: automatici, cioè strumenti che utilizzano tecniche di apprendimento Deep Learning per imparare dai dati; basati su regole che si fondano sul lessico; o ibridi, che combinano entrambi gli approcci. Una volta scelto il modello ed effettuata l'analisi del testo, vi è la classificazione del sentiment in positivo o negativo.[116] Inoltre, il software utilizzato deve essere in grado di riconoscere determinate caratteristiche, come il *tone of voice*, che può spesso trarre in inganno, l'*intensità* del commento, che può essere disinteressato o molto forte, l'*emotività* e la *rilevanza* del commento rispetto all'argomento.[117]

[116] Camerlengo A., *Sentiment Analysis: ascoltare e comprendere l'opinione sul brand per migliorare l'esperienza del cliente e fidelizzarlo*, Digital4Marketing, 4 luglio 2023.
[117] *Sentiment analysis: cos'è, come farla e perché*, Italiaonline, 14 febbraio 2025.

Dunque, l'introduzione dell'intelligenza artificiale ha portato il social listening a una migliore efficienza e innovazione, consentendo alle aziende di individuare trend emergenti con anticipo e di velocizzare i processi più lenti, grazie anche all'utilizzo degli algoritmi. I brand possono comprendere i sentimenti più complessi e le emozioni dei consumatori, migliorando la capacità di rispondere ad essi. Tuttavia, l'utilizzo dell'IA ha scatenato qualche dubbio etico, in particolare sul tema della privacy: i dati analizzati sono spesso pubblici, ma può capitare che gli utenti non siano consapevoli del monitoraggio dei loro commenti. Inoltre, è possibile che vi siano dei *bias*: se i dati con cui viene addestrata l'IA contengono dei pregiudizi, i risultati potrebbero essere discriminatori. Le aziende, dunque, devono adottare degli approcci specifici, come la definizione di policy chiare per l'utilizzo di dati e il mantenimento della privacy. In questo modo, è possibile rafforzare la fiducia dei consumatori verso il brand, mostrando una forte responsabilità riguardo il tema.[118]

Il social listening è diventato, quindi, uno strumento cruciale non solo per il successo delle aziende nel marketing moderno, che possono ottenere un vantaggio competitivo significativo tramite la comprensione dei propri clienti, ma soprattutto come una strategia di difesa della reputazione aziendale. La capacità di individuare per tempo un cambiamento nel sentiment del pubblico è fondamentale per intervenire prima che un episodio isolato si trasformi in una vera e propria crisi reputazionale.

2.7 Mantenimento della reputazione: la Corporate Social Responsibility e la filantropia come leve reputazionali

Come visto nei paragrafi precedenti, la reputazione si costruisce attraverso un processo graduale e complesso. Nell'ambiente competitivo del marketing, essa

[118] De Rossi S., *La sfida etica del social listening*, Engage, 25 novembre 2024.

rappresenta uno degli asset fondamentali dell'azienda, la quale deve impegnarsi per costruire una reputazione positiva.

Per costruire una reputazione forte, un brand deve necessariamente comprendere qual è il proprio pubblico di riferimento, attraverso un'analisi delle esigenze e dei valori dei consumatori da cui l'azienda può partire per costruire una reputazione autentica. Elemento centrale è l'impegno verso qualità del prodotto e del servizio offerto, segno che il brand è affidabile. Inoltre, è importante l'engagement del cliente: l'azienda dovrebbe impegnarsi per costruire una relazione duratura e di fiducia con il cliente, al fine di rafforzare la propria reputazione anche verso l'esterno e di attrarre potenziali nuovi consumatori. Un altro punto importante è la presenza digitale, in quanto gestire con cura i propri canali permette di monitorare l'opinione pubblica e di dimostrare l'impegno verso i propri valori. Il monitoraggio, inoltre, permette di prevenire le crisi reputazionali e di gestirle in modo tempestivo. Dunque, la qualità del prodotto e la gestione delle relazioni con i clienti sono i tratti essenziali per la gestione della reputazione, soprattutto per costruirne una positiva.[119]

Un ruolo sempre più centrale è quello della *Corporate Social Responsibility* (CSR), la cui definizione si trova all'interno del Libro Verde della Commissione Europea (2001). Essa viene definita come "l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate" e comprende, al suo interno, numerose pratiche sostenibili che riguardano i fattori ambientali, sociali e di governance. I principi alla base includono la promozione della sostenibilità ambientali, il rispetto dei diritti umani, la trasparenza, ma anche la conformità alle leggi e normative e il miglioramento delle condizioni sociali ed economiche.[120]

La CSR, quindi, è un approccio strategico con due obiettivi principali: il primo è preventivo e consiste nel farsi carico degli effetti dannosi che

[119] *Crea la tua brand reputation: definizione, importanza e strategie*, Quiver Marketing, 19 gennaio 2024.
[120] *In cosa consiste la Corporate Social Responsibility e che ruolo svolge in azienda?*, Tecno group, febbraio 2024.

accompagnano le attività lecite di un'azienda, come ad esempio la riduzione dei rifiuti e delle varie forme di inquinamento; il secondo è generativo e riguarda la consapevolezza della dimensione sociale di un'azienda sia verso i propri dipendenti sia verso la comunità esterna.[121] Il legame con gli stakeholder diventa un punto importante, perché sono loro che contribuiscono alla creazione e al mantenimento della reputazione aziendale. Una politica trasparente e chiara riguardo i temi sociali e ambientali contribuisce all'incremento dei profitti e alla fidelizzazione dei pubblici, creando così una reputazione solida e positiva.

Un'altra attività rilevante è la filantropia, definita come "il volontario e incondizionato trasferimento di denaro o di altri beni da parte di imprese private a organizzazioni per finalità pubbliche che non siano esclusiva espressione della proprietà". Essa si riferisce, quindi, all'attività che le imprese attuano in modo volontario per gestire il proprio impatto sulla società e prevede donazioni in denaro, donazioni di prodotti o servizi e programmi di volontariato d'impresa, con il fine di sostenere cause sociali.[122] La filantropia ha un grande impatto sulla percezione di stakeholder e clienti di un'azienda. Per questo motivo, è fondamentale che un'azienda comprenda i bisogni reali del territorio e degli stakeholder, così da generare un impatto concreto. Per proteggere la propria reputazione, inoltre, un brand deve definire criteri, processi e responsabilità che intende mettere in atto, creando coinvolgimento con i propri collaboratori. Monitorare le proprie iniziative e adattare le strategie secondo i feedback, infine, permette all'impresa di evolvere e rafforzare la propria credibilità.[123]

A questo punto è necessario chiedersi cosa succede quando queste attività vengono percepite come poco autentiche o di facciata. Le tematiche sociali oggi sono molto sentite e integrate negli obiettivi di un'impresa, diventando quasi una necessità. Tuttavia, quando un'impresa vuole essere percepita come responsabile

[121] Invernizzi E., Romenti S., *Relazioni pubbliche e Corporate communication*, McGraw-Hill, Milano, 2020.
[122] *Filantropia di impresa: cos'è e le tre categorie individuate dalla letteratura internazionale*, ESG news, 13 maggio 2025.
[123] *Filantropia e brand reputation: come si protegge?*, Filantropia d'impresa.

ma non mette in atto comportamenti che evidenzino questa cosa rischia di cadere nel fenomeno del *greenwashing*. Esso si manifesta attraverso azioni fuorvianti con cui un'azienda cerca di presentarsi come più sostenibile di quanto non sia in realtà. Questa condotta si colloca tra la pubblicità ingannevole e le pratiche non etiche legate alla CSR e può comprendere diversi comportamenti: dichiarazioni false sull'impatto ambientale dei prodotti o del lavoro, uso improprio di certificazioni ecologiche, iniziative di CSR pubblicizzate senza essere messe in atto veramente, mancanza di chiarezza sugli investimenti nei progetti sostenibili, immagini o messaggi fuorvianti per promuovere la sostenibilità dell'azienda. Il *greenwashing* è, dunque, un comportamento che non giova alla reputazione di un'azienda, ma ne compromette la credibilità, creando un danno all'immagine e potenziali crisi reputazionali.[124]

Le critiche alla CSR restano, però, ancora oggi molto presenti. La principale è che essa rappresenti una diversione dagli scopi istituzionali di un'impresa che dovrebbero essere concentrati solamente sulla massimizzazione dei profitti, sempre nel rispetto delle leggi e secondo una concorrenza leale. Tuttavia, questa obiezione è diventata meno stringente negli anni grazie agli evidenti vantaggi che la CSR produce per gli azionisti: dalla riduzione dei rischi legali alla maggiore capacità di attrarre investimenti orientati alla sostenibilità, fino al rafforzamento della fedeltà dei consumatori. A questa critica, se ne affianca un'altra: le aziende vengono spesso accusate di ipocrisia e di greenwashing.[125] Affinché CSR e filantropia si traducano in un reale rafforzamento della reputazione, è necessario, quindi, che tali iniziative risultino coerenti e autentiche agli occhi degli stakeholder e della società in generale

[124] *Il greenwashing come ostacolo alla responsabilità sociale d'impresa (CSR)*, Tecno group, 22 febbraio 2024.
[125] Invernizzi E., Romenti S., *Relazioni pubbliche e Corporate communication*, McGraw-Hill, Milano, 2020.

2.8 L’impatto dell’intelligenza artificiale sulla reputazione

Con il digitale la reputazione è diventata oggetto non solo della comunicazione, ma anche del processo decisionale basato sulla gestione dei dati online. L’introduzione dell’intelligenza artificiale e dei meccanismi di analisi del sentiment introducono, come visto in precedenza, dei rischi a livello di etica e pregiudizi, di trasparenza e responsabilità, di privacy e sicurezza, ma anche di contenuti falsi e manipolazione. Nel suo studio, Emine Ağtaş, ricercatrice e docente universitaria, si propone di studiare l’impatto dell’intelligenza artificiale sulla reputazione e sulle relazioni con gli stakeholder, provando a sviluppare una strategia gestionale per mitigare i rischi. Individua, quindi, le minacce e le opportunità derivanti dall’utilizzo dei sistemi di intelligenza artificiale nella gestione della reputazione.[126]

Per quanto riguarda le minacce, cinque sono quelle principali. La prima riguarda l’etica e i pregiudizi: i modelli di intelligenza artificiale possono essere addestrati con dati basati su pregiudizi, portando a discriminazione e alla possibile caduta della reputazione. Per questo motivo, le aziende devono revisionare spesso i propri algoritmi al fine di garantire la trasparenza ed evitare pratiche scorrette. La trasparenza è, infatti, fondamentale per un utilizzo affidabile dei sistemi di IA, che richiedono che i processi decisionali siano condotti in modo trasparente e responsabile. Le tecnologie di IA hanno, inoltre, facilitato lo sviluppo di contenuti falsi, la circolazione di informazioni errate, portando a una forte disinformazione, e allo sviluppo dei *deepfake*, prodotti mediatici falsi creati tramite l’utilizzo dell’intelligenza artificiale e tecniche di deep learning che imitano voce, immagini ed espressioni di persone reali. Questi strumenti rappresentano una minaccia significativa per la reputazione aziendale a causa del rischio di manipolazione, poiché sono capaci di alterare la percezione pubblica di individui e organizzazioni. Un’altra importante minaccia, infine, riguarda la privacy e la sicurezza dei dati,

[126] Ağtaş E., *The double-edged impact of artificial intelligence on Corporate reputation: opportunities and threats*, Agora International Journal of Economical Sciences, Vol. 19, No. 2, 2025.

oggi una questione estremamente importante. Tramite gli strumenti di intelligenza artificiale sta diventando sempre più facile identificare le persone e rivolgersi a loro senza il loro consenso. Questo può comportare, inoltre, un utilizzo illecito dei dati personali sulle piattaforme.

L'intelligenza artificiale, però, rappresenta anche un'opportunità per la gestione della reputazione aziendale. Gli strumenti sviluppati consentono di analizzare una quantità di dati enorme al fine di identificare eventuali problemi e tendenze che potrebbero influire sulla reputazione di un'azienda. Nel momento in cui emergono commenti o dichiarazioni negative online, è possibile intervenire rapidamente per ridurre i danni, prevenendo una possibile crisi reputazionale. Oltre all'analisi del sentiment online, vista in precedenza, l'intelligenza artificiale integrata alle pratiche di comunicazione genera effetti significativi sulla reputazione. Una ricerca di Jeljeli et al. (2024) ha dimostrato che le pubbliche relazioni hanno un grande effetto sul valore competitivo, sulla comunicazione online e sul cambiamento comportamentale, variabili su cui vi sono effetti importanti anche grazie alle tecnologie di intelligenza artificiale. Strumenti quali l'analisi del sentiment, i chatbot e l'analisi predittiva consentono, dunque, alle organizzazioni di sviluppare relazioni più forti con i propri stakeholder.[127]

Diversi sono gli strumenti che possono essere utilizzati per misurare la reputazione digitale. Nel suo studio, Aleryani individua e raggruppa diversi tools, spiegandone i benefici. Un esempio sono i *brand monitoring tools*, che utilizzano gli algoritmi per monitorare le menzioni online di un brand su diverse piattaforme, come i social media, i siti di notizie e i forum. Vi sono, poi, le *social media analytics platforms*, dei tools che tracciano i commenti, le menzioni, i like e i contenuti condivisi, e i *media monitoring services*, che si occupano di controllare la copertura mediatica di giornali, radio e tv.[128]

[127] Ivi.
[128] Aleryani A. Y., *Leveraging AI to Enhance Organizations' digital Reputation for Sustainable Development*, SSRG International Journal of Recent Engineering Science, Vol. 11, 20 ottobre 2024.

Tabella 4 - Descrizione degli strumenti di IA e dei loro benefici

Tools	Benefici
Strumenti di Brand monitoring	Questi strumenti usano algoritmi di intelligenza artificiale per monitorare le menzioni di un brand in diverse piattaforme online, inclusi social media, siti di notizie, forum e blog
Social media Analytics Platforms	Gli strumenti di analisi dei social media basati sull'intelligenza artificiale monitorano le menzioni del brand, i commenti, i like e le condivisioni sulle varie piattaforme social
Strumenti di Online Review Monitoring	Utilizzano l'elaborazione del linguaggio naturale e l'analisi del sentiment per monitorare le recensioni online su piattaforme come Yelp, Google Reviews e Trip Advisor
Reputation Management Platforms	Utilizzano algoritmi di intelligenza artificiale per aggregare e analizzare i dati provenienti da varie fonti, al fine di valutare il punteggio complessivo di reputazione di un'organizzazione
Strumenti di Web Analytics	Gli strumenti di analisi web basati sull'intelligenza artificiale analizzano il traffico di un sito web, il comportamento degli utenti e gli indicatori di engagement per misurare la visibilità e la reputazione online di un brand
Sentiment Analysis APIs	Utilizzano modelli di apprendimento automatico per analizzare i dati testuali provenienti dai social media, dalle recensioni e da altre fonti online per determinare il sentiment dei confronti di un'organizzazione
Servizi di media monitoring	Alcuni servizi di monitoraggio dei media basati sull'intelligenza artificiale offrono una copertura completa sia dei mezzi di comunicazione tradizionali che delle fonti online

Traduzione: Aleryani, 2024

In conclusione, è possibile affermare che gli strumenti di intelligenza artificiale siano efficaci per la misurazione della reputazione online, grazie alla possibilità di monitorare continuamente i dati e di identificare i trend emergenti. Nonostante ciò, le aziende devono necessariamente prestare attenzione ai rischi evidenziati poco fa, cercando di mantenere sempre una grande trasparenza con i propri stakeholder.

CAPITOLO TERZO: LE CRISI REPUTAZIONALI

3.1 Che cos'è la crisi reputazionale

Come si è avuto modo di osservare nel capitolo precedente, la reputazione di un brand è una delle risorse più preziose e rilevanti dal punto di vista della sua strategia, in quanto è il risultato di un lungo processo di costruzione di relazioni con i propri stakeholder e di investimenti in termini di fiducia e credibilità. Essa è, infatti, molto fragile e anche un piccolo errore, come un'azione mal gestita o una comunicazione poco trasparente, può portare a gravi conseguenze. È in questo modo che può nascere una *crisi reputazionale*.

Una prima definizione è quella di Luca Poma e Giampietro Vecchiato, che affermano che la crisi è "un avvenimento esogeno o endogeno di tale virulenza da rischiare di pregiudicare la continuità operativa di una organizzazione". Questa definizione, seppur corretta, non è adeguata al contesto attuale in cui ci troviamo, l'*infosfera*. Secondo Treccani, l'infosfera è "l'insieme dei mezzi di comunicazione e delle informazioni che da tali mezzi vengono prodotte".[129] Come visto precedentemente, gli scenari comunicativi sono cambiati drasticamente con l'introduzione del digitale: la velocità di propagazione dei fenomeni è amplificata, le informazioni non possono essere controllate e diventano visibili a tutti, lo spazio inizia ad essere formato da dati. Occorre, quindi, dare una definizione più attuale del concetto di crisi reputazionale.

Thimothy Coombs definisce la crisi come "la percezione di un evento imprevedibile che minaccia le aspettative importanti degli stakeholder e può seriamente influenzare le prestazioni di un'organizzazione e generare esiti negativi". Viene introdotto, qui, il concetto di percezione: non è il fatto in sé a innescare una crisi, ma la percezione di come gli stakeholder percepiscono tale

[129] *Infosfera*, Treccani, 2019.

fatto. Per questo motivo, stabilire con certezza cosa scateni una crisi non è più possibile.

La crisi reputazionale, dunque, è un evento che mina la credibilità, l'immagine e la reputazione di una persona, di un'azienda o di un brand. È caratterizzata da due aspetti principali: l'*eccezionalità dell'evento critico* e la *visibilità dell'evento negativo* e dei suoi effetti all'esterno. Le crisi, infatti, sono generalmente eventi inaspettati e con una forte capacità di impatto ed esercitano una forte attrazione verso i media e l'opinione pubblica, ma anche verso clienti, dipendenti, politici e altre categorie esterne. L'attenzione ricade non solo sull'evento e sulle sue conseguenze, ma anche sulle attività dell'organizzazione che viene colpita.[130] È possibile attuare una gestione preventiva attraverso la creazione di processi che permettano una risposta rapida e organizzata, analizzando le attività e i processi produttivi al fine di identificare i rischi diretti e indiretti. Tuttavia, esistono i cosiddetti *cigni neri*: si tratta di eventi imprevisti e rari, fuori dalle normali aspettative, che hanno un impatto enorme e molto spesso catastrofico. Solo dopo che l'evento è accaduto le persone riescono a trovare delle spiegazioni che lo rendono prevedibile. Esempi di cigni neri sono le crisi finanziarie, i disastri naturali, le pandemie globali e gli attentati terroristici. Secondo Nassim Nicholas Taleb, saggista, matematico e filosofo, le aziende dovrebbero adottare delle strategie per ridurre l'impatto di questi eventi, come diversificare i rischi, così da creare dei sistemi che possano resistere a uno shock imprevisto come quello dei cigni neri.

Un brand, infatti, deve sempre fare del suo meglio per ridurre il rischio di una crisi, al fine di non compromettere la propria reputazione, adottando un approccio preventivo. Elementi fondamentali sono il monitoraggio della propria presenza online, il mantenimento di coerenza con i propri valori e la creazione di relazioni durature con i propri stakeholder.

[130] Invernizzi E., Romenti S., *Relazioni pubbliche e Corporate communication*, McGraw-Hill, Milano, 2020.

3.2 Le dinamiche e le fasi di una crisi

Dopo aver introdotto il concetto di crisi reputazionale, è possibile analizzarne le principali dinamiche. La caratteristica più complessa delle crisi reputazionali moderne è rappresentata dalle conversazioni piattaforma. Nell'Infosfera, infatti, la crisi non rimane quasi mai nel contesto in cui si sviluppa, ma si amplia e passa dai social media, ai forum, alle testate giornalistiche, integrando i media analogici con quelli digitali.

Il ciclo di vita di una crisi inizia con l'innesco, chiamato anche *trigger*, cioè qualsiasi cosa catturi l'attenzione e provochi una reazione negativa degli stakeholder. Una volta innescata, una crisi può crescere in maniera esponenziale, arrivando a coinvolgere molti attori. Barchiesi, nel suo libro *Ingegneria Reputazionale*, afferma che la crisi possiede una massa reputazionale che permette di misurare la reputazione. Per questo motivo, è possibile creare una curva generale massa-tempo al fine di misurare l'impatto effettivo di un evento. L'innesco di una crisi possiede una massa negativa, che dà il via a una *fase espansiva:* si tratta di una fase in salita molto rapida, in cui si attivano i nodi di amplificazione, come, ad esempio, gli account social degli influencer, e i media cominciano a riprendere i fatti creando un contagio nel piano dei contenuti. La fase culmina in quello che definisce *punto massimo* $\boldsymbol{\alpha}$, detto *apice della crisi*. Senza elementi nuovi, la curva non toccherà più questo punto. Questa fase è dominata dalla sfera emotiva: le prime tre ore sono quelle fondamentali per capire come si evolverà la situazione. Qui i parametri chiave sono l'angolo di salita, la media massa delle prime tre ore, la massa totale generale e il picco di crisi. La fase emotiva dura normalmente dalle 24 alle 48 ore, dunque è importante raccogliere tutti i dati e analizzarli per capire la natura della crisi, quali sono i nodi di attivazione, quali stakeholder sono coinvolti e quali aree del modello reputazionale sono impattate. L'interazione deve essere limitata al necessario. Successivamente, vi è la *fase di decadimento,* in cui la crisi subisce la prima mutazione, passando ai commenti e a un'elaborazione più strutturata da parte della rete e degli stakeholder. La massa si riduce e l'emotività

lascia spazio alla razionalità. La discesa non è precisa, è una linea che fluttua, vi sono irregolarità e risalite con l'entrata di nuovi media nel dibattito. Il parametro chiave è il *punto* β, cioè quando il segnale arriva a un terzo della massa nel picco. La fase di decadimento può essere molto lunga a causa del dibattito pubblico. A questa, segue la *fase evolutiva*, più fredda. Si comprendono le conseguenze di medio-lungo periodo e subentrano fattori di più ampio respiro. Inoltre, si iniziano a definire le conseguenze giudiziarie, che avranno esiti probabilistici. Il *punto* γ rappresenta il primo giorno in cui si tocca una massa zero o trascurabile. In questa fase si deve fare comunicazione su altri temi, cercando di ristabilire la normalità. Inoltre, si analizza la reazione e il posizionamento degli stakeholder. Infine, troviamo la *fase di lungo periodo*, in cui si sviluppano le conseguenze della crisi. Ciò che è successo entra nella memoria della rete. Le conseguenze giudiziarie avranno un ruolo primario e generano una serie di impulsi che possono riavviare il motore della crisi e degli stakeholder. In questo momento il brand è vulnerabile.[131]

Non tutte le crisi hanno la stessa durata. Alcune sono brevi e possono risolversi in poche ore o pochi giorni, altre sono prolungate, arrivando fino ad alcune settimane o mesi, altre ancora possono essere latenti e intermittenti, ritornando dopo un po' di tempo. È importante, quindi, comprendere come gestire ogni tipo di crisi, adeguando la comunicazione e il tono della risposta e mettendo in pratica un piano di gestione della crisi.

3.3 Il crisis management: come prevedere e gestire una crisi

Attraverso un'attività di analisi e di programmazione costante è possibile prevenire e superare le situazioni di crisi. Con *crisis management* si intende il processo con cui un'azienda o un brand affronta una situazione che rischia di

[131] Barchiesi A., *Ingegneria Reputazionale. Comprendere, misurare e costruire la reputazione*, FrancoAngeli, 2010.

danneggiare la propria reputazione, mettendo in atto pratiche di prevenzione, gestione e attenuazione delle conseguenze negative. Essa segue da vicino l'evoluzione degli eventi critici, dai primi segnali fino alla soluzione, e si articola in quattro fasi differenti.[132]

La prima fase consiste nel prevedere le crisi attraverso l'attività di audit, che consente all'azienda di monitorare il contesto di riferimento, i soggetti coinvolti e le criticità, al fine di individuare i rischi prima che si scateni una crisi. È necessaria, quindi, un'analisi dei rischi tramite cui si costruisce una scala di priorità per individuare le crisi più probabili e più dannose. Uno dei vantaggi è il coinvolgimento attivo dei manager di un'azienda, in quanto ciascuno di loro ha il compito di individuare e discutere le criticità di tutta l'organizzazione, non solo del proprio ambito. Una volta identificate le potenziali crisi, vi è il monitoraggio, interno ed esterno, dei segnali premonitori che le crisi producono, anche se spesso sono deboli. Il monitoraggio interno riguarda le attività aziendali e le relazioni interne e serve per individuare eventuali punti deboli o lamentele. Può avvenire tramite l'ascolto delle conversazioni sui social. Il monitoraggio esterno, invece, coinvolge gli organi di informazione tradizionali e innovativi, la concorrenza, l'andamento del settore in cui l'azienda opera. Con lo sviluppo dei social è diventato sempre più semplice identificare i segnali premonitori, in quanto sempre più persone lasciano commenti pubblici che possono essere successivamente analizzati.[133]

La fase successiva prevede la programmazione e la preparazione per la gestione di una crisi, attraverso dei piani strategici da mettere in atto nel momento del bisogno. L'obiettivo è quello di fornire all'organizzazione delle modalità per contenere i danni derivanti dalla crisi. Per prima cosa vi è l'organizzazione del team di gestione della crisi, chiamato *Crisis Management Team* (CMT), che si occupa della redazione del manuale di crisi, di formare le persone, di aggiornare

[132] Invernizzi E., Romenti S., *Relazioni pubbliche e Corporate communication*, McGraw-Hill, Milano, 2020.
[133] Ibidem.

la mappatura dei rischi e di stabilire gli strumenti da usare. In caso di crisi, assume il ruolo di guida per la gestione delle procedure da adottare. È costituito da membri permanenti e temporanei, coordinati da un Team manager nominato dall'amministratore delegato dell'azienda o dal General manager. Dopo aver stabilito il CMT, va allestita una camera per la crisi, cioè una sala operativa destinata a ospitare le attività dei membri del CMT, al cui interno sono presenti le strumentazioni necessarie, come gli strumenti operativi di supporto alla comunicazione, un archivio aggiornato con tutte le informazioni rilevanti sull'azienda e i piani di crisi, le istruzioni per le procedure e una mailing list dei giornalisti e degli altri stakeholder. La camera per la crisi viene utilizzata principalmente durante la fase acuta della crisi. A questo punto, è possibile preparare un piano di comunicazione di crisi, che prevede due fasi principali: l'individuazione degli stakeholder secondo l'area critica di riferimento e la predisposizione dei materiali di comunicazione di base da utilizzare in caso di crisi. questo permette di elaborare un piano in modo accurato e con tranquillità e, inoltre, di assicurare una risposta comunicazionale efficace. È necessario, inoltre, redigere un manuale di crisi, cioè un documento in cui si trovano i principi da seguire, le procedure, i comportamenti da adottare e le azioni da svolgere. Normalmente, è formato da un'introduzione, un riassunto delle procedure, una descrizione del CMT, una mappatura dei principali stakeholder, i tipi di messaggi da inviare per i vari pubblici, le risorse disponibili, i documenti da utilizzare e i numeri di telefono che possono essere utili.[134]

Si passa, poi, alla terza fase, che prevede la comunicazione e la gestione della crisi. Qui il CMT è tenuto ad applicare i piani di crisi per dar fronte all'evento critico e per contenere i danni, al fine di evitare che essi possano diffondersi ad aree dell'organizzazione non direttamente coinvolte. La comunicazione deve essere tempestiva ed esaustiva, continuamente aggiornata, incisiva, trasparente ed empatica, ma soprattutto rivolta sia all'esterno sia all'interno dell'organizzazione.

[134] Ivi.

Tre sono le possibili strategie di risposta a un evento critico. Le *strategie di negazione* cercano di eliminare qualunque connessione tra l'impresa e la crisi, efficaci se l'organizzazione è consapevole di quanto sta accadendo, controlla i processi interni e se può dimostrare di aver fatto di tutto per evitare la crisi. Nel caso in cui l'azienda non sia effettivamente collegata alla crisi, deve sostenere con convinzione che non ve ne sia una; in caso contrario, deve negare qualsiasi responsabilità interna. Le *strategie di ridimensionamento* servono per sostenere che la crisi non è così grave come viene percepita o che l'impresa non ha potuto controllare la crisi. I portavoce aziendali devono risultare credibili, al fine di ridurre il danno reputazionale. Questa strategia, però, non è efficace se i pubblici non ritengono credibili i messaggi dell'impresa, in particolare se essa non gode di una solida reputazione. Infine, le *strategie di ricostruzione* sono utili per cambiare le percezioni dell'impresa in crisi, in quanto i manager aziendali si impegnano per presentare al pubblico nuove informazioni positive e ricordano vecchi comportamenti virtuosi. Servono per rafforzare la reputazione aziendale e vengono utilizzate se vi è un elevato rischio reputazionale per l'impresa.[135]

L'ultima fase del crisis management è la gestione del dopo crisi. Spesso si sottovaluta ciò che avviene dopo la crisi, a volte per disattenzione, altre per la paura di essere etichettati come colpevoli. Tuttavia, è necessario monitorare tutte le fonti così da rafforzare l'organizzazione e prevenire e gestire crisi future. Inoltre, è importante comprendere come l'azienda ha affrontato la crisi, così da capire se il piano di crisi è stato efficace.[136]

Il contesto delle crisi è, però, incerto e non è semplice prevenire gli eventi negativi. Per questo motivo, è fondamentale seguire correttamente le fasi appena elencate.

[135] Invernizzi E., Romenti S., *Relazioni pubbliche e Corporate communication*, McGraw-Hill, Milano, 2020.
[136] Ibidem.

3.4 Le caratteristiche delle crisi online

Prima dell'avvento di Internet, il controllo dell'informazione era nelle mani dei media professionali, influenzati da altri attori. La crisi si configurava come uno scontro tra due poteri: quello dei media, che riportavano le notizie negative riguardo un'azienda, e quello dell'azienda stessa, che cercava di difendersi. Oggi, invece, ogni persona ha accesso diretto alle informazioni e, per questo, può essere definita un *prosumer*[137], cioè un consumatore che è, al tempo stesso, un produttore di informazioni, capace di diffonderle a chiunque senza alcun mediatore. Sono, quindi, le persone stesse a essere diventate gli attori di una crisi, poiché diffondono le informazioni, ne danno una propria valutazione ed esprimono opinioni sulle aziende, contribuendo all'innesco di una potenziale crisi e costringendo le aziende a giustificare le proprie scelte. Sul Web basta un contenuto negativo che lede la reputazione di un'azienda e tocchi la sensibilità del pubblico di riferimento per scatenare una vera e propria crisi.[138]

A differenza delle tradizionali crisi, quelle online presentano delle caratteristiche diverse. Un primo cambiamento riguarda i media, che passano da quelli classici come i giornali e la televisione, a quelli moderni, come siti, social network e utenti. I pubblici di riferimento diventano le community, gruppi di persone che possono generare ampi danni reputazionali. Internet diventa un luogo in cui le informazioni possono essere trasportate *peer to peer*, cioè direttamente da persona a persona, attraverso due modalità: quella *broadcast*, ovvero quella "uno-a-molti", e quella *narrowcast*, cioè quella "uno-a-pochi". Quando le notizie entrano in rete vengono amplificate proprio per l'innescarsi del processo di diffusione tra gli utenti, attivando una serie di discussioni, commenti e condivisioni. Due sono le tipologie di crisi sul web: quelle *esogene*, ovvero quelle

[137] Secondo Treccani è l' "espressione coniata da Alvin Toffler nel libro *The third wave* (1980). […] Il termine nasce per descrivere il protagonismo dei consumatori in un'epoca che usciva dalla produzione seriale di massa per aderire alla molteplicità dei gusti e delle tendenze dei cittadini delle ricche società del primo mondo."
[138] Chieffi D., *Online Crisis Management: Strategie al tempo dei social media*, Apogeo, 3 marzo 2013.

che nascono all'esterno della Rete, e quelle *endogene*, cioè quelle che nascono e vengono prodotte all'interno della Rete, che possono rimanervi confinate. Le prime rispondono per la maggior parte al modello tradizionale, mentre le seconde appartengono al digitale. La distinzione tra queste due tipologie è cruciale per comprendere come si evolverà una crisi e per sviluppare delle strategie di mitigazione e di risposta.[139]

Si nota, dunque, che sono gli utenti i veri artefici della diffusione della crisi. Tuttavia, ciò che circola in rete non ha da subito l'autorevolezza e la credibilità per essere considerata come una vera notizia, ma lo diventa nel momento in cui i media online, con la loro reputazione, ne parlano. In questa categoria rientrano i grandi quotidiani di informazione, ma anche siti specializzati, blog, opinion leader dei social network e altri utenti che non si pongono l'obiettivo di fare informazione in senso giornalistico. Tutti questi hanno un grande pubblico di riferimento e, per questo, possiedono una forte autorevolezza e credibilità. Chieffi definisce *snodo* quel nodo di rete che aggiunge valore ai contenuti e che si comporta come una sorta di influencer grazie alla leadership che gli viene riconosciuta. Gli snodi sono, quindi, i nuovi media, poiché possiedono un potere più ampio rispetto ai media tradizionali. Perché un'azienda sviluppi una propria strategia di risposta a una crisi, è necessario costruire una relazione solida con gli snodi, al fine di agire su di essi per la gestione dell'evento critico.[140]

Per identificare gli snodi si utilizzano le metriche di misurazione più diffuse, come la misura dell'audience sul Web, anche se questa pratica misura i lettori e gli spettatori in modo approssimativo. Risulta, quindi, fondamentale comprendere la capacità di engagement del singolo snodo, valutando il numero del like, di condivisioni e di commenti, al fine di essere certi del suo reale potere di influenza. Nell'ambito del crisis management, questo permette di conoscere quali snodi

[139] Ivi.
[140] Ibidem.

diffondono con maggior forza una notizia critica e, quindi, quelli da prendere in considerazione per la risoluzione di una crisi.[141]

3.5 Online crisis management

Prima ancora che scoppi una crisi, le aziende devono esplorare il proprio territorio digitale per comprendere dove vi sono le maggiori discussioni che le riguardano e per identificare le community in cui essa è oggetto di interesse per gli utenti. Dopodiché, si passa all'identificazione degli snodi e dei temi di maggiore interesse, attraverso un'analisi delle conversazioni. Questo è fondamentale per valutare il potenziale pericolo di una notizia e la sua possibile viralità. Successivamente, le aziende devono attuare la fase di monitoring e di social listening, affrontata nel capitolo precedente. L'unica certezza di successo nel crisis management è, infatti, la prevenzione.[142]

Una volta esplorato il territorio digitale, le aziende possono mettere in atto le strategie di reazione alla crisi, il cui miglior risultato ottenibile è quello di limitare il danno e di recuperare la reputazione. Nel momento in cui avviene una crisi, il rapporto instaurato con la propria community permetterà all'azienda di interagire con essa, di intervenire nelle conversazioni e di essere ascoltata, mettendo in atto la propria strategia di crisis management. La mancanza del processo di accettazione e di costruzione di una propria reputazione online rende, infatti, le strategie meno efficaci. Gli strumenti con cui un'azienda può intervenire vengono divisi in due categorie: quelli che permettono l'*interdizione* e quelli che ottengono il *de-potenziamento* della notizia negativa. Le prime prevedono il blocco della diffusione e della visibilità del contenuto, intervenendo direttamente su di esso, mentre le seconde mirano a indebolire il danno attraverso spiegazioni e chiarimenti. Le due alternative richiedono approcci differenti: se una notizia è falsa

[141] Ivi.
[142] D. Chieffi, *Online Crisis Management: Strategie al tempo dei social media*, Apogeo, 3 marzo 2013.

verranno utilizzati strumenti di tipo interdittivo; al contrario, se la notizia è corretta l'approccio consigliato è il de-potenziamento (vedi tabella 5). Fondamentale è, inoltre, l'apertura al dialogo dell'azienda. Il tono con cui si dialoga in rete è uno degli elementi chiave del crisis management. Una comunicazione poco trasparente, poco rispettosa delle richieste degli utenti, poco propensa all'ascolto e poco incline alle risposte rischia solo di aggravare le percezioni negative della community, vanificando le strategie di risposta alla crisi. L'azienda è, infatti, percepita come responsabile di una crisi e gli interlocutori devono poter porre domande e ricevere risposte. Anche di fronte a polemiche e critiche basate su presupposti sbagliati, un'azienda non deve mai attaccare chi le va contro, ma deve sempre essere disponibile per fornire spiegazioni, mantenendo una certa trasparenza. Infatti, nel caso in cui la notizia sia non corretta, è importante fornire le prove dell'infondatezza, smontando le argomentazioni altrui con delicatezza.[143]

Tabella 5 - Gli strumenti di Media Relations online

Notizia non vera o non corretta		Notizia vera, corretta, non smentibile	
Interdizione	**De-potenziamento**	**Interdizione**	**De-potenziamento**
Smentire e chiedere la modifica del post.	Mettere a disposizione informazioni precise e trasparenti.	Ammettere, non nascondere, evitare no comment e dare la propria posizione.	Mettere a disposizione informazioni precise e trasparenti.
Chiedere un post di chiarimento.	Fare circolare informazioni positive.	Spiegare le proprie ragioni, descrivere cosa si sta facendo per porre rimedio.	Far circolare le proprie informazioni.
Intervenire nella conversazione con le proprie argomentazioni.	Aprirsi al dialogo su altri social media.	Chiedere spazio in un post.	Aprirsi al dialogo su altri social media.
Rispondere alle domande e ai commenti.	Prevenire la diffusione del tema con argomentazioni positive e contrarie.	Intervenire nella conversazione con le proprie argomentazioni.	Rispondere alle domande e ai commenti con trasparenza. Rispondere anche alle critiche.
			Mettere a disposizione strumenti per risolvere il problema anche su altre piattaforme.
			Esporre il management.

Fonte: Daniele Chieffi, 2013.

Poiché lo sviluppo di una crisi online presenta caratteristiche diverse in caso di un evento esogeno o di uno endogeno, è necessario prevedere dei piani di azione

[143] Ivi.

specifici per entrambe. Per quanto riguarda le *crisi esogene*, i piani di azione devono essere collegati a quelli generali dell'azienda, tenendo conto, però, del fatto che il Web è un potente amplificatore. La mancanza di informazioni, una scarsa reattività, la mancanza di ascolto o la negazione di interazione sono percepiti come una chiusura dell'azienda verso gli utenti. Un esempio è la crisi della Concordia: Costa Crociere, poiché non aveva un piano di crisi generale, ha trascurato completamente l'aspetto online, lasciando sul proprio sito la pubblicità della nave dopo l'incidente. Il pubblico ha percepito questo comportamento come un'aggravante della responsabilità del naufragio, aggravato dal fatto che su Internet non vi fossero informazioni riguardo la posizione dell'azienda. Per una crisi esogena ci sono tre punti fondamentali da considerare: il primo è la struttura della risposta agli snodi e alla community, in quanto bisogna stabilire chi e in che modo dovrà interagire con i media online e con gli utenti; successivamente, vi deve essere l'attivazione della riorganizzazione dei punti di presenza, gestendo il sito istituzionale e i profili social, fornendo informazioni e prevedendo la necessità di risposta agli utenti; infine, il terzo punto è il coordinamento con il crisis team aziendale, poiché è necessario che la voce sia unica, riportando le stesse informazioni e gli stessi messaggi.[144]

Per quanto riguarda le *crisi endogene*, le aziende hanno bisogno di piani di prevenzione specifici, in cui va considerato prima l'aspetto online e, se necessario, anche quello offline. L'analisi della vulnerabilità è più complessa, perché le sensibilità della community coincidono spesso con il *core business* dell'azienda. Le crisi endogene sono legate, per la maggior parte dei casi, al semplice flusso delle informazioni e possono nascere solo sulla base di un'opinione o un punto di vista negativo espresso dalla community, che deve, tuttavia, toccare la sensibilità del gruppo. La priorità del piano di reazione è quella di gestire il flusso delle interazioni e della viralità. Per prima cosa, va decisa una struttura di risposta agli snodi e alle community, per poi passare all'attivazione di un sistema di

[144] D. Chieffi, *Online Crisis Management: Strategie al tempo dei social media*, Apogeo, 3 marzo 2013.

monitoraggio e analisi in tempo reale, fondamentale per la gestione dei messaggi, del tono, ma anche per una reazione efficace ed efficiente. Infine, ci deve essere un coordinamento con i punti di presenza aziendali, coinvolgendo il sito aziendale e i profili social, in cui le aziende dovranno diffondere materiali per contrastare la negatività della crisi.[145]

Dopo aver sviluppato dei piani per la gestione delle crisi in base alla tipologia, l'azienda deve identificare il *punto di caduta*, cioè la responsabilità che le verrà imputata, stilando una lista di diversi casi. Tre sono le macrocategorie: la *responsabilità con dolo* rappresenta il caso peggiore, in cui l'azienda è responsabile consapevole e volontaria delle azioni che hanno condotto alla crisi; la *responsabilità diretta colposa od omissiva* è, invece, un errore di gestione o di verifica per cui l'azienda resta imputabile; infine, la *responsabilità indiretta e conseguente alla gestione della crisi* riguarda la gestione sbagliata delle conseguenze dell'evento critico, che non viene percepito come imputabile all'azienda. Queste casistiche possono essere sommate, sovrapposte o collegate secondo un nesso di causalità. Comprendere quale sia la responsabilità è fondamentale per decidere la reazione e costruire le strategie di risposta, rendendo possibile anche la valutazione del danno.[146]

Una volta contenuta la crisi, le aziende dovranno analizzare quale aspetto sia stato maggiormente danneggiato, indagando la propria reputazione con gli strumenti di monitoraggio sul web e confrontandola con quella pre-crisi. In base ai risultati, dovranno decidere le azioni di medio e lungo periodo che dovranno portare a un riposizionamento e a un recupero della reputazione attraverso campagne di comunicazione mirate. Importante è, infine, la *resilienza*, ovvero la capacità di analizzare i motivi e le dinamiche che hanno portato allo scoppio della crisi al fine di una riorganizzazione aziendale volta a non commettere più gli stessi errori.[147]

---

[145] Ivi.
[146] Ibidem.
[147] Ibidem.

3.6 I modelli di gestione delle crisi reputazionali

La crescente attenzione alle crisi reputazionali ha portato allo sviluppo di alcuni modelli teorici finalizzati all'interpretazione delle dinamiche e alla gestione della crisi. Tali modelli si concentrano su aspetti specifici del processo, quali il livello di responsabilità attribuibile all'azienda, le modalità con cui essa può cercare di proteggere o ricostruire la propria immagine e il ruolo degli stakeholder e dei media nella circolazione delle informazioni.

L'elaborazione di questi framework è volta a proporre una lettura più strutturata e strategica del fenomeno. Tra i principali riferimenti teorici che verranno analizzati troviamo la *Situational Crisis Community Theory* (SCCT) elaborata da William Timothy Coombs, l'*Image Repair Theory* di William Benoit, il modello di *Thomas-Kilmann*, il modello *Social-Mediated Crisis Communication* (SMCC) e la *Readiness*, intesa come modello della gestione della crisi.

L'analisi di questi modelli permette, quindi, di individuare le logiche che guidano la scelta delle strategie di risposta e di gestione della crisi al fine di comprendere come tale gestione si sia evoluta da una prospettiva prevalentemente reattiva verso un approccio più articolato, orientato alla prevenzione e alla preparazione di un piano di azione.

3.6.1 La Situational Crisis Community Theory

La SCCT è un modello di comunicazione strategica sviluppato da Coombs, il cui obiettivo all'origine è quello di comprendere e anticipare il modo in cui gli stakeholder reagiranno a una crisi in termini di minaccia reputazionale. Invece di basarsi su opinioni personali o casi studio, la teoria si basa su ricerche scientifiche ed esperimenti empirici, con il fine di fornire ai manager delle linee guida precise per scegliere la migliore strategia di comunicazione in una situazione di crisi. Alla base del modello vi è la *Attribution Theory* di Heider, una teoria che sostiene che

le persone cercano le cause degli eventi specialmente se queste sono negative e inaspettate. Le emozioni chiave della teoria sono la rabbia e la simpatia. La rabbia è evocata quando le risposte comportamentali sono negative e il soggetto viene giudicato responsabile di un comportamento, mentre la simpatia si evoca quando le risposte comportamentali sono positive e il soggetto non è ritenuto responsabile.[148]

Coombs estende i principi dell'*Attribution Theory* alla comunicazione di crisi per prevedere la minaccia che essa rappresenta per la reputazione e per indicare le strategie di risposta alla crisi. La SCCT sostiene che, comprendendo la situazione di crisi, il crisis manager può determinare quale strategia di risposta massimizzerà la protezione della reputazione. Il suo compito è quello di analizzare la situazione al fine di valutare il livello di minaccia, rappresentata dall'entità del danno che una crisi può infliggere a un'azienda nel caso in cui non venissero attuate delle strategie di risposta. Tre sono i fattori che determinano la minaccia alla reputazione: la *responsabilità iniziale* della crisi, la *storia* della crisi e la *reputazione relazionale precedente*.[149]

La responsabilità iniziale della crisi dipende da quanto gli stakeholder ritengono che le azioni dell'organizzazione abbiano portato alla crisi. La ricerca ha dimostrato che una maggiore attribuzione della responsabilità della crisi da parte degli stakeholder produce punteggi reputazionali più bassi tra gli stessi. La minaccia reputazionale aumenta man mano che si intensificano le attribuzioni di responsabilità all'organizzazione da parte degli stakeholder. La valutazione iniziale si basa sul tipo di crisi, cioè su come la crisi viene inquadrata. Si tratta del cosiddetto *crisis frame*. Coombs identifica tre *cluster* di crisi basati sulle attribuzioni. Il primo è il *cluster delle vittime*, che include le crisi causate da forze esterne all'organizzazione, la quale viene considerata una vittima delle circostanze. Per questo motivo, le attribuzioni di responsabilità sono ridotte al

[148] Coombs W. T., *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*, Corporate Reputation Review, Vol. 10, No. 3, 2007.
[149] Ibidem.

minimo e la minaccia reputazionale è bassa. Troviamo, poi, il *cluster accidentale*, che comprende le crisi di tipo accidentale, quali guasti tecnici o richiami di prodotto dovuti a errori tecnici, che comportano attribuzioni moderate di responsabilità. Gli stakeholder comprendono che l'organizzazione non aveva intenzione di causare una crisi o che il controllo sulla prevenzione era limitato. Infine, vi è il *cluster intenzionale*, che comporta una minaccia reputazionale più grave, in quanto l'attribuzione di responsabilità è elevata. L'azienda è consapevole di violare le leggi e mette a rischio gli stakeholder.[150]

Dopo aver identificato il tipo di crisi e la responsabilità iniziale, il crisis manager deve considerare la storia delle crisi e la reputazione relazionale precedente, cioè la presenza o meno di episodi simili in passato. Secondo la *Attribution Theory*, infatti, una storia caratterizzata da crisi suggerisce che l'organizzazione abbia dei problemi che devono essere affrontati. Una reputazione relazionale precedente sfavorevole si ha quando un'organizzazione mostra scarsa considerazione per i suoi stakeholder e li tratta in modo non adeguato. Sia la storia della crisi sia la reputazione relazionale pregressa hanno un effetto sulla minaccia reputazionale della crisi.[151]

Nel valutare la minaccia reputazionale, il crisis manager segue un processo a due fasi. La prima serve per determinare il tipo di crisi e la responsabilità iniziale attribuita ad essa. Il modello, infatti, sostiene che ogni tipo di crisi generi specifici e prevedibili livelli di responsabilità. Identificandoli, il crisis manager può anticipare quanta responsabilità gli stakeholder attribuiranno all'organizzazione. La seconda fase riguarda la storia della crisi e la reputazione relazionale pregressa che, se sfavorevoli, aumentano la valutazione iniziale della minaccia. Oltre a rappresentare una minaccia per la reputazione, la responsabilità della crisi scatena delle reazioni emotive, che influenzano le intenzioni comportamentali. Se l'attribuzione di responsabilità per la crisi all'organizzazione è alta, il sentimento più intenso sarà la rabbia. Le emozioni negative, però, possono portare gli

[150] Ivi.
[151] Ibidem.

stakeholder a diffondere un passaparola negativo, interrompendo anche il rapporto con essa. Dunque, è possibile affermare che il danno reputazionale causato da una crisi ha implicazioni sulle interazioni tra l'organizzazione e i suoi stakeholder, che possono smettere di acquistare prodotti o smettere di supportare l'azienda.[152]

La SCCT organizza, inoltre, le strategie di risposta in base al livello percepito di accettazione della responsabilità. Più la risposta è orientata alle vittime, più l'organizzazione viene percepita come pronta ad assumersi le proprie responsabilità. La seguente tabella definisce le strategie primarie e supplementari di risposta alle crisi utilizzate nel modello. Le strategie primarie si articolano in tre gruppi in base alla percezione dell'accettazione della responsabilità per la crisi: negazione, minimizzazione e ricostruzione.

Tabella 6 - Strategie di risposta alla crisi del modello SCCT

Strategie primarie di risposta	Negazione	Attacco a chi accusa	Il responsabile della gestione della crisi affronta la persona o il gruppo che sostiene che ci sia qualcosa non vada nell'organizzazione
		Negazione	Il crisis manager afferma che non c'è crisi
		Capro espiatorio	Il crisis manager colpevolizza una persona o un gruppo esterno all'organizzazione per la crisi
	Minimizzazione	Scusa	Il crisis manager riduce al minimo la responsabilità dell'organizzazione negando l'intenzione di causare un danno e/o sostenendo l'impossibilità di controllare gli eventi che hanno scatenato la crisi
		Giustificazione	Il crisis manager riduce al minimo il danno percepito causato dalla crisi
	Ricostruzione	Compensazione	Il crisis manager offre denaro o altri doni alle vittime
		Scuse formali	Il crisis manager afferma che l'organizzazione si assume la piena responsabilità per la crisi e chiede perdono agli stakeholder

[152] Ivi.

Strategie secondarie di risposta	Rafforzamento	Promemoria	Informare gli stakeholder sul buon lavoro passato dell'organizzazione
		Ingraziarsi	Il crisis manager elogia gli stakeholder e/o ricorda loro del buon lavoro passato dell'organizzazione
		Vittimizzazione	Il crisis manager ricorda agli stakeholder che anche l'organizzazione è una vittima della crisi

Traduzione: Coombs, 2007

Le strategie di negazione mirano all'eliminazione di qualsiasi collegamento tra l'organizzazione e la crisi, poiché se non è coinvolta non subirà alcun danno. Le strategie di ridimensionamento riducono l'impatto negativo, affermando la natura involontaria o incontrollabile dell'evento, rafforzando il frame delle crisi accidentali. Attraverso le strategie di ricostruzione, invece, si cerca di creare nuove risorse reputazionali attraverso azioni positive tangibili e vengono utilizzate in caso di crisi gravi o intenzionali. Infine, le strategie di rafforzamento completano le strategie primarie, facendo leva sulla benevolenza passata o sulla posizione di vittima dell'azienda.[153]

Tre sono gli obiettivi che le strategie si pongono al fine di proteggere la reputazione: influenzare l'attribuzione della crisi; cambiare la percezione dell'organizzazione in crisi; ridurre l'effetto negativo generato dalla crisi. L'obiettivo più grande, tuttavia, è quello di proteggere la reputazione.[154]

3.6.2 L'Image Repair Theory

L'*Image Repair Theory* è un modello sviluppato da William L. Benoit e spiega come gli individui e le organizzazioni possono rispondere alle minacce alla reputazione al fine di ripristinare la propria immagine pubblica. Come già affermato in precedenza, l'immagine è una componente essenziale per la

[153] Coombs W. T. , *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*, Corporate Reputation Review.
[154] Ibidem.

reputazione sia delle organizzazioni sia degli individui, nonostante le strategie di risposta a una crisi siano diverse. Benoit afferma che per capire le strategie di riparazione dell'immagine sia necessario comprendere la natura degli attacchi che hanno scatenato una crisi reputazionale. Due sono le componenti di un attacco: l'accusato è ritenuto responsabile delle sue azioni e l'atto è considerato offensivo. La percezione è più importante della realtà: l'importante non è il fatto che l'azienda sia responsabile di un evento, ma il fatto che venga percepita responsabile dalla sua community. Il punto chiave è, quindi, quanto le persone ritengono che un fatto sia offensivo. Si nota, anche qui, come l'audience sia una parte fondamentale per l'innesco delle crisi reputazionali.[155]

L'*Image Repair Theory* si focalizza sulle diverse opzioni di risposta a una crisi e individua cinque categorie di strategie per rispondere al rischio. Le prime due sono la *negazione* e l'*elusione delle responsabilità* riguardano il rifiuto o la riduzione della responsabilità dell'accusato per l'azione in questione. Successivamente, troviamo la *riduzione dell'offensività dell'evento* e le *azioni correttive*, che mirano a ridurre la gravità dell'evento attribuito all'accusato. Infine, la quinta categoria riguarda la *mortificazione*, che mira a ripristinare l'immagine dell'azienda attraverso richieste di perdono.[156]

Tabella 7 - strategie di Image Restoration

Categoria	**Strategia**	**Caratteristiche**
Negazione	Negazione semplice	Non ha commesso l'atto
	Spostamento di colpa	Atto eseguito da qualcun altro
Evasione delle responsabilità	Provocazione	Reazione all'attacco di un altro
	Confutabilità	Mancanza di informazioni o abilità
	Incidente	L'atto è stato un incidente
	Buone intenzioni	Le intenzioni erano buone
Riduzione dell'offensività di un evento	Rafforzamento	Sottolineare i lati positivi
	Minimizzazione	Comportarsi in modo non serio
	Differenziazione	Comportarsi in modo meno offensivo
	Trascendenza	Considerazioni più importanti

[155] Benoit W. L., *Image Repair Discourse and Crisis Communication*, Public Relations Review, 1997.
[156] Ibidem.

	Accusa all'attacco	Riduzione della credibilità dell'accusatore
	Compensazione	Rimborso alle vittime
Azioni correttive	/	Pianificazione per risolvere o prevenire il problema
Mortificazione	/	Scuse per l'atto

Traduzione: Benoit, 1997

Le *strategie di negazione* prevedono due varianti, la semplice negazione e lo spostamento della colpa dall'organizzazione a un altro individuo, considerato responsabile per l'evento critico. Le *strategie di evasione della responsabilità* si dividono in quattro: un'azienda può affermare che le sue azioni sono state una risposta a un altro atto offensivo e che la sua è stata una semplice reazione; oppure può sostenere di non avere abbastanza informazioni o il controllo sugli elementi più importanti della situazione; o ancora può dire che l'azione sia stata un incidente, cercando di convincere la sua community al fine di ridurre il danno alla propria immagine. Per quanto riguarda le *strategie di riduzione dell'offensività*, esse riguardano il tentativo di ridurre la percezione del danno da parte dell'azienda. Presentano sei versioni: per prima cosa l'azienda può rafforzare i sentimenti positivi dell'audience parlando di azioni positive del passato; inoltre, può provare a ridurre i sentimenti negativi associati all'atto provando a distinguerlo da altri eventi negativi simili, affermando che questi ultimi siano peggiori. Le *azioni correttive* riguardano, invece, il ripristino dell'immagine iniziale dell'azienda o nel promettere che non capiterà mai più una cosa simile. Infine, la *strategia di mortificazione* consiste nel confessare e chiedere perdono per quanto accaduto.[157]

A differenza della SCCT di Coombs, Benoit si focalizza sulle strategie linguistiche e persuasive che un'azienda può utilizzare per riparare al danno e non sulla responsabilità percepita.

[157] Ivi.

3.6.3 Il modello Thomas-Kilmann

Il *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* o modello Thomas-Kilmann è un modello sviluppato dagli psicologi Kenneth Thomas e Ralph Kilmann e pubblicato nel 1977. Si tratta di uno strumento particolarmente utile per la gestione delle crisi reputazionali perché consente di interpretare il conflitto come una dinamica relazionale e comunicativa che richiede diverse strategie. Il modello identifica due dimensioni principali: l'*assertività*, cioè la misura in cui un individuo cerca di soddisfare le proprie esigenze, e la *cooperatività*, ossia la misura in cui un individuo cerca di soddisfare le esigenze di un'altra persona. Dalla combinazione di queste due dimensioni derivano cinque modalità di gestione del conflitto, individuate per la prima volta da Blake e Mouton (1964): *competizione*, *collaborazione*, *compromesso*, *evitamento* e *accomodamento*.[158]

Alla base del modello, vi è la volontà dei due autori di sviluppare uno strumento che valutasse in modo valido le cinque modalità, riducendo al minimo l'elevato fattore di desiderabilità sociale che riscontrano negli strumenti già esistenti. Il loro studio mira a validare, inoltre, lo strumento *Management-of-Differences Exercise* (MODE), che tenta di valutare le cinque modalità per la gestione dei conflitti. Tale validazione aveva lo scopo di raggiungere: una *validità sostanziale*, con una definizione degli item rilevanti per lo strumento, una verifica della coerenza interna e della loro affidabilità; una *validità strutturale*, ovvero la verifica della coerenza del formato dello strumento e del calcolo dei punteggi con la definizione delle modalità di gestione dei conflitti; una *validità esterna*, con un'indagine sulle relazioni attese tra le cinque modalità e il comportamento di conflitto in diverse situazioni.[159]

Partendo dagli studi precedenti, Thomas e Kilmann progettano una procedura a fasi consecutive per selezionare gli item da valutare. Per prima cosa,

[158] Kilmann R. H., Thomas K. W., *Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The "MODE" Instrument*, Educational and Psychological Measurement, Vol. 37, No. 2, 1977.
[159] Ibidem.

sono stati generati degli elenchi di item che operazionalizzassero le cinque modalità di gestione del conflitto: gli item di *competizione*, generati per riflettere un individuo che vuole far prevalere la propria posizione; gli item di *collaborazione*, che riguardano un individuo che coinvolge altre persone per trovare una soluzione; l'*evitamento*, pensato come un individuo che cerca di evitare di creare cose spiacevoli per se stesso e cerca di non preoccuparsi dei problemi; gli item di *accomodamento*, formulati pensano alla preoccupazione di un individuo per il benessere di un altro; infine, troviamo il *compromesso*, collegato a un individuo che cerca di trovare una posizione intermedia. Inizialmente sono state generate 10 affermazioni per descrivere ciascuna modalità e, successivamente, sono state valutate in base alla desiderabilità sociale, usando la scala a 9 punti di Edwards[160]. Per la costruzione della prima versione dello strumento è stato selezionato un campione di 33 studenti universitari di un master di gestione d'impresa presso la UCLA. Ogni modalità è stata abbinata a un'altra, per un totale di 30 coppie, distribuite in modo casuale nello strumento. La prima versione è stata somministrata a un campione di 40 professionisti partecipanti a un programma di formazione gestionale dell'UCLA e, dalle loro risposte, sono state generate delle coppie revisionate per la sostituzione di altre 7 che avevano ottenuto un punteggio 50-50, che sono state somministrate, in seguito, a un campione di 40 studenti universitari. Alla fine, si è arrivati alla creazione dello strumento MODE: il punteggio di un individuo su ciascuna modalità è il numero di volte in cui le affermazioni vengono selezionate rispetto ad altre e può variare da 0 a 12.[161]

Nell'ambito della strategia di crisis communication, ciascuna delle cinque modalità può essere tradotta in una strategia reputazionale. La *competizione* è caratterizzata da alta assertività e bassa cooperazione e implica il perseguire i propri interessi a spese di un altro individuo, utilizzando qualunque mezzo si

[160] Si tratta di una scala sviluppata dallo psicologo Allen L. Edwards in cui i punti vanno da 1 (estremamente indesiderabile socialmente) a 9 (estremamente desiderabile socialmente) e in cui il 5 rappresenta il numero neutro.
[161] Kilmann R. H., Thomas K. W., *Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The "MODE" Instrument*, Educational and Psychological Measurement, 1977.

ritenga opportuno per imporre la propria posizione. Questo approccio è efficace in situazioni che richiedono un'azione rapida e decisa, come nelle emergenze. La *collaborazione*, invece, è caratterizzata da alta assertività e alta cooperazione e prevede di collaborare con l'altra persona per trovare una soluzione che soddisfi le esigenze di entrambe, attraverso il dialogo e il riconoscimento della complessità del problema. Risulta particolarmente utile per affrontare conflitti che riguardano temi valoriali o sociali, in cui è importante la relazione tra pubblici e organizzazione. Questa modalità implica, inoltre, un'analisi approfondita del problema e permette di generare soluzioni durature nel tempo. Successivamente, troviamo il *compromesso*, caratterizzato da moderata assertività e moderata cooperazione, trovando una posizione intermedia. L'obiettivo è quello di negoziare una soluzione rapida e parziale, che soddisfi comunque entrambe le parti. Può essere utile quando gli obiettivi sono importanti, ma non si vuole affrontare un grande sforzo; tuttavia, la soluzione può essere percepita come ambigua o insufficiente. La quarta modalità è l'*evitamento*, caratterizzato da bassa assertività e bassa cooperazione. Prevede di ignorare completamente il conflitto o di rimandare la questione ad altri, ma non è necessariamente una strategia passiva, in quanto può essere utile se il problema è solo momentaneo o di sottofondo. Infine, l'accomodamento è caratterizzato da bassa assertività e alta cooperatività. Implica il dover trascurare i propri interessi per soddisfare quelli altrui e può essere utilizzato se l'errore è evidente o si vuole mantenere l'armonia con i propri stakeholder. Necessita, però, di interventi concreti.[162]

Il modello Thomas-Kilmann è fondamentale, dunque, per gestire consapevolmente una crisi reputazionale. L'azienda dovrebbe sempre valutare le strategie partendo dal tipo di conflitto che sta vivendo e dalla fondatezza delle accuse. L'evitamento può essere utile quando il conflitto non è particolarmente rilevante, ma potrebbe causare danni se utilizzato di fronte a temi importanti e sentiti dagli stakeholder. Il compromesso, invece, è una strategia utile per risolvere

[162] *The Thomas-Kilmann Conflict Model, explained*, BiteSize Learning.

conflitti in modo rapido ma può portare a un abbassamento della performance aziendale. Comprendere le diverse modalità permette, infine, di affrontare ogni conflitto in modo consapevole e secondo una strategia precisa.

3.6.4 Il modello Social-Mediated Crisis Communication

Il modello *Social-Mediated Crisis Communication* (SMCC) parte dal presupposto che, durante le crisi, le persone tendono a utilizzare i social media per cercare informazioni e supporto. Come visto in precedenza, i social sono sia degli amplificatori sia degli attenuatori per le crisi, poiché sono il canale che più impatta la percezione che gli utenti hanno di un'organizzazione. I blog pubblicano più frequentemente e vengono scritte molte più opinioni rispetto a un giornale online, fornendo trasparenza e guadagnando influenza. Nella letteratura ci sono stati diversi tentativi di costruzione di framework che potessero analizzare le sfide e le opportunità che i social media presentano durante una crisi di comunicazione. A partire dagli studi di Coombs, Jin e Liu affermano che il crisis manager dovrebbe innanzitutto considerare le crisi veicolate dai blog come dei semplici rumors e, successivamente, combinare le classiche strategie di risposta a quelle di rumor-management.[163]

A partire da questo, nasce il primo modello, chiamato *Blog-Mediated Crisis Communication* (*BMCC*), il cui obiettivo era quello di fornire indicazioni ai crisis manager su come identificare i blog più influenti e su come implementare delle strategie di risposta sia prima, sia durante, sia dopo una crisi. Tali blog rispondono alle esigenze informative ed emozionali dei propri lettori, ponendosi come leadership per le opinioni fornendo informazioni tempestive e accurate sulle tematiche più rilevanti. Il modello BMCC originale includeva, oltre alle strategie di comunicazione, una matrice di controllo per valutare il potenziale impatto di un blog. Successivamente, il modello è stato riformulato per includere anche i social

[163] Dudo A., Kahlor L., *Strategic Communication, New Agendas in Communication*, Routledge, 2017.

media, diventando così il modello *Social-Mediated Crisis Communication* (*SMCC*).[164]

Il modello SMCC descrive le relazioni tra un'organizzazione, i social media, i pubblici di riferimento, i media tradizionali e la comunicazione offline tramite passaparola prima, durante e dopo una crisi. Per prima cosa, il modello identifica i tre principali pubblici che producono o condividono le informazioni: i primi sono i *social media creators*, che postano online le informazioni riguardanti la crisi; vi sono, poi, i *followers*, cioè coloro che consumano l'informazione e la condividono online e offline; e, infine, gli *inactives*, che non partecipano attivamente sui social media, ma che ricevono le informazioni tramite altri canali. Successivamente, Jin e Liu identificano le tre principali forme di crisi comunicative, che riguardano i social media, i media tradizionali e il passaparola offline.[165]

Cinque sono i criteri che le organizzazioni devono tenere in considerazione per una risposta efficace alle crisi. Il primo è l'*origine* della crisi, ovvero il punto di partenza dell'evento, che può essere interno o esterno all'organizzazione. Se una crisi nasce internamente all'organizzazione, i pubblici potrebbero rispondere più negativamente rispetto ad una crisi esterna. Abbiamo, poi, il *tipo* di crisi, identificabile in base alle caratteristiche della crisi stessa. Secondo la classificazione di Coombs, le crisi possono essere incentrate sulla vittima, accidentali o intenzionali. Il terzo criterio è l'*organizzazione dell'infrastruttura*, che si riferisce al fatto che una crisi debba essere gestita in modo centralizzato attraverso un unico messaggio o attraverso messaggi specifici per ogni destinatario. Successivamente, vi è la *strategia di comunicazione*, che si riferisce al contenuto della comunicazione di crisi, che ha il compito di aiutare i pubblici a comprendere l'evento, informandoli delle azioni prese e fornendo supporto emotivo. Le strategie possono essere di difesa, di negazione e di accomodamento.

[164] Ivi.
[165] Ibidem.

Infine, la *forma del messaggio*, che può riguardare la distribuzione sui social media, tramite i media tradizionali o anche con il passaparola.[166]

Il modello è stato oggetto di diverse interviste ed esperimenti con comunicatori e studenti. Una prima intervista è stata effettuata con un campione di 40 comunicatori al fine di comprendere l'uso dei media nella gestione dei disastri e delle emergenze. Le risposte hanno evidenziato il fatto che le crisi si presentano contemporaneamente su più media e che i blog non vengono più considerati come in passato per la comunicazione di crisi. Questo è il punto di partenza per l'evoluzione del modello dal BMCC al SMCC. Successivamente, le interviste si sono concentrate non solo sulla risposta alle crisi, ma anche sul recupero post-crisi e per indagare le emozioni derivanti dalle informazioni sulla crisi. È stata, dunque, costruita una scala per misurare le emozioni legate alle crisi, prendendone in considerazione 13: rabbia, ansia, apprensione, confusione, disprezzo, disgusto, imbarazzo, paura, colpa, tristezza, imbarazzo, sorpresa e simpatia. In seguito, è stato scelto un campione di persone a cui è stato chiesto di rispondere come si sentissero in vari scenari di crisi proposti. La scala, quindi, individua tre *cluster* di emozioni che si sperimentano in una crisi organizzativa: *emozioni indipendenti all'attribuzione*, che comprendono ansia, pausa, apprensione e simpatia; *emozioni dipendenti dall'attribuzione*, che comprendono disgusto, disprezzo, rabbia e paura; e, infine, *emozioni dipendenti dall'attribuzione interna* di una crisi, che comprendono colpa, imbarazzo e vergogna.[167]

In conclusione, la scala si è rivelata valida per misurare le emozioni in risposta alle crisi organizzative. Risulta, comunque, fondamentale che le aziende utilizzano le strategie di approccio più appropriate per le diverse forme di crisi.

[166] Dudo A., Kahlor L., *Strategic Communication, New Agendas in Communication*, Routledge, 2017.
[167] Ibidem.

3.6.5 Il concetto di Readiness

Il modello di READINESS è stato introdotto da Jin, Coombs e altri autori nel 2024 con l'obiettivo di superare la fase di preparazione alla crisi caratterizzata da compiti operativi di contenimento del danno e al fine di dotare le organizzazioni di una capacità di adattamento che consenta loro di rispondere a una crisi su vasta scala in modo appropriato e tempestivo. Ritorna, dunque, quel concetto di resilienza legato alle crisi, cioè la loro capacità di superare gli effetti negativi dell'evento di crisi. Se le organizzazioni non mostrano resilienza durante una crisi, faranno più fatica ad adattarsi alla situazione, mostrando una mancanza di READINESS.[168]

Il concetto di READINESS viene analizzato dagli autori come una struttura multidimensionale, capace di operare su più livelli e supportata da una elevata adattabilità mentale. Esso emerge per la prima volta durante l'incontro del *Crisis Communication Think Tank*, dapprima come nozione appartenente al contesto militare, suscitando successivamente un grande interesse anche tra gli accademici. È fondamentale distinguere la preparazione dalla READINESS: la prima indica che un team di crisi possiede conoscenze e competenze operative per affrontare un evento critico; la seconda riguarda lo stato mentale degli attori, come la disposizione ad agire in modo rapido e consapevole di fronte alla crisi. Quest'ultima permette, inoltre, di affrontare le cosiddette *sticky crises*, cioè crisi gravi, particolarmente complesse e ricorrenti che producono degli effetti a catena e danno origine a crisi collaterali, che possono coinvolgere altre organizzazioni e altri settori industriali. Per affrontarle è necessaria, quindi, una collaborazione volta a sviluppare dei sistemi di prevenzione e preparazione alle crisi.[169]

---

[168] Jin Y., Shivers B. N., Wang Y., Coombs W. T., van der Meer T.G.L.A., *READINESS as a new framework for crisis management: academic-industry integrated expert insights from practitioners and scholars*, Journal of Communication Management, 2024.
[169] Jin Y., Coombs W. T., Wang Y., van der Meer T.G.L.A., Shivers B. N., *"READINESS": a keystone concept beyond organizational crisis preparedness and resilience*, Wiley, 2024.

Così come il contesto militare è caratterizzato da sforzo fisico e cognitivo, anche il processo continuo di comunicazione di crisi presenta sforzo, sovraccarico e affaticamento, sottoponendo i professionisti e i team decisionali a un elevato livello di pressione. All'interno della loro ricerca, gli autori trattano le strategie organizzative di preparazione, gli elementi fondamentali per la costruzione del modello e i modelli teorici più conosciuti. Per quanto riguarda le strategie di preparazione, i danni possono essere contenuti o fortemente ridotti se l'azienda adotta un approccio proattivo alla preparazione, anche se spesso vi è una tensione tra gli ideali e la realtà della crisi. Ribadiscono, inoltre, l'importanza dello sviluppo in anticipo di un piano di crisi, la creazione di un team dedicato alla gestione e l'attuazione di programmi di formazione completi.[170]

Per lo sviluppo del modello, Jin et al. partono dalla SCCT di Coombs e dalla teoria della contingenza della gestione strategica dei conflitti di Cancel et al., una teoria che mira alla comprensione di come le dinamiche interne ed esterne di un'organizzazione influenzino la sua posizione comunicativa. L'obiettivo degli autori è quello di descrivere, spiegare e prevedere fenomeni legati a problemi, rischi, conflitti e crisi, compresi i fenomeni di *crisis spillover*, cioè il trasferimento di una crisi da un'organizzazione a un'altra.[171]

Per quanto riguarda il rischio, questo è un elemento fondamentale per la gestione della crisi poiché ogni programma parte dall'analisi dei rischi specifici a cui un'organizzazione può andare in contro, tramite cui i manager cercano di prevedere i segnali di allarme e i tipi di rischi potenziali. Questi ultimi inizialmente erano solo rischi operativi, facilmente quantificabili, ma con il tempo sono comparsi anche rischi regolatori e rischi reputazionali, che spesso derivano da valutazioni negative nate da commenti o notizie sia nei media tradizionali sia in quelli online. Essi sono difficili da misurare e non è possibile conoscere gli effetti che avranno sull'organizzazione. i rischi più facili da quantificare, quindi, avranno

[170] Ivi.
[171] Ibidem.

un punteggio di READINESS maggiore, mentre quelli più ambigui riducono la prontezza e rendono più complicata la prevenzione.[172]

Passando al tema delle *crisis spillover*, un'organizzazione può essere coinvolta in modo indiretto in una crisi generata da un'altra organizzazione e subire conseguenze negative. Per spiegare questo rischio è stato sviluppato il *modello accessibilità-diagnosticità*, in cui si afferma che affinché si generi un effetto spillover devono coesistere queste due condizioni: accessibilità, che significa che esiste una somiglianza percepita tra l'azienda coinvolta nella crisi ed una appartenente allo stesso settore; diagnosticità, che significa che l'intero settore viene associato all'evento negativo se gli stakeholder ritengono che esso coinvolga l'intera categoria. Se viene soddisfatta solo una di queste due condizioni, la probabilità di spillover è bassa. Successivamente, sono stati stabiliti quattro fattori di rischio che aumentano la possibilità che si verifichi una *crisis spillover*: il paese di origine dell'azienda, il settore industriale a cui appartiene, il tipo di organizzazione, la sua strategia di posizionamento. Se un'azienda ne presenta più di uno, aumenta sia l'accessibilità, sia la diagnosticità e, dunque, aumenta il rischio di crisi per associazione. È necessario che le organizzazioni comprendano come e quando rispondere a una crisi di questo tipo, identificando i possibili segnali di rischio al fine di intervenire rapidamente e dissociarsi da essa. La READINESS di un'organizzazione è, quindi, una funzione dei tipi di rischi che affronta, di cui lo spillover ne è uno.[173]

Tre sono i fattori chiave della READINESS. Il primo è la *mediatizzazione*, cioè l'ambiente informativo in cui le organizzazioni operano. Questo mostra come i media facciano ormai parte delle strutture e delle pratiche organizzative, portando a un aumento della visibilità e della notiziabilità delle aziende, ma anche a una crescente esposizione al controllo pubblico. Per questo motivo, le organizzazioni sono obbligate a rispondere alle aspettative morali e culturali degli stakeholder,

[172] Jin Y., Coombs W. T., Wang Y., van der Meer T.G.L.A., Shivers B. N., *"READINESS": a keystone concept beyond organizational crisis preparedness and resilience*, Wiley, 2024.
[173] Ibidem.

tenendo sempre sotto controllo i propri comportamenti e impegnandosi attivamente nelle tematiche socio-politiche. Se un'organizzazione non è presente nei dibattiti è possibile che i gruppi sociali, come i giornalisti, interpretino il suo silenzio come un disinteresse, portando a una possibile crisi. Altro fattore chiave è la *polarizzazione* dell'opinione pubblica su questioni molto dibattute, come il controllo delle armi negli Stati Uniti, l'immigrazione, l'aborto e il supporto alle guerre. Questo ambiente, carico di emozioni, può facilmente condurre a crisi se l'azienda esprime opinioni in contrasto con quelle dei suoi stakeholder. Inoltre, il ripetersi di crisi politiche e la delusione verso le istituzioni stanno portando a una *crisi di fiducia*, a cui si aggiunge una bassa fiducia nei media. Le organizzazioni che si impegnano nelle questioni sociali devono prima superare la sfiducia iniziale e questo richiede una strategia forte in termini di crisis READINESS. Per garantire una buona crisis READINESS, le organizzazioni devono monitorare attivamente il dibattito pubblico, identificare le questioni collegate alle proprie attività e decidere attentamente come impegnarsi.[174]

La prima applicazione del modello ha riguardato un'esercitazione di addestramento alla crisi chiamata *Crimson Contagion*, effettuata nel 2019 negli Stati Uniti, che ha coinvolto diversi stati, dipartimenti sanitari e federali, ospedali, nazioni tribali e partner del settore sanitario. L'obiettivo era quello di testare la capacità della Nazione di rispondere a un'epidemia su larga scala di un ceppo di virus influenzale aviario. Alla fine dell'esercitazione sono state identificate sette aree critiche di debolezza: autorità e politiche, finanziamenti, pianificazione, comunicazione pubblica e gestione del rischio, coordinamento operativo, valutazione situazionale, risorse. La Casa Bianca ha deciso, però, di smantellare alcuni programmi esistenti di preparazione, senza affrontare questi punti deboli. Nel momento in cui è scoppiata la pandemia da COVID-19, gli Stati Uniti non hanno saputo reagire, evidenziando una grande mancanza di READINESS. La preparazione, infatti, è fondamentale per la READINESS, ma i due termini vanno

[174] Ivi.

comunque distinti. La preparazione e l'addestramento da soli non bastano per affrontare una crisi.[175]

In conclusione, il modello apre le strade per la ricerca e la formazione di studiosi e professionisti, ponendo il concetto di READINESS come rivoluzionario al fine di rafforzare il processo decisionale organizzativo, migliorare la gestione e fornire un ancoraggio più forte.

[175] Ivi.

CAPITOLO QUARTO – IL CASO DELLA ROYAL FAMILY

4.1 La Royal Family come brand

Nel contesto contemporaneo, in cui la reputazione rappresenta una delle risorse più rilevanti per un'organizzazione e in cui la velocità di propagazione delle informazioni è in costante aumento, anche un singolo evento negativo può compromettere rapidamente la fiducia nei confronti di un brand, un'azienda o un individuo. È proprio all'interno di questo quadro reputazionale, analizzato nei capitoli precedenti della tesi, che si colloca il caso della Royal Family britannica. Sebbene non si tratti di un brand commerciale, è possibile analizzarla come tale, attraverso alcuni dei concetti propri del *brand management* e delle comunicazioni di crisi. L'istituzione monarchica, infatti, possiede un'identità fortemente riconoscibile, caratterizzata da valori e simboli precisi e da una reputazione che deve essere costantemente preservata. I singoli membri della famiglia reale rappresentano una parte dell'identità complessiva della monarchia e contribuiscono al mantenimento della sua immagine pubblica. Di conseguenza, una controversia che coinvolge anche solo uno di loro può oltrepassare la dimensione personale e produrre gravi conseguenze sulla reputazione della Corona intera. Le vicende che hanno coinvolto diversi membri della famiglia negli ultimi decenni dimostrano come una gestione della comunicazione efficace possano influenzare la percezione pubblica.

Prima di analizzare le crisi reputazionali che hanno coinvolto la Famiglia Reale britannica è necessario chiarire quali sono i motivi per cui essa può essere considerata come un brand e non semplicemente come un'istituzione. Seppur apparentemente insolito, la letteratura presenta alcuni studi che applicano gli strumenti concettuali del *corporate branding* alle diverse monarchie. Tali ricerche evidenziano come queste istituzioni condividano con i brand alcune dinamiche

relative alla costruzione dell'identità, alla gestione dell'immagine e alla tutela della reputazione.

In particolare, a partire dal 2000, gli studiosi John M.T. Balmer, Stephen A. Greyser e Mats Urde hanno avviato uno studio volto ad analizzare la Corona come brand. Il loro interesse per il tema nasce dopo la partecipazione di Urde a una discussione televisiva in Svezia incentrata sul valore economico della monarchia, decidendo di focalizzare la loro ricerca sulle monarchie europee occidentali, tra cui la Corte Reale Svedese e, successivamente, quella britannica. I presupposti da cui partono sono diversi: la Corona, infatti, serve come simbolo di stabilità e influenza fortemente la società, generando un valore economico significativo, sia per quanto riguarda il turismo che per diversi prodotti e servizi. Secondo gli autori, diversi sono i motivi per cui la Corona può essere considerata un brand: innanzitutto, perché è un potente simbolo visivo, uno dei più facilmente riconoscibili e diffusi. Inoltre, la sua gestione e sostegno è frutto della collaborazione dei diversi membri appartenenti alla famiglia. Un altro motivo è la necessità di soddisfare diversi gruppi di stakeholder, generando nei loro confronti diverse aspettative. Normalmente, la Corona ha la capacità di suscitare emozioni positive nei sudditi, grazie ai concetti di tradizione ed eredità; tuttavia, proprio come i brand, può generare diversi malcontenti.[176]

Balmer et al. individuano cinque elementi che, secondo loro, devono essere presenti quando si considera la Corona come un brand e che Balmer definirà, successivamente, *The Royal Branding Mix*. Il primo è il fatto di essere *reale*, uno status che un monarca possiede normalmente. Tradizionalmente, questo status nasceva con l'unzione del monarca durante l'incoronazione, mentre oggigiorno è conferito tramite la costituzione scritta e l'utilizzo dei titoli come "Sua Maestà" e "Sua Altezza Reale". Altre manifestazioni di questo elemento sono l'uso di scudi d'arma reali e dei gioielli della corona. Il secondo termine è *regale*, che può significare "agire in modo reale", che differisce da monarchia a monarchia in base

[176] Balmer J. M. T., Greyser S. A., Urde M., *The Crown as a corporate brand: Insights from monarchies*, Journal of Brand Management, 2006.

alla sua storia, alle tradizioni e alla cultura. In Norvegia, ad esempio, il re Haakon aveva deciso che la monarchia dovesse essere caratterizzata da una Piccola Corte Reale e da uno stile di vita semplice. La terza R sta per *rilevante*, che evidenzia la necessità della Corona di essere affine ai propri stakeholder all'interno di diversi contesti. La Regina Vittoria, ad esempio, aveva costruito un'immagine basata sui principi cristiani e sulla famiglia modello; quattro generazioni dopo, tuttavia, sia la sorella della Regina Elisabetta II sia tre dei suoi figli hanno divorziato. In questo contesto, molti monarchi lavorano per mantenere un contatto con il proprio popolo. L'elemento successivo è l'essere *reattivi*, una componente che fa parte dell'ambiente politico, economico, sociale e tecnologico in continuo cambiamento. Questo sottolinea che il cambiamento è un elemento importante sia per la Corona sia per la continuità istituzionale. Tuttavia, una rottura o una mancata rottura del protocollo reale può portare conseguenze poco gradevoli: un esempio è il fatto di non aver alzato a mezz'asta la Union Flag sopra Buckingham Palace alla morte della principessa Diana, provocando una reazione pubblica fortemente negativa. Tuttavia, la tradizione stabiliva che sopra i palazzi ci fosse solo lo stendardo reale e che quest'ultimo non può essere mai issato a mezz'asta poiché la successione alla Corona è immediata. L'ultimo elemento è costituito dall' essere *rispettata*, una caratteristica molto importante in quanto la Corona non è più "conferita da Dio", ma viene concessa dal consenso del popolo.[177]

Dalle conclusioni della ricerca, emergono diversi fattori. Gestire la Corona richiede, per esempio, una prospettiva a lungo termine, in particolare per quanto riguarda l'immagine e la reputazione. Da un lato c'è la necessità di rispondere all'attenzione dei media verso il monarca, dall'altro, invece, la necessità di mantenere rispetto per l'istituzione. La sua visibilità non nasce tramite una pubblicità, come nel caso di una marca, ma richiede delle attività e delle iniziative da parte dei membri della Famiglia Reale. Infine, analogamente ad alcune aziende a conduzione famigliare, il monarca ha un mandato a vita e il suo successore è noto

[177] Ivi.

con grande anticipo. È, dunque, evidente come certi aspetti del brand corrispondano a quelli della Corona.[178]

A partire da questa prima ricerca, Balmer decide di continuare lo studio con particolare attenzione alla monarchia britannica. Egli afferma che la monarchia debba essere intesa e gestita come un marchio aziendale e che, per questo motivo, possiede una grande comunità di marca, in quanto il re è sovrano di oltre cento milioni di persone ed è legato ad altre grazie al suo ruolo di capo titolare del Commonwealth. Nel diritto inglese, infatti, la Corona possiede uno status simile a quello di una moderna società per azioni. Balmer utilizza sei parametri di valutazione per stabilire se la monarchia inglese sia o meno un brand. Il primo riguarda i *segni che indicano la proprietà*: un marchio è un indicatore della proprietà da parte di un'entità e possiede un nome, un logo e un marchio registrato. Allo stesso modo, la Corona britannica viene identificata con il simbolo della Corona di Sant'Edoardo. Il parametro seguente riguarda gli *strumenti di costruzione dell'immagine*: se il branding viene associato alla costruzione dell'immagine aziendale, anche la Corona ha utilizzato tecniche di branding con grande abilità attraverso l'uso di cerimonie elaborate, come quelle relative all'incoronazione e all'apertura ufficiale del Parlamento, ma anche per l'architettura grandiosa, come quella del Castello di Windsor e di Buckingham Palace. Successivamente, troviamo i *simboli associati ai valori chiave*, in quanto la letteratura contemporanea sottolinea i valori aggiuntivi dei marchi. Per molti la Corona rappresenta stabilità e continuità, poiché incarna lo Stato e la nazione e, in precedenza, era associata ai valori imperiali e familiari. Il quarto parametro riguarda il *mezzo attraverso cui si costruiscono le identità individuali*: il consumo dei marchi definisce chi sono gli individui e come desiderano essere visti. Anche in questo caso, il criterio è soddisfatto perché alcuni individui ambiscono a prodotti o servizi che sono in grado di conferire loro uno status particolare, come l'utilizzo di una Bentley. Il parametro successivo, invece, riguarda il *canale attraverso cui*

[178] Ivi.

è possibile fruire di esperienze piacevoli. Il brand, infatti, dovrebbe fornire esperienze gradevoli per i consumatori. Poiché agli eventi reali sono presenti grandi folle e la copertura mediatica è vastissima, è corretto affermare che anche la Corona britannica dona esperienze positive ai suoi sudditi. Infine, l'ultimo parametro è legato all'*evocazione di associazioni positive legate alla nostalgia e al patrimonio culturale*: durante i periodi di grandi cambiamenti e incertezze, i brand sono una fonte di rassicurazione e di senso di appartenenza. La letteratura afferma che la Corona può, ugualmente, evocare un senso di continuità e di rassicurazione.[179]

Alla luce di queste ricerche, è possibile affermare che la Royal Family può essere interpretata come un esempio di brand, caratterizzata da un'identità fortemente legata alla storia, alla tradizione e ai valori della monarchia e che, come brand, può essere soggetta alle dinamiche di percezione e reputazione.

4.2 Applicazioni dei concetti di Barchiesi

Dopo aver chiarito le ragioni per cui la Royal Family può essere analizzata attraverso la prospettiva del brand, è ora possibile comprendere la natura particolare delle crisi reputazionali che possono riguardarla. La Famiglia Reale, infatti, è costituita da un insieme di individui legati tra loro non soltanto da vincoli familiari, ma anche dall'appartenenza alla stessa istituzione. I membri della monarchia non operano come soggetti completamente autonomi, in quanto le loro azioni e la loro esposizione pubblica sono inserite all'interno di una fitta rete di relazioni. Questa caratteristica rende particolarmente rilevanti le dinamiche che Barchiesi espone nel suo libro *Ingegneria Reputazionale*.

Un primo elemento distintivo è rappresentato dalla *reputazione di gruppo*. Secondo questa prospettiva, un soggetto non viene percepito esclusivamente per

[179] Balmer J. M. T., *A Resource-Based View of the British Monarchy as a Corporate Brand*, International Studies of Management & Organization, 2007/2008

le proprie caratteristiche personali, ma anche in relazione alle classi e ai gruppi sociali ai quali appartiene, riconosciute dalla società per le caratteristiche che hanno in comune. La reputazione di un singolo, di conseguenza, può influenzare l'intera classe e, viceversa, la classe può condizionare il singolo.[180] Nel caso della monarchia britannica, questo meccanismo assume una particolare rilevanza. Una crisi che colpisce un singolo membro della famiglia può essere interpretata anche alla luce della sua appartenenza alla monarchia e rischia di propagarsi velocemente verso l'intero gruppo, mettendone in discussione la credibilità indipendentemente dal fatto che altri membri siano coinvolti o meno. Il caso del principe Andrea costituisce un esempio significativo. Le vicende relative ai suoi rapporti con Jeffrey Epstein e la sua intervista rilasciata alla BBC nel 2019 riguardano direttamente la sua persona, ma colpirono inevitabilmente tutta la famiglia, che venne coinvolta in una vera crisi reputazionale.

Strettamente legato a questo meccanismo troviamo il fenomeno del *transfer reputazionale*, che, come già visto, si verifica quando due soggetti si accostano, creando una sorta di campo di interazione in grado di influenzare reciprocamente la reputazione degli individui. All'interno della Famiglia Reale, questo meccanismo assume una caratteristica strutturale: si tratta di un processo continuo, in cui i membri sono costantemente associati tra loro attraverso legami di sangue, istituzionali e mediatici. Anche il transfer reputazionale può operare in entrambe le direzioni: nuovamente, il caso del principe Andrea può essere utilizzato come esempio. La sua posizione all'interno della Famiglia Reale, infatti, ha fatto sì che la vicenda assumesse una minore rilevanza, cosa che non sarebbe stata possibile se si fosse trattato di un comune cittadino. La successiva presa di posizione della monarchia, tuttavia, rappresenta una chiara scelta comunicativa.

Un ulteriore elemento riguarda le *reputazioni binarie*, un meccanismo attraverso cui la reputazione di due soggetti viene percepita in modo interdipendente. Nel caso della Royal Family, questo può essere osservato

[180] Barchiesi A., *Ingegneria Reputazionale. Comprendere, misurare e costruire la reputazione*, FrancoAngeli, Milano, 2024.

all'interno delle coppie reali. Il matrimonio non rappresenta soltanto un legame personale, ma crea un'entità che il popolo percepisce come unica. Le coppie reali, infatti, costituiscono dei veri e propri sistemi reputazionali, in cui la percezione pubblica di un componente è strettamente intrecciata a quella del partner, moltiplicando la reputazione di ciascuno. La relazione tra il principe William e la principessa Catherine rappresenta un chiaro esempio di reputazioni binarie. La loro immagine pubblica è state costruita progressivamente attraverso la rappresentazione della coppia come elemento unico e di continuità monarchica. Per questo motivo, la reputazione di uno non può essere separata da quella dell'altra e viceversa. Lo stesso meccanismo può essere osservato, seppur in modo differente, nella relazione tra Harry e Meghan. La loro progressiva separazione dai ruoli istituzionali e le dichiarazioni pubbliche hanno fatto sì che le loro reputazioni venissero analizzate in modo congiunto. La coppia, inoltre, è diventata un'unica entità anche dal punto di vista narrativo, poiché le dichiarazioni di uno vengono interpretate anche alla luce della posizione dell'altro.

La particolare esposizione mediatica della Royal Family amplifica ulteriormente questi meccanismi in quanto i media contribuiscono ad associare persone, eventi e narrazioni. Per questo motivo, la monarchia britannica può essere analizzata come un sistema reputazionale interconnesso, in cui la reputazione dei singoli componenti, delle coppie e della famiglia intera si influenzano reciprocamente. Tuttavia, questa interdipendenza necessita di una particolare attenzione verso la scelta comunicativa da adottare in caso di crisi.

4.3 Analisi delle crisi reputazionali reali

Negli ultimi decenni, la Royal Family ha vissuto diverse crisi reputazionali che hanno messo a dura prova la sua immagine pubblica. Ognuna di queste vicende presenta caratteristiche differenti in base all'origine, alla gravità e ai soggetti coinvolti, ma tutte hanno messo in discussione alcuni dei valori sui quali la

monarchia si fonda. Tuttavia, queste crisi si sono sviluppate in contesti mediatici differenti: se in passato la percezione pubblica della monarchia era determinata dai media tradizionali, come la stampa e la televisione, oggi i social media hanno modificato radicalmente il modo in cui le informazioni vengono diffuse. Nei capitoli precedenti, infatti, si è visto come la velocità di propagazione dei fenomeni, il ruolo delle fake news e della disinformazione, la polarizzazione della società e l'accessibilità alle informazioni in qualunque momento rendano più difficile il controllo di queste ultime.

L'obiettivo di questo capitolo non è quello di ricostruire in maniera esaustiva le vicende che hanno provocato delle crisi, ma quello di utilizzare alcuni dei casi più emblematici per comprendere come una crisi può svilupparsi e le conseguenze che può produrre sulla reputazione della Royal Family. I casi che verranno esaminati riguardano la morte di Lady Diana, il rapporto tra il principe Andrea ed Epstein e, infine, la scelta di Harry e Meghan di lasciare la monarchia. Ogni crisi rappresenta un momento critico per la Famiglia Reale, in cui la sua immagine pubblica è stata messa a dura prova.

4.3.1 La morte di Lady Diana

La morte di Lady Diana ha scatenato la più grande crisi reputazionale della storia moderna della monarchia britannica, trasformando una tragedia in una vera minaccia reputazionale per la Corona. Diana Spencer nacque nel 1961 vicino a Sandringham, figlia di una delle più antiche e rinomate casate nobiliari inglesi e, a seguito del divorzio dei suoi genitori, visse con il padre, le sue due sorelle e suo fratello. Il 24 febbraio del 1981 venne annunciato il fidanzamento con l'allora principe Carlo di Galles e, con il matrimonio, assunse il titolo di Principessa del Galles. Grazie alla partecipazione ad eventi pubblici e ad attività benefiche, Diana iniziò ad essere percepita come una figura autonoma dotata di una propria reputazione, riconoscibile anche al di fuori dell'istituzione monarchica. Durante il

suo matrimonio con il principe Carlo, infatti, Diana fu presidente e madrina di oltre 100 organizzazioni benefiche, impegnandosi per far conoscere il suo lavoro a favore dei senzatetto, dei disabili, dei bambini e delle persone affette da AIDS. Tuttavia, in seguito al divorzio, ufficializzato nel 1996, la principessa rinunciò alla maggior parte di questi incarichi.[181]

Sin dal fidanzamento con Carlo, Diana si impose come un'icona di eleganza e di grazia, divenendo una delle figure più riconoscibili e mediaticamente esposte della monarchia britannica, sia per il suo ruolo istituzionale sia per il rapporto particolarmente diretto con l'opinione pubblica. Si guadagnò presto il soprannome di *Shy Di,* per via della sua timidezza e della sua personalità riservata. Ancora prima di sposare Carlo, Lady Diana partecipò a uno dei suoi primi servizi fotografici, catturando l'attenzione dei media: lo sfondo particolarmente luminoso fece apparire l'abito che indossava quasi trasparente. Le successive interazioni con la stampa diedero l'impressione che Diana non fosse preparata per il ruolo che avrebbe ricoperto, ma questo non bastò a fermare la crescente attenzione mediatica che riceveva, instaurando una gelosia in Carlo. Il tour in Australia del 1983 creò una frattura tra la principessa e il marito, in quanto i media sembravano preferire lei piuttosto che Carlo, cosa che fece aumentare ulteriormente la sua gelosia. A partire da questo momento, Diana imparò a gestire la stampa a suo piacimento e, con il divorzio, il suo rapporto con essa divenne ancora più stretto.[182] Nel 1995, infatti, rilasciò una delle sue interviste più importanti alla BBC: parlò apertamente del suo rapporto iniziale con i media, del suo matrimonio con Carlo, del suo desiderio di costruire una famiglia, della nascita dei figli e della depressione post-partum, della bulimia, ma anche della relazione tra Carlo e Camilla Parker-Bowles.[183]

Il rapporto con i media britannici raggiunse il suo apice il 31 agosto 1997, quando, inseguita dai paparazzi, Diana ebbe un tragico incidente automobilistico,

[181] *Diana, Princess of Wales*, The Royal Family.
[182] *Princess Diana's Relationship With The Press Was Rocky From The Start*, The List, 28 marzo 2023.
[183] *Diana's 1995 BBC interview*, PBS.

nel quale perse la vita. La notizia provocò una reazione emotiva di dimensioni eccezionali, sia nel Regno Unito sia in altri Paesi. La morte della principessa era diventata una tragedia di rilevanza internazionale, tant'è che, nei giorni successivi, migliaia di persone si recarono davanti alla residenza reale per lasciare fiori e messaggi. La cerimonia funebre fu seguita da circa due miliardi e mezzo di persone tramite diretta radiofonica e televisiva.[184]

Tuttavia, al momento dell'incidente la Famiglia Reale si trovava nella residenza estiva a Balmoral e né Carlo né la Regina Elisabetta II fecero ritorno immediatamente a Londra. Questo provocò sentimenti di rabbia nell'opinione pubblica, sia perché la regina non era tornata a Buckingham Palace sia perché la bandiera era stata alzata a mezz'asta. In quel momento, infatti, l'unica bandiera sopra il palazzo era lo Stendardo Reale, che sventolava solo quando la regina era presente. Per evitare ulteriori indignazioni, la regina Elisabetta II infranse il protocollo reale, cambiandolo per sempre: la Union Flag fu issata a mezz'asta su Buckingham Palace.[185] Nonostante ciò, i timori riguardo alla mancanza di dolore della Famiglia Reale e di preoccupazione per i propri sudditi provocarono un grande problema di pubbliche relazioni, scatenando, dunque, una vera propria crisi reputazionale. Se da un lato vi era la necessità di proteggere la propria dimensione privata, dall'altro l'opinione pubblica insisteva affinché la famiglia esprimesse pubblicamente il proprio dolore. È evidente come la gestione di una crisi per la Famiglia Reale non dipenda solo dalle cause che l'hanno scatenata, ma anche dalla capacità di rispondere alle aspettative dei propri stakeholder. La reputazione della principessa risultava, ormai, intrecciata con quella della monarchia e la sua morte finì per mettere in discussione proprio quest'ultima.

Un momento chiave per la gestione della crisi fu il discorso televisivo pronunciato dalla Regina Elisabetta II il 5 settembre 1997. Fu allora che la Regina riconobbe pubblicamente il dolore provocato dalla prematura scomparsa della

[184] *World Remembers Diana*, BBC.
[185] Burchfield R., *Princess Diana's Death Triggered a Major Change in Royal Protocol That Still Exist Today, Nearly 30 Years Later*, InStyle, 28 luglio 2026.

principessa, presentandosi sia come figura istituzionale che come nonna. Questo discorso può essere analizzato attraverso l'*Image Repair Theory* di Benoit. Secondo l'autore, infatti, sono state utilizzate quattro strategie: le prime due, *negazione* e *rafforzamento*, hanno avuto un ruolo predominante, mentre le altre due, *confutabilità* e *trascendenza*, hanno svolto un ruolo minore. Per quanto riguarda la negazione, la decisione della Regina di rivolgersi contribuì a negare le accuse secondo cui la Famiglia Reale fosse distante sia dalla morte della principessa sia dai sentimenti di dolore del popolo. Nel suo discorso, la Regina affrontò direttamente le critiche relative alla prima reazione della monarchia. Inoltre, diversi passaggi del messaggio contribuirono a rafforzare l'immagine della Regina: in particolare, Elisabetta II spiegò che la decisione di rimanere a Balmoral insieme alla famiglia era legata alla necessità di consolare e sostenere i nipoti, William e Harry, per la perdita della madre. Questa spiegazione consentì di attribuire alla scelta una motivazione legata alla dimensione affettiva, riducendo la percezione pubblica di una possibile distanza dall'evento. Successivamente, la Regina si rivolse al pubblico, esprimendo gratitudine per la vicinanza e per i numerosi messaggi ricevuti in quei giorni. Il riconoscimento del dolore collettivo rappresenta un elemento fondamentale della strategia comunicativa, poiché contribuì al rafforzamento dell'immagine monarchica e a ristabilire un rapporto di fiducia con il popolo. La strategia della confutabilità può essere individuata nella spiegazione riguardo la mancanza dell'immediata risposta pubblica. La Regina descrisse lo shock, l'incredulità, la rabbia e l'incomprensione provati per la perdita che avevano appena subito, presentando il silenzio non come espressione di indifferenza, ma come conseguenza della difficoltà di elaborazione del lutto. Infine, il discorso ha contribuito a spostare l'attenzione dalla Famiglia Reale alla dimensione collettiva dell'evento, che fu presentato come un'occasione per mostrare la nazione britannica unita in un momento così delicato.[186]

[186] Benoit W. L., Brinson S. L., *Queen Elizabeth's Image Repair Discourse: Insensitive Royal or Compassionate Queen?*, Public Relations Review, Vol. 25, No. 2, 1999.

In conclusione, la vicenda permette di osservare con chiarezza la natura delle crisi reputazionali della Royal Family in quanto permette di analizzare l'evoluzione del rapporto tra la monarchia e l'opinione pubblica.

4.3.2 Andrea Mountbatten-Windsor e lo scandalo Epstein

Un secondo caso particolarmente significativo per l'analisi delle crisi reputazionali della Royal Family riguarda il coinvolgimento dell'ormai ex principe Andrea Mountbatten e l'imprenditore statunitense Jeffrey Epstein. A differenza del caso di Lady Diana, in cui la crisi si sviluppò principalmente per la gestione della comunicazione sul tragico evento, la minaccia reputazionale del caso Andrea nasce dal suo comportamento e dalle sue relazioni personali, estendendosi all'immagine dell'intera famiglia.

Terzo figlio della Regina Elisabetta II e del principe Filippo, nel 1979 si arruolò alla Royal Navy come allievo pilota di elicottero, partecipando successivamente alla guerra delle Falkland. Nel 1986 sposò Sarah Ferguson, con la quale ebbe due figlie, e ricevendo il titolo di Duca di York. Tuttavia, la figura della duchessa divenne presto bersaglio dei media, anche a causa di problemi finanziari e di alcune controversie. La coppia annunciò la separazione nel 1992 e nel 1996 divorziano, mantenendo, però, un forte legame personale. Dopo il congedo dalla marina, Andrea viene nominato rappresentante speciale del Regno Unito per il commercio e gli investimenti internazionali, iniziando a muoversi all'interno di diverse reti d'élite.[187]

È proprio in questo momento che conosce Epstein, che fu successivamente condannato nel 2008 per aver sollecitato una minorenne alla prostituzione. Il rapporto tra i due è proseguito anche negli anni successivi, assumendo una rilevanza sempre maggiore per la reputazione del Duca di York. Il 2011 fu l'inizio

[187] *Da eroe militare a simbolo di scandali e isolamento, la storia dell'ex principe Andrea*, CremonaOggi, 19 febbraio 2026.

di una serie di scandali e di crisi reputazionali. La vicenda, infatti, suscitò forti critiche nei suoi confronti tanto che l'opinione pubblica chiese esplicitamente che il Duca facesse un passo indietro, in quanto membro della Famiglia Reale impegnato a rappresentare il paese. A luglio dello stesso anno, infatti, Buckingham Palace rimosse Andrea dal suo carico di *trade envoy*, ponendo fine alla sua attività ufficiale in questo ambito. Tuttavia, il crollo definivo della sua immagine pubblica avvenne quando Virginia Giuffre, attivista statunitense, sostenne pubblicamente di essere vittima di traffico sessuale di Epstein e che il Duca aveva avuto rapporti sessuali con lei quando era minorenne. Nonostante una fotografia che li ritraeva insieme, Andrea ha sempre negato ogni contatto sessuale con lei, ma mai convincendo l'opinione pubblica. L'immagine divenne uno degli elementi centrali della narrazione mediatica della vicenda. Il momento centrale della crisi comunicativa fu l'intervista rilasciata alla BBC Newsnight a novembre 2019, avvenuta dopo l'arresto di Epstein. L'obiettivo era quello di chiarire pubblicamente il rapporto con l'imprenditore e rispondere alle accuse rivoltegli dalla donna. Nel corso del colloquio, il Duca dichiarò di non aver mai incontrato Virginia Giuffrè, mettendo in dubbio l'autenticità della foto, ma il risultato fu solo una moltiplicazione del danno, poiché le sue parole furono percepite come fredde e poco empatiche verso le vittime di Epstein. Questo suscitò nuovamente critiche da parte dei media e dell'opinione pubblica, contribuendo ad accrescere l'attenzione sulla vicenda invece di ridurla. Per questo motivo, pochi giorni dopo, si ritirò dai doveri pubblici, segnando una prima separazione dalla casa reale. La crisi d'immagine si trasformò, nel 2021, in una crisi giudiziaria. Virginia Giuffrè avviò una causa civile in cui accusò il Duca di aggressione sessuale, il quale respinse le accuse e chiese l'archiviazione del procedimento. I giudici consentirono al caso di andare avanti e a febbraio del 2022 arrivò il patteggiamento, che evitò il processo. Andrea non ammise la responsabilità del fatto e fu costretto a donare un contributo a favore di un'organizzazione impegnata nel sostegno delle vittime di abusi sessuali. Nello stesso periodo, Buckingham Palace annunciò che i suoi titoli militari e i patronati reali sarebbero stati restituiti.

Dal punto di vista della gestione della crisi e del ripristino della reputazione monarchica questo rappresentò un passo importantissimo, poiché la monarchia prendeva ufficialmente le distanze dalla vicenda e dal Duca.[188]

Ad aprile 2025, Virginia Giuffrè muore e, poco dopo, viene pubblicata la sua biografia, scatenando una nuova ondata di crisi dovuta al riemergere delle accuse riguardanti la relazione tra il Duca ed Epstein. La monarchia decide, quindi, di prendere una posizione netta: re Carlo invita il fratello a rassegnare le dimissioni. A ottobre dello stesso anno Buckingham Palace dichiara, tramite un comunicato ufficiale, che Andrea avrebbe perso il titolo di Principe, di Duca di York e le sue onorificenze di Cavaliere di Gran Croce del Victorian Orden e Cavaliere Reale Compagno del Nobilissimo Ordine della Giarrettiera. Viene, inoltre, cacciato dal Royal Lodge, dove viveva con l'ex moglie Sarah Ferguson, anch'essa privata del titolo di duchessa.[189]

L'ultimo scandalo avviene a febbraio 2026, quando Andrea viene arrestato con l'accusa di cattiva condotta in ufficio pubblico e al suo legame con Epstein, ma viene rilasciato poco dopo. Ciò che viene fuori dai documenti resi pubblici dal Dipartimento di Giustizia statunitense è che Andrea aveva condiviso diverse informazioni riservate relativi a viaggi ufficiali e rapporti governativi collegati alla sua attività commerciale con Epstein.[190] A maggio 2026, la polizia apre un'indagine preliminare per sospetti reati sessuali in seguito alla denuncia di una donna.

In conclusione, il caso di Andrea mostra come la gestione della crisi reputazionale, da parte della Famiglia Reale, abbia richiesto non soltanto una risposta comunicativa, ma anche decisioni capaci di ridefinire i rapporti tra i soggetti coinvolti e l'istituzione. Nonostante la monarchia non fosse direttamente

[188] Ottavio G., *Andrea Mountbatten-Windsor: tutti gli scandali che hanno incrinato la sua immagine*, Giornale La Voce, 6 giugno 2026.
[189] *Re Carlo III revoca il titolo al principe Andrea: addio a Royal Lodge e Altezza Reale*, Rai News, 31 ottobre 2025.
[190] Coughlan S., *Andrew under pressure to give evidence on Epstein*, BBC, 3 febbraio 2026.

coinvolta negli scandali, il legame familiare e istituzionale rendeva più complicata la separazione tra la reputazione di Andrea e quella dell'intera famiglia.

4.3.3 Il caso di Harry e Meghan

Un ulteriore caso significativo è quello legato alle figure del principe Harry e Meghan Markle, duchessa di Sussex. La crisi si sviluppa progressivamente attraverso una serie di episodi che coinvolgono il rapporto tra la coppia, i media, l'opinione pubblica e la Famiglia Reale. Il contesto comunicativo, inoltre, differisce dai due casi precedenti, poiché Harry e Meghan hanno utilizzato direttamente piattaforme televisive e digitali per raccontare la propria esperienza, riducendo il ruolo di intermediario della stampa.

Harry e Meghan si sono conosciuti nel luglio del 2016 attraverso un'amica in comune che organizzò per loro un appuntamento al buio. Da lì, inizia una serie di appuntamenti che porteranno alla relazione attuale. Un elemento particolarmente significativo, soprattutto rispetto alla crisi comunicativa, è che per i primi mesi la coppia aveva cercato di mantenere privata la relazione, cosa che permise ai due di conoscersi con più riservatezza. A quell'epoca, infatti, Meghan continuava a lavorare come attrice nella serie *Suits*, mentre Harry svolgeva i suoi impegni ufficiali.[191] Le prime indiscrezioni sulla loro relazione arrivano a ottobre 2016, quando una notizia apparse sui tabloid britannico *The Sunday Express*. Da quel momento, i media iniziarono a divulgare articoli pieni di commenti razzisti e sessisti della duchessa, in seguito al caricamento online di alcuni spezzoni delle scene più provocanti all'interno di *Suits*. La crescente attenzione dei media nei confronti di Meghan portò Harry e la Famiglia Reale ad assumere una posizione pubblica piuttosto esplicita, riconoscendo ufficialmente la relazione tra i due e

[191] Park A., *Prince Harry and Meghan Markle open up on relationship, details of proposal*, CBS News, 27 novembre 2017.

criticando apertamente le molestie a lei rivolte.[192] Da qui si capisce come la dimensione personale e quella istituzionale fossero già difficili da separare.

Il matrimonio si tenne il 19 maggio del 2018 nella cappella di San Giorgio del Castello di Windsor e la cerimonia venne seguita dal pubblico internazionale. L'ingresso di Meghan nella Famiglia Reale suscitò un'attenzione mediatica importante: la duchessa era, infatti, la prima americana ad entrare a far parte della Famiglia Reale dal 1936 ed è stata la prima donna di etnia mista a sposare un membro della Corona, rappresentando, dunque, una figura diversa rispetto ai membri della famiglia.[193] Da quel momento, l'attenzione della stampa aumentò progressivamente e la figura di Meghan venne frequentemente messa a confronto con quella di Kate Middleton, Principessa del Galles: il confronto riguardò inizialmente aspetti marginali, come la scelta del mazzo di fiori di Meghan per il matrimonio, ritenuto troppo tradizionale; successivamente, però, si estese alla maternità e alla differenza di stili educativi. Alcuni media, inoltre, attribuirono alle due donne caratteristiche personali contrapposte, contribuendo alla costruzione di un'immagine pubblica differente: Kate veniva definita come "timida e goffa" mentre Meghan veniva accusata di "corteggiamento davanti alla macchina fotografica". L'attenzione sulla maternità della duchessa raggiunse livelli particolarmente invasivi anche a causa dei social media, dove iniziavano a circolare speculazioni riguardo la gravidanza e ipotesi secondo cui la duchessa avesse utilizzato una madre surrogata.[194] È chiaro, dunque, che l'immagine pubblica di Meghan fu progressivamente costruita attraverso continui confronti con gli altri membri della Famiglia Reale.

Il punto di svolta si ebbe nel 2020: Harry e Meghan annunciano sui social il loro ritiro da membri "senior", dichiarando che si sarebbero impegnati per raggiungere l'indipendenza finanziaria. La decisione della coppia, soprannominata

[192] Cohen L., *A timeline of Prince Harry and Meghan Markle's relationship: From the first date to their shocking new Netflix documentaty*, CBS News, 8 dicembre 2022.
[193] Ibidem.
[194] Pramaggiore M., Kerrigan P., *Brand Royal: Meghan Markle, feuding families, and disruptive duchessing in Brexit era Britain*, Feminist Media Studies, Vol. 22, No. 8, 2022.

Megxit, venne sostenuta pubblicamente dalla Regina Elisabetta II, che riconobbe le difficoltà che i due avevano dovuto affrontare nei due anni precedenti a causa dell'esposizione mediatica. L'accordo stabilì che Harry e Meghan avrebbero rinunciato agli incarichi ufficiali, che non avrebbero più utilizzato i titoli di "Altezza Reale" e che non avrebbero ricevuto più fondi.[195] Questa decisione può essere rappresentata come un primo momento di separazione istituzionale, in cui la monarchia cercò di stabilire un confine tra l'attività della famiglia e quella della coppia. Il linguaggio della dichiarazione, tuttavia, era orientato alla continuità del legame famigliare in quanto Harry, Meghan e Archie venivano definiti "membri molto amati della mia famiglia"[196]. Il rapporto familiare rimaneva, dunque, preservato, mentre quello istituzionale veniva ridimensionato.

La separazione definitiva avvenne nel 2021, quando Buckingham Palace annunciò che il duca e la duchessa di Sussex non sarebbero tornati a svolgere attività di membri attivi della Famiglia Reale. La dichiarazione stabilì che gli incarichi militari onorari e i patronati precedentemente detenuti dalla coppia sarebbero ritornati alla Regina, per poi essere riassegnati ad altri membri della famiglia. Si nota anche qui una distinzione tra il piano personale e quello istituzionale, in quanto viene sottolineato nuovamente che i due restano "membri molto amati della famiglia".[197]

Tuttavia, nel marzo dello stesso anno la crisi assunse una dimensione comunicativa ancora più grande. Harry e Meghan rilasciarono un'intervista a Oprah Winfrey, importante conduttrice televisiva statunitense, che venne trasmessa dalla CBS. I due parlarono apertamente della loro esperienza all'interno della Royal Family, criticando, inoltre, il comportamento scorretto e intimidatorio dei tabloid. Meghan descrisse le difficoltà incontrate con il suo trasferimento nel Regno Unito e con l'ingresso nella monarchia, affermando di aver vissuto un grave disagio psicologico e di aver persino pensato al suicidio. Dopo essersi rivolta ad

[195] *Statement from Her Majesty The Queen*, The Royal Family, 18 gennaio 2020.
[196] Ibidem.
[197] *Buckingham Palace statement on The Duke and Duchess of Sussex*, The Royal Family, 19 febbraio 2021.

alcuni funzionari del palazzo reale, però, venne respinta poiché, secondo loro, una notizia del genere avrebbe danneggiato la famiglia. La duchessa ha, inoltre, parlato del razzismo e della discriminazione subita, specialmente da parte dei tabloid. La notizia della gravidanza, infatti, aveva scatenato insinuazioni sul possibile colore della pelle del figlio Archie. Harry affermò di aver non compreso la questione immediatamente, ma di averlo fatto in modo progressivo. L'intervista affrontò, successivamente, la decisione della coppia di rinunciare agli incarichi ufficiali. Harry spiegò che questa scelta era motivata anche dal desiderio di volersi allontanare dai tabloid e dal desiderio di proteggere la propria famiglia.[198] Dal punto di vista comunicativo, l'intervista assunse particolare rilevanza poiché consentì alla coppia di presentare la propria versione dei fatti a un pubblico internazionale, senza passare attraverso i canali tradizionali della monarchia. Il centro della crisi si spostò, inoltre, dalla decisione di rinunciare agli incarichi ufficiali alle modalità con cui i due avevano vissuto il rapporto con la Famiglia Reale. Le dichiarazioni di Meghan riguardo la pressione mediatica, le accuse di razzismo e alla sicurezza ampliarono la crisi, che stava ormai ricadendo sulla Corona.

Le produzioni mediatiche della coppia continuarono. Nel 2022 venne pubblicata la docuserie *Harry & Meghan* su Netflix, nella quale i due raccontarono nuovamente la propria esperienza all'interno della monarchia e il progressivo deterioramento del rapporto con la famiglia e con la stampa. È così che la Royal Family passa dall'essere rappresentata solo attraverso i media ad essere direttamente protagonista di una narrazione prodotta dai suoi ex membri.[199]

In conclusione, il caso di Harry e Meghan può essere interpretato come una crisi reputazionale caratterizzata dalla perdita di controllo sulla narrazione della Royal Family. Non solo le dichiarazioni della coppia non potevano essere controllate, ma esse raggiungevano direttamente il pubblico internazionale. Anche

[198] Chen H., *I momenti più significativi dell'intervista di Harry e Meghan con Oprah Winfrey*, VICE, 8 marzo 2021.
[199] Grippa E., *Harry e Meghan: bugie e verità della loro docuserie. Dalle "colpe" di Kate alle accuse di razzismo,* La Repubblica, dicembre 2022.

in questo caso è possibile applicare il concetto di reputazione di gruppo e di trasferimento reputazionale: Harry e Meghan possiedono una reputazione costruita per la maggior parte grazie alla loro appartenenza alla Famiglia Reale; per questo motivo, la loro esperienza individuale non poteva essere separata dalla reputazione dell'istituzione intera. Tuttavia, a differenza dei due casi precedentemente analizzati, la crisi non si è risolta con la separazione dei membri dalla Corona, ma si è semplicemente modificato il terreno sulla quale essa si è sviluppata e continua a svilupparsi. Si nota, dunque, come i social media e le piattaforme streaming che caratterizzano il contesto comunicativo attuale modifichino le possibilità di gestione della crisi, in quanto le notizie circolano diversamente e non possono essere controllate.

4.4 Confronto tra i casi

L'analisi delle tre crisi reputazionali considerate permette di evidenziare come la gestione della reputazione della Royal Family si sia confrontata progressivamente con forme di crisi differenti, la cui grandezza è stata determinata sia dall'evento sia dalla sua evoluzione nel contesto mediatico. Nel caso di Diana, la crisi fu prevalentemente una crisi di comunicazione e di percezione dell'istituzione poiché la morte della Principessa, unita alla mancata reazione iniziale della famiglia, contribuì a creare una grande distanza percepita tra la monarchia e il dolore del popolo. La risposta della Regina, però, fu un ottimo strumento di gestione della reputazione poiché riuscì a ricostruire il rapporto tra l'istituzione e i cittadini.

La vicenda di Andrea presenta, invece, caratteristiche differenti in quanto la crisi nasce dalla reputazione individuale di un membro della famiglia e dalle conseguenze che le sue azioni ebbero sull'istituzione. La relazione con Epstein e le successive accuse di molestie contribuirono alla perdita di legittimità della sua immagine pubblica e resero necessario l'intervento della famiglia per porre una

distinzione netta tra la sua figura e la monarchia. Le decisioni della Royal Family possono essere interpretate, quindi, come degli interventi finalizzati a contenere il trasferimento della reputazione negativa di Andrea.

Infine, la crisi tra Harry e Meghan si consuma in un contesto comunicativo differente, all'interno del quale la coppia dispone della capacità autonoma di produrre e diffondere contenuti attraverso interviste, documentari, libri e social network. Il ritorno della coppia nel Regno Unito 2026 ha segnato il non ritorno agli incarichi ufficiali, evidenziando come la separazione istituzionale non abbia eliminato del tutto il legame reputazionale con la monarchia.

In tutti e tre i casi emerge un elemento comune, cioè la difficoltà di separare la reputazione individuale da quella collettiva. È la natura della Royal Family che fa sì che comportamenti e dichiarazioni di un singolo possano produrre importanti conseguenze sulla percezione dell'intero sistema monarchico.

CONCLUSIONI

Il presente lavoro ha avuto come obiettivo quello di analizzare l'evoluzione della reputazione nel contesto attuale, partendo dal concetto di brand e ponendo una particolare attenzione alle dinamiche attraverso cui la reputazione può essere compromessa e che possono innescare delle crisi reputazionali.

Il percorso sviluppato ha, infatti, mostrato come le crisi reputazionali non siano eventi isolati e improvvisi, ma come queste possano dipendere dal risultato della relazione tra ciò che un brand è, ciò che dichiara di essere e ciò che i suoi stakeholder percepiscono di esso. Partendo dall'analisi del concetto di brand, si è visto come questo non sia un semplice segno distintivo, ma sia un sistema complesso ricco di significati, valori e associazioni che vivono nella mente del pubblico e che generano fiducia e riconoscibilità nel tempo.

Su questa base si è inserito il tema della reputazione, intesa come giudizio collettivo e stratificato che le persone maturano nei confronti di un'organizzazione. Si è analizzato come la reputazione si costruisca lentamente, attraverso comportamenti positivi e socialmente responsabili, come la filantropia, oltre che con un buon rapporto con i propri stakeholder. L'avvento del web e dei social media ha, però, modificato profondamente i processi attraverso cui informazioni e giudizi vengono prodotti, rendendo più esposta e vulnerabile la reputazione di un brand. In questo contesto, anche le fake news e la disinformazione possono contribuire alla formazione di percezioni negative, soprattutto quando raggiungono un pubblico molto ampio prima che l'organizzazione possa intervenire. La distinzione tra reputazione offline e quella online non deve tuttavia essere interpretata come una separazione assoluta, poiché le due dimensioni risultano sempre più interdipendenti e contribuiscono alla percezione del brand. All'interno di questo quadro, il contributo di Barchiesi ha consentito di approfondire ulteriormente la natura relazionale e dinamica della reputazione, evidenziando come essa possa essere considerata non solo in relazione al singolo, ma anche come un fenomeno capace di coinvolgere interi gruppi.

L’analisi delle crisi reputazionali, successivamente, ha permesso di comprendere come anche un singolo evento possa cambiare la fiducia costruita nel corso del tempo. L’attuale contesto digitale rende questo processo ancora più complesso a causa della velocità di circolazione dei contenuti, della moltiplicazione delle fonti, della partecipazione diretta degli utenti e della difficoltà di gestire le informazioni direttamente. La distinzione tra crisi offline e online risulta particolarmente importante per la scelta di gestione della crisi, che, tuttavia, deve sempre prevedere una fase di prevenzione e di monitoraggio.

Infine, l’applicazione di questo quadro teorico alla Royal Family ha permesso di verificare come tali dinamiche possano essere osservate anche in un’organizzazione diversa da una tradizionale impresa commerciale. La monarchia britannica può, però, essere interpretata attraverso la prospettiva del brand in quanto possiede numerose caratteristiche proprie dei corporate brand. Dall’analisi dei tre casi è emerso, inoltre, che una crisi reputazionale non può essere analizzata esclusivamente considerando l’evento che l’ha generata, ma è necessario prendere in esame anche il contesto nel quale l’evento ha avuto luogo.

Nel complesso, la ricerca permette di considerare la reputazione come una risorsa strategica, la cui costruzione richiede continuità e coerenza. Non si tratta, quindi, di un elemento statico che l’organizzazione acquisisce e mantiene per sempre, ma di un patrimonio che deve essere curato costantemente. In un ambiente nel quale le informazioni circolano rapidamente, la gestione della reputazione diventa non soltanto una questione di comunicazione, ma un processo strategico che coinvolge l’identità stessa dell’organizzazione.

BIBLIOGRAFIA

Aaker D. A., *Brand equity. La gestione del valore della marca*, FrancoAngeli, 2002.

Ağtaş E., *The double-edged impact of artificial intelligence on Corporate reputation: opportunities and threats*, Agora International Journal of Economical Sciences, Vol. 19, No. 2, 2025.

Aleryani A. Y., *Leveraging AI to Enhance Organizations' digital Reputation for Sustainable Development*, SSRG International Journal of Recent Engineering Science, Vol. 11, 20 ottobre 2024.

Balmer J. M. T., *A Resource-Based View of the British Monarchy as a Corporate Brand*, International Studies of Management & Organization, 2007/2008.

Balmer J. M. T., Greyser S. A., Urde M., *The Crown as a corporate brand: Insights from monarchies*, Journal of Brand Management, 2006.

Barchiesi A., *Ingegneria reputazionale. Comprendere, misurare e costruire la reputazione*, FrancoAngeli, Milano, 2024.

Bennett R., Kottasz R., *Practitioner perception of corporate reputation: an empirical investigation,* Corporate Communications: An International Journal, 2000.

Benoit W. L., *Image Repair Discourse and Crisis Communication*, Public Relations Review, 1997.

Benoit W. L., Brinson S. L., *Queen Elizabeth's Image Repair Discourse: Insensitive Royal or Compassionate Queen?*, Public Relations Review, Vol. 25, No. 2, 1999.

Cacciotto M., *Il nuovo marketing politico. Vincere le elezioni e governare al tempo della politica veloce*, Il Mulino, 2019.

Cavaliere G., *Gestione del Brand e della Reputazione: Cura in modo efficace il tuo brand e migliora la reputazione della tua azienda*, Dario Flaccovio Editore, 2018.

Chieffi D., *Online Crisis Management: Strategie al tempo dei social media*, Apogeo, 3 marzo 2013.

Coombs W. T., *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*, Corporate Reputation Review, Vol. 10, No. 3, 2007.

Corradini I., Nardelli E., *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*, FrancoAngeli, 2015.

Dudo A., Kahlor L., *Strategic Communication, New Agendas in Communication*, Routledge, 2017.

Fornari E., *Le nuove dimensioni delle politiche di Brand Equity (dall'approccio settoriale all'approccio sistemico)*, 2011.

Highhouse S., Broadfoot A., Yugo J. E., Devendorf S. A., *Examining Corporate Reputation Judgments With Generalizability Theory*, Journal of Applied Psychology, 2008.

Invernizzi E., Romenti S., *Relazioni pubbliche e Corporate communication*, McGraw-Hill, Milano, 2020.

Jain R., *Basic branding concepts: brand identity, brand image and brand equity*, Trans Stellar, agosto 2017.

Jin Y., Coombs W. T., Wang Y., van der Meer T.G.L.A., Shivers B. N., *"READINESS": a keystone concept beyond organizational crisis preparedness and resilience*, Wiley, 2024.

Jin Y., Shivers B. N., Wang Y., Coombs W. T., van der Meer T.G.L.A, *READINESS as a new framework for crisis management: academic-industry integrated expert insights from practitioners and scholars*, Journal of Communication Management, 2024.

Kilmann R. H., Thomas K. W., *Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The "MODE" Instrument*, Educational and Psychological Measurement, Vol. 37, No. 2, 1977.

Molavi H., Zhang L., *Ai-driven corporate reputation measurement in digital ecosystems: A systematic literature review*, Elsevier, 5 novembre 2025.

Ponzi L. J., Fombrun C. J., Gardberg N. A., *RepTrak Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation*, Corporate Reputation Review (2011), Vol. 14, No. 1

Pramaggiore M., Kerrigan P., *Brand Royal: Meghan Markle, feuding families, and disruptive duchessing in Brexit era Britain*, Feminist Media Studies, Vol. 22, No. 8, 2022.

SITOGRAFIA

AGENDA DIGITALE, *Web reputation: cos'è e come curare la reputazione online*, Federica De Stefani, 9 marzo 2020: https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/web-reputation-cose-e-come-curare-la-reputazione-online/

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, *Definizioni di Marketing:* https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/

BBC, *Andrew under pressure to give evidence on Epstein*, Sean Coughlan, 3 febbraio 2026: https://www.bbc.com/news/articles/cd7z9q7d3deo

BBC, *World Remembers Diana*: https://www.bbc.co.uk/news/special/politics97/diana/world.html

BITESIZE LEARNING, *The Thomas-Kilmann Conflict Model, explained:* https://www.bitesizelearning.co.uk/resources/thomas-kilmann-conflict-model

BLISS AGENCY, *Brand Reputation: cos'è e come si misura*, Andrea Maso, 5 settembre 2026: https://blissagency.it/decisioni-complesse/reputation-risk/brand-reputation-cos-e/

CBS NEWS, *A timeline of Prince Harry and Meghan Markle's relationship: From the first date to their shocking new Netflix documentaty,* Li Cohen, 8 dicembre 2022: https://www.cbsnews.com/news/prince-harry-meghan-markle-netflix-documentary-relationship-timeline/?utm_source=chatgpt.com

CBS NEWS, *Prince Harry and Meghan Markle open up on relationship, details of proposal*, Andrea Park, 27 novembre 2017: https://www.cbsnews.com/news/prince-harry-and-meghan-markle-open-up-on-relationship/

CREMONAOGGI, *Da eroe militare a simbolo di scandali e isolamento, la storia dell'ex principe Andrea*, 19 febbraio 2026: https://www.cremonaoggi.it/2026/02/19/da-eroe-militare-a-simbolo-di-scandali-e-isolamento-la-storia-dellex-principe-andrea/

DIGITAL360, *Largo alla chiarezza: brand image e brand identity*: https://www.digital360.it/blog-connect/largo-alla-chiarezza-brand-image-e-brand-identity

DIGITAL4MARKETING, *Sentiment Analysis: ascoltare e comprendere l'opinione sul brand per migliorare l'esperienza del cliente e fidelizzarlo* Antonio Camerlengo, 4 luglio 2023: https://www.digital4.biz/marketing/big-data-e-analytics/guida-alla-sentiment-analysis-ovvero-ascolto-del-web/

ECOSTAMPA, *L'impatto delle Fake News sulla Brand Reputation: come evitare i danni della disinformazione*, Angela Velasquez, 30 aprile 2026: https://www.ecostampa.it/blog/limpatto-delle-fake-news-sulla-brand-reputation-come-evitare-i-danni-della-disinformazione/

ENGAGE, *La sfida etica del social listening,* Silvio De Rossi, 25 novembre 2024: https://www.engage.it/blog/la-sfida-etica-del-social-listening.aspx

ESG NEWS, *Filantropia di impresa: cos'è e le tre categorie individuate dalla letteratura internazionale*, 13 maggio 2025: https://esgnews.it/social/filantropia-di-impresa-cose-e-le-tre-categorie-individuate-dalla-letteratura-internazionale/

Filantropia d'impresa, *Filantropia e brand reputation: come si protegge?*: https://filantropiadimpresa.it/filantropia-e-brand-reputation-come-nasce-e-come-si-protegge/

GIORNALE LA VOCE, *Andrea Mountbatten-Windsor: tutti gli scandali che hanno incrinato la sua immagine*, Gianluca Ottavio, 6 giugno 2026: https://www.giornalelavoce.it/news/attualita/707685/andrea-mountbatten-windsor-tutti-gli-scandali-che-hanno-incrinato-la-sua-immagine.html

IED*, Fake news: come risolvere il problema della disinformazione*, 5 aprile 2023: https://www.ied.it/news/fake-news-come-risolvere-il-problema-della-disinformazione

INGIGNI, *Marchio e marca: differenza, significato ed esempi*, 22 luglio 2026: https://www.ingigni.com/blog/differenza-marchio-marca/

INRETE DIGITAL, *Social listening: cos'è e perché usarlo per migliorare la strategia aziendale*, Alessia Borgomastro, 11 marzo 2025: https://www.inretedigital. it/social-listening-migliorare-strategia-aziendale/

INSIDE MARKETING, *Brand equity*: https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-equity/

INSIDE MARKETING, *Brand identity*: https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-identity/

INSIDE MARKETING, *Brand identity e web reputation: svilupparle al meglio per costruire un'immagine aziendale forte*, 1° agosto 2024: https://www.insidemarketing.it/brand-identity-e-web-reputation-come-svilupparle-per-costruire-immagine-aziendale-vincente/

INSIDE MARKETING, *Brand image*: https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-image/

INSIDE MARKETING, *Brand reputation*: https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-reputation/

INSTYLE, *Princess Diana's Death Triggered a Major Change in Royal Protocol That Still Exist Today, Nearly 30 Years Later*, Rachel Burchfield, 28 luglio 2026: https://www.instyle.com/princess-diana-death-triggered-change-royal-protocol-still-exists-today-12028526

IPSOS, *Brand reputation: cos'è e come misurarla*, 24 marzo 2021: https://www.ipsos.com/it-it/brand-reputation-come-misurarla

ITALIAONLINE, *Sentiment analysis: cos'è, come farla e perché*, 14 febbraio 2025: https://www.italiaonline.it/risorse/cos-e-la-sentiment-analysis-e-perche-e-fondamentale-per-le-aziende-2198

LA REPUBBLICA, *Harry e Meghan: bugie e verità della loro docuserie. Dalle "colpe" di Kate alle accuse di razzismo,* Eva Grippa, dicembre 2022: https://d.repubblica.it/magazine/2022/12/13/news/harry_e_meghan_bugie_e_verita_della_loro_docuserie_dalle_colpe_di_kate_alle_accuse_di_razzismo-424214758/

MATRIX, *Fondamenti della reputazione. Excursus storico dal mondo analogico all'era digitale e AI-driven*: https://www.matrixdesign.it/fondamenti-reputazione/

MYPOS, *Patrimonio di marca (brand equity): cos'è, come si costruisce ed esempi*, Desi Tzoneva, 30 giugno 2026: https://www.mypos.com/it-it/blog/guida-imprese/patrimonio-di-marca-brand-equity-cose-come-si-costruisce-ed-esempi?srsltid=AU7gw4XZP9KNnH976Oe-TnFQYvLo6MUJR1dEWjbgR6KoELAJbY0-fTjc

NIQ, *Brand equity*: https://nielseniq.com/global/it/info/brand-equity/

PBS, *Diana's 1995 BBC interview*: https://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/royals/interviews/bbc.html

QUIVER MARKETING, *Crea la tua brand reputation: definizione, importanza e strategie*, 19 gennaio 2024: https://quivermarketing.com/brand-reputation/

RAI NEWS, *Re Carlo III revoca il titolo al principe Andrea: addio a Royal Lodge e Altezza Reale*, 31 ottobre 2025: https://www.rainews.it/articoli/2025/10/gran-bretagna-re-carlo-iii-revoca-il-titolo-a-principe-andrea-addio-a-royal-lodge-e-altezza-reale-cc724202-95ba-42cf-a098-f4da83369ee9.html

SEOZOOM, *Brand image: significato, strategie ed esempi di successo*, Gennaro Mancini, 13 marzo 2025: https://www.seozoom.it/brand-image/

STRP SOCIETÀ TICINESE DI RELAZIONI PUBBLICHE, *Fake news e reputazione: quando la verità non basta,* 15 marzo 2026: https://strp.ch/news/fake-news-e-reputazione-quando-la-verita-non-basta

TECNO GROUP, *Il greenwashing come ostacolo alla responsabilità sociale d'impresa (CSR)*, 22 febbraio 2024: https://www.tecno-group.eu/sustainability/greenwashing-as-an-obstacle-to-csr-corporate-social-responsibility/

TECNO GROUP, *In cosa consiste la Corporate Social Responsibility e che ruolo svolge in azienda?*, febbraio 2024: https://www.tecno-group.eu/sostenibilita/in-cosa-consiste-la-corporate-social-responsibility-e-che-ruolo-svolge-in-azienda/

THE LIST, *Princess Diana's Relationship With The Press Was Rocky From The Start*, 28 marzo 2023: https://www.thelist.com/1240908/princess-dianas-relationship-with-the-press-was-rocky-from-the-start/

THE ROYAL FAMILY, *Buckingham Palace statement on The Duke and Duchess of Sussex*, 19 febbraio 2021: https://www.royal.uk/buckingham-palace-statement-duke-and-duchess-sussex?utm_source=chatgpt.com

THE ROYAL FAMILY, *Diana, Princess of Wales*: https://www.royal.uk/diana-princess-wales

THE ROYAL FAMILY, *Statement from Her Majesty The Queen*, 18 gennaio 2020: https://www.royal.uk/statement-her-majesty-queen-0?gsid=15b3094a-72c6-4c0f-b2cd-b17d66b5c57e&utm_source=chatgpt.com

TRECCANI, *brand*, 2012: https://www.treccani.it/enciclopedia/brand_(Lessico-del-XXI-Secolo)/

TRECCANI, *Infosfera*, 2019: https://www.treccani.it/vocabolario/infosfera_%28Neologismi%29/

TRECCANI, *prosumer*, Enrico Menduni: https://www.treccani.it/enciclopedia/prosumer_(Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica)/

TRECCANI, *sentiment,* 2012: https://www.treccani.it/vocabolario/sentiment_(Neologismi)/

UMBREX, *Modello di identità del marchio di Aaker*: https://umbrex.com/resources/frameworks/marketing-frameworks/aaker-brand-identity-model/

VICE, *I momenti più significativi dell'intervista di Harry e Meghan con Oprah Winfrey,* Heather Chen, 8 marzo 2021: https://www.vice.com/it/article/intervista-meghan-harry-oprah-winfrey/

ABSTRACT

Il presente elaborato analizza il rapporto tra brand, reputazione e crisi reputazionali, con particolare attenzione alle trasformazioni introdotte dalla diffusione dei social network e dei media digitali. Dopo aver esaminato il concetto di brand e le sue componenti principali, quali la *brand identity* e la *brand image*, il lavoro si concentra sulle dinamiche di formazione e mantenimento della reputazione, intesa come risorsa intangibile fondamentale per la costruzione della fiducia tra un'organizzazione e i suoi stakeholder. Successivamente, vengono approfondite le caratteristiche delle crisi reputazionali, le nuove sfide imposte dai media digitali e le principali strategie di gestione della comunicazione. Infine, l'elaborato si conclude con l'analisi del caso studio della Royal Family britannica, analizzata nell'ottica del brand, con l'obiettivo di applicare i concetti esaminati nei capitoli precedenti e comprendere come alcune delle crisi reputazionali più importanti abbiano influenzato la percezione e la reputazione della monarchia.