



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, INNOVAZIONE, MULTIMEDIALITÀ

IL LATO OSCURO DEI SOCIAL MEDIA E LE CRISI REPUTAZIONALI:
GESTIRE LA COMMUNITY NELL'ERA DIGITALE.

Relatore:

Chiar.mo Dott./Prof. Cristiano Toni

Tesi di laurea di Chiara Cavagna

Matricola 542441

INDICE

Abstract	5
Introduzione.....	7
1. La reputazione nell'era digitale: da capitale intangibile a leva strategica	13
1.1 Origini e concetti di reputazione (corporate, individuale, digitale)	13
1.2 Reputazione come capitale intangibile: valore economico e sociale	16
1.3 Stakeholder e reputazione: percezione, fiducia e legittimazione	19
1.4 Dalla comunicazione tradizionale al personal branding digitale	22
2. Crisi reputazionale e social media: il lato oscuro.....	26
2.1 Definizione e caratteristiche di una crisi reputazionale	26
2.2 I modelli di crisis management (Coombs, Benoit e altri)	29
2.3 Il ruolo dei social: velocità, viralità e amplificazione del rischio	32
2.4 Hate speech, fake news, campagne di discredito	33
2.5 Differenza tra <i>sentiment</i> online e reputazione reale presso gli stakeholder	35
2.6 La reputazione come processo dinamico e fragile.....	36

3. Analisi di casi di crisi reputazionale	37
3.1 Criteri di selezione e metodologia dei casi studio.....	37
3.2 Il caso <i>Amabile</i> di Martina Strazzer: dalla crescita virale alla crisi reputazionale.....	39
3.3 Il caso Coldplay Astronomer: privacy, reputazione ai tempi dei social e gestione della narrativa online	46
3.4 Il caso dell'animatore di Rimini: reputazione aziendale e potere delle piattaforme digitali	53
3.5 Il caso United Airlines: quando un video virale diventa un disastro reputazionale globale	57
3.6 Il caso <i>Chiara Ferragni e il "Pandoro-gate"</i> : quando la reputazione incontra il business	68
3.7 Confronto tra i casi: errori ricorrenti, gestione della crisi e impatto sulla fiducia.....	75
4. Analisi critica e prospettive future	83
4.1 Sintesi dei pattern comuni nelle crisi reputazionali.....	83
4.2 Linee guida per aziende, influencer e personaggi pubblici	85
4.3 La prevenzione: monitoraggio, trasparenza, community management	87
4.4 Il futuro della reputazione digitale: AI, nuove piattaforme e regolamentazione UE.....	89
4.5 Verso una cultura della resilienza reputazionale	92

Conclusioni.....	95
Bibliografia.....	98
Sitografia	99

ABSTRACT

La reputazione oggi rappresenta uno degli elementi più importanti per le aziende, ma non solo. Il discorso vale anche per i singoli individui, nei casi di personal branding, ad esempio. Contribuisce a generare fiducia, a influenzare le decisioni altrui e a rafforzare la posizione del soggetto coinvolto, sia in ambito sociale che professionale. Con l'avvento dei social media, però, la reputazione è cambiata radicalmente: è diventata più facile da costruire e condividere, ma anche molto più fragile ed esposta ai rischi.

All'interno di questa tesi è possibile osservare come funziona la reputazione nell'era digitale, con particolare attenzione al ruolo dei social media, abili amplificatori delle crisi reputazionali. Nella prima parte vengono esplorati i diversi modi di intendere la reputazione, le sue molteplici sfaccettature e la sua funzione strategica. La seconda parte entra invece nel "lato oscuro" delle piattaforme social, mostrando come meccanismi come viralità, polarizzazione, campagne di discredito, fake news e il divario tra sentiment online e percezione reale degli stakeholder possano rendere la reputazione estremamente vulnerabile.

La sezione centrale presenta l'analisi di alcuni casi emblematici, diversi per contesto e dinamica: la start-up *Amabile* di Martina Strazzer, il fandom dei Coldplay Astronomer, la denuncia dell'animatore di Rimini su TikTok, l'episodio globale che ha coinvolto United Airlines ed infine, il "Pandoro-gate" di Chiara Ferragni. Questi casi dimostrano che le crisi possono scaturire da motivi molto diversi: dalle decisioni aziendali sbagliate ai conflitti sociali o comunicativi... ma tutte hanno in comune un elemento,

ossia trovano nei social media un acceleratore potente che le diffonde e amplifica rapidamente. Infine, l'elaborato invita a riflettere sulle lezioni che ogni crisi può insegnare, offrendo linee guida pratiche per aziende, influencer e personaggi pubblici su come monitorare costantemente la propria reputazione, comunicare in modo trasparente e tempestivo, e comprendere l'impatto crescente dell'intelligenza artificiale e delle regole che governano le piattaforme digitali. L'obiettivo è costruire una vera cultura della resilienza reputazionale, capace di trasformare la fragilità del mondo digitale in un'opportunità di fiducia e credibilità durature.

INTRODUZIONE

Ciò che gli altri pensano di noi non dovrebbe interessarci molto, eppure tutto ruota attorno a questo. Cerchiamo costantemente di dissociarci dal giudizio esterno ma in fondo siamo animali sociali e abbiamo profondamente bisogno di conoscere l'opinione altrui, spesso lasciando anche che questa ci condizioni. Nell'era digitale, la reputazione è considerata uno degli asset più fragili e allo stesso tempo più determinanti per il successo di un individuo o di un'organizzazione. Se in passato la costruzione di un'immagine solida e credibile richiedeva anni, oggi basta un contenuto virale, un tweet mal interpretato o un video condiviso da milioni di utenti per minare drasticamente la fiducia conquistata. In questo sistema iperconnesso, la reputazione viene definita come un capitale intangibile in grado di influenzare la percezione pubblica, la competitività sul mercato, la capacità di attrarre talenti e opportunità. Le dinamiche del mondo digitale poi, hanno reso le crisi reputazionali più frequenti, più veloci e più difficili da contenere. Un tempo un errore aziendale o una dichiarazione infelice si diffondeva attraverso i media tradizionali con tempi relativamente lunghi; oggi, invece, l'ecosistema social amplifica il rischio in maniera esponenziale, moltiplicando la portata delle conseguenze e rendendo necessaria una risposta quasi immediata. Secondo ricerche internazionali (Edelman Trust Barometer, 2024), oltre il 60% dei consumatori dichiara di abbandonare definitivamente un brand se ritiene che non abbia gestito correttamente una crisi. Ciò significa che la reputazione non è solo

immagine: è valore economico e sociale tangibile. La società contemporanea, in cui l'informazione viaggia senza filtri e senza mediazioni, rende ogni soggetto esposto al giudizio collettivo. Aziende, istituzioni, personalità pubbliche e persino privati cittadini con un minimo di visibilità sono chiamati a confrontarsi con l'opinione pubblica globale. Di conseguenza, la capacità di prevenire, gestire e superare una crisi reputazionale non è più un'opzione, ma una competenza strategica.

Analizzare il tema della gestione delle crisi reputazionali significa affrontare una delle sfide più delicate della comunicazione contemporanea. Una crisi non si limita a generare un danno d'immagine: può compromettere la fiducia degli stakeholder, incidere sulle performance economiche e intaccare la credibilità di lungo periodo. Tuttavia, la crisi non deve essere intesa solo come un evento distruttivo. Se affrontata con gli strumenti adeguati, può trasformarsi in un'opportunità di rilancio, un'occasione per dimostrare trasparenza, resilienza e capacità di rinnovamento.

Gestire correttamente una crisi reputazionale consente infatti di rafforzare il rapporto con il pubblico, mostrando autenticità e responsabilità. La storia recente dimostra come alcuni brand, pur travolti da momenti di forte criticità, siano riusciti a riconquistare la fiducia e addirittura a rafforzare il proprio posizionamento grazie a strategie mirate. Studiare questi processi aiuta a comprendere come una buona comunicazione e decisioni strategiche possano incidere direttamente sulla sopravvivenza di un'impresa o sulla credibilità di un individuo.

In un contesto in cui la reputazione è una risorsa competitiva, la capacità di affrontare l'imprevisto rappresenta quindi un vantaggio distintivo. Da qui l'importanza di indagare non solo le dinamiche che si celano dietro una crisi, ma anche le strategie per risollevarsi dopo di essa.

Nell'ambito social, per esempio, dietro la ricerca di un consenso può anche esserci una ricerca di mercato. In quel caso può capitare che la persona, pur

di continuare ad avere lo stesso credito presso un gruppo, cambi se stessa, si convinca col tempo di essere ciò che quel gruppo chiede. Il rischio, però, è che l'identità, proprio perché non corrisponde alla reputazione che lei stessa ha contribuito a creare, sia minata da incongruenze che a un certo punto possono emergere.

La scelta di approfondire questo tema nasce anche da una motivazione personale. Da studentessa di comunicazione digitale, mi trovo in una fase della vita in cui il futuro professionale si intreccia inevitabilmente con la costruzione di un'identità credibile e coerente. Il personal branding non è più un concetto riservato ai personaggi pubblici: riguarda chiunque voglia inserirsi nel mondo del lavoro con competenza e autorevolezza.

Studiare come gestire una crisi reputazionale significa quindi prepararsi non solo a supportare aziende e organizzazioni, ma anche a gestire eventuali criticità nella propria carriera o nel proprio percorso personale. La consapevolezza che un errore o una cattiva interpretazione possano trasformarsi rapidamente in una crisi rende necessario sviluppare anticorpi comunicativi e strategie di resilienza.

Inoltre, guardando al futuro con l'ambizione di costruire un progetto personale, ritengo indispensabile comprendere come le crisi possano essere gestite in modo da trasformarle in occasioni di crescita. In questo senso, la tesi rappresenta un percorso di apprendimento e di riflessione utile non solo per motivi accademici, ma anche professionali.

La mia tesi si pone tre obiettivi principali: in primo luogo analizzare le strategie più efficaci di gestione delle crisi reputazionali, sia nel contesto aziendale che in quello individuale. In seguito, comprendere come sia possibile non solo contenere i danni, ma soprattutto risollevare l'immagine e ricostruire la fiducia degli stakeholder dopo la crisi offrendo una visione trasversale e comparativa attraverso lo studio di casi concreti, scelti per la loro eterogeneità in termini di settore, contesto e conseguenze. In questo

modo, la tesi intende dimostrare come la crisi, pur essendo un evento destabilizzante, possa essere trasformata in una leva di rinnovamento e consolidamento reputazionale.

L'elaborato combina un approccio teorico con l'analisi di casi concreti. Il metodo adottato segue questa logica: da un lato, lo studio della letteratura scientifica in tema di reputazione, crisi e comunicazione, con particolare attenzione ai principali modelli di crisis management elaborati da studiosi come Coombs e Benoit; dall'altro, l'analisi di casi studio selezionati messi anche a confronto tra loro. A supporto di questo, sono state integrate fonti di vario tipo, tra cui articoli giornalistici, interviste, documenti ufficiali e materiali multimediali, così da restituire una visione più articolata e completa.

L'approccio seguito è prevalentemente qualitativo poiché più che quantificare in termini numerici l'impatto delle crisi, l'interesse verte su aspetti maggiormente legati alle soft skills (come la gestione della narrazione con cui viene affrontata la dinamica, le scelte comunicative e le strategie messe in atto).

La ricerca prende in esame quattro casi studio, scelti per la loro eterogeneità e per la capacità di offrire spunti significativi. Il caso Amabile, recente e di grande risonanza, costituisce il focus centrale dell'analisi perché mostra come un evento improvviso possa influenzare non solo la reputazione individuale, ma anche quella di un'intera comunità professionale. Il caso Ferragni, che, seppur trattato con minore approfondimento, risulta altrettanto importante poiché dimostra come anche vere e proprie icone del web possano trovarsi al centro di crisi reputazionali con impatti mediatici considerevoli. Lo studio su United Airlines, di natura internazionale, evidenzia invece le conseguenze di errori di gestione e comunicazione a livello corporate. Infine, l'episodio noto come Coldplay Astronomer rappresenta un esempio particolare, in cui la dinamica reputazionale non riguarda strettamente il mondo del business ma si sviluppa all'interno dello spettacolo e dell'intrattenimento, offrendo così una

prospettiva diversa ma complementare. La scelta di casi così differenti non è casuale e intende restituire un quadro trasversale, utile a trarre considerazioni valide in contesti tra loro anche molto lontani.

Il valore della ricerca non si limita all'ambito accademico ma al contrario le riflessioni e le strategie emerse dall'analisi possono rivelarsi utili alle aziende e alle organizzazioni, chiamate oggi a tutelare la propria immagine in un contesto competitivo e fortemente mediatizzato, oltre agli imprenditori e ai liberi professionisti, la cui attività è spesso strettamente legata alla reputazione personale. Lo stesso discorso vale per giovani e studenti, impegnati nella costruzione del proprio personal branding. In generale, chiunque operi in un contesto sociale o professionale caratterizzato da visibilità pubblica può trarre beneficio dalle considerazioni sviluppate nel lavoro.

La tesi è strutturata in quattro capitoli. Nel primo capitolo vengono analizzate le origini e i concetti di reputazione, intesa come capitale intangibile e leva strategica. Il secondo capitolo affronta invece il lato oscuro della reputazione, con un approfondimento dedicato alle crisi, ai modelli di gestione e al ruolo amplificatore dei social media. Il terzo capitolo si concentra sull'analisi comparativa dei casi studio, con l'obiettivo di evidenziare le similitudini e le differenze che emergono. Il quarto capitolo guarda infine alle prospettive future, soffermandosi sull'impatto delle nuove tecnologie, delle normative e delle strategie di prevenzione. Le conclusioni sintetizzano i risultati raggiunti, sottolineano i limiti della ricerca e aprono la strada a possibili sviluppi futuri.

La gestione della crisi reputazionale rappresenta una sfida imprescindibile per il presente e per il futuro. Studiare come affrontarla e come risollevarsi significa non solo comprendere le logiche della comunicazione contemporanea, ma anche acquisire strumenti concreti per costruire un percorso professionale solido e resiliente. Questa tesi si propone quindi di contribuire a tale dibattito, offrendo una riflessione che unisce teoria e pratica,

con uno sguardo critico ma costruttivo verso le opportunità che anche le crisi possono offrire.

L'elaborato di ricerca intende fornire uno strumento pratico di analisi utile a professionisti, imprese e individui che si trovino a fronteggiare crisi reputazionali. Lo scopo di questo elaborato è mettere in evidenza come la reputazione possa essere protetta e rafforzata imparando a prevenire i rischi, a gestire la complessità della comunicazione e a trasformare le difficoltà in occasioni per generare fiducia, specialmente al giorno d'oggi dove la reputazione costruita in anni di sforzi e lavoro può crollare con un click.

CAPITOLO 1

1.1. Origini e concetti di reputazione (corporate, individuale, digitale) economico e sociale

Il concetto di reputazione affonda le sue radici nella storia delle società umane e rappresenta da sempre un aspetto fondamentale delle relazioni sociali. Dal punto di vista etimologico, il termine deriva dal latino *reputatio*, ossia “riflessione, calcolo, valutazione”, e indica un giudizio formulato da altri. La reputazione non coincide mai con l’immagine che un soggetto ha di sé, ma si identifica con la percezione collettiva che si forma sulla base di azioni, comportamenti e molto altro. Nelle società tradizionali essa era strettamente connessa a valori come l’onore, la moralità e la coerenza dei comportamenti. Essere ritenuti affidabili e degni di fiducia costituiva un prerequisito essenziale per la vita comunitaria, per stringere alleanze e per essere accettati o esclusi da determinati contesti sociali. In questo senso, la reputazione funzionava come un vero e proprio capitale sociale “ante litteram”, ovvero prima ancora che nascesse un termine per definirla. Non a caso, sociologi come Erving Goffman, con la teoria della presentazione del sé (1959), hanno mostrato come ogni individuo tenda a costruire e a rappresentare un’immagine coerente con il ruolo sociale che intende assumere. La reputazione, in questa prospettiva, è il risultato che rimane nel tempo delle immagini che una persona dà di sé ogni giorno: in pratica è l’idea che gli altri si fanno di qualcuno sulla base della coerenza percepita tra identità e comportamento, cioè osservando se quello che dice e quello che fa sono coerenti. Con il Novecento la reputazione ha progressivamente smesso di essere un concetto esclusivamente individuale e si è estesa anche al mondo delle organizzazioni. Il fenomeno si è intensificato

con il rafforzarsi del ruolo delle imprese nella vita economica e sociale. Già negli anni Cinquanta si parlava di *goodwill*, inteso come valore immateriale legato alla stima del pubblico verso un'impresa, e dagli anni Ottanta e Novanta il tema ha acquisito consistenza come disciplina autonoma. Tra gli autori più rilevanti, Charles Fombrun (1996) ha definito la reputazione aziendale come la valutazione complessiva che gli stakeholder attribuiscono alla capacità di un'impresa di soddisfare le proprie aspettative. La reputazione si intreccia quindi con i concetti di identità e immagine: l'identità rimanda a ciò che un'organizzazione è realmente, ai valori e alla cultura interna; l'immagine rappresenta ciò che l'organizzazione decide di comunicare attraverso le proprie strategie; la reputazione è invece il risultato delle percezioni esterne, che spesso possono divergere in maniera significativa da quanto l'impresa dichiara o intende trasmettere. È quindi evidente che essa non sia mai del tutto controllabile, poiché dipende dalla percezione sociale esterna e dal costante confronto tra le promesse formulate e i comportamenti effettivamente messi in atto.

Con l'avvento della dimensione digitale, la reputazione si è ulteriormente ampliata fino a coinvolgere lo spazio online, assumendo caratteristiche nuove e più complesse. Oggi la cosiddetta reputazione digitale rappresenta un elemento cruciale sia per le persone sia per le aziende, poiché influisce direttamente su decisioni, opportunità e relazioni. La cosiddetta "digital reputation" comprende l'insieme delle percezioni, opinioni e sentimenti che un soggetto suscita in rete e che si alimentano attraverso le conversazioni sui social media, i contenuti di blog e siti di recensioni, le informazioni reperibili tramite i motori di ricerca o generate spontaneamente dagli utenti. In altre parole, la reputazione digitale corrisponde all'immagine che individui o organizzazioni proiettano online e, soprattutto, al modo in cui questa immagine viene percepita dagli altri.

Il passaggio dal web tradizionale al web 2.0 e la diffusione capillare dei social network hanno trasformato la reputazione in un fenomeno partecipativo

(accessibile a tutti), distribuito (diffuso rapidamente e ovunque) e istantaneo (percepibile nell'immediato). Se in passato individui e imprese potevano intervenire sulla propria immagine soprattutto tramite i media tradizionali, come la pubblicità o le relazioni pubbliche, oggi la logica dei social media ha reso il processo più vulnerabile e meno monitorabile. La rapidità con cui una notizia può diffondersi, specialmente se negativa, è tale da modificare radicalmente la percezione pubblica di un soggetto, sia esso un'azienda, un ente o un individuo. Basti pensare al potere dei contenuti generati dagli utenti (recensioni e commenti) capaci di influenzare l'opinione pubblica ben oltre il controllo diretto dei protagonisti coinvolti.

Un aspetto innovativo di questa trasformazione è che la reputazione digitale non si sviluppa più in maniera verticale e unidirezionale, con un flusso comunicativo che procede dall'azienda verso il pubblico, ma l'interazione diventa orizzontale, dove ciascun utente ha la possibilità di rafforzare o minare la percezione di un soggetto. Come osserva Daniele Chieffi (2021), non è nient'altro che il risultato di una negoziazione continua tra ciò che le organizzazioni narrano e le contro-narrazioni generate dal pubblico.

In conclusione, la reputazione ha subito una trasformazione che l'ha portata dall'essere considerata un tratto personale legato all'onore e alla credibilità individuale, a configurarsi come una risorsa strategica per le organizzazioni e, nell'attuale contesto digitale, come un patrimonio collettivo che influisce sulle relazioni e sulle opportunità. Se in passato poteva essere considerata un processo lento e in parte controllabile, oggi è caratterizzata da rapidità, trasparenza e vulnerabilità. La reputazione oggi non è solo un riflesso della realtà, ma un fattore indipendente che può condizionare decisioni, rapporti e opportunità.¹

1.2 Reputazione come capitale intangibile: valore economico e sociale

La reputazione oggi viene considerata una risorsa immateriale decisiva, e per “decisiva” si intende che non è semplicemente utile o importante, ma è un fattore che fa la differenza nelle performance, nella credibilità, nelle opportunità e nella capacità di affrontare le crisi. Un capitale intangibile che contribuisce in modo determinante al valore complessivo di individui e organizzazioni. A differenza degli asset materiali (strutture, tecnologie, prodotti) la reputazione non è posseduta né controllata direttamente, ma è il risultato di una percezione collettiva costruita nel tempo. Proprio per la sua natura relazionale, agisce come un moltiplicatore di valore capace di influenzare dimensioni economiche, sociali e strategiche.

Dal punto di vista economico, la reputazione rappresenta un vantaggio competitivo in grado di incidere concretamente sulle performance. Le imprese con un forte capitale reputazionale vengono viste come più affidabili da investitori e partner, ottengono condizioni più favorevoli nel mercato finanziario e presentano una maggiore capacità di attrarre talenti e trattenere lavoratori qualificati. Una buona reputazione riduce anche i costi, perché abbassa il livello di incertezza percepita dagli stakeholder e semplifica i processi decisionali. Numerosi studi, tra cui quelli di Fombrun e Van Riel (2004)¹, mostrano come le aziende percepite come credibili e responsabili ottengano migliori risultati sia in termini di profittabilità sia di quota di mercato, riuscendo persino a mantenere un prezzo più elevato grazie alla fiducia che ispirano. In questo senso la reputazione agisce come un bene economico in grado di generare valore anche in condizioni di crisi o

¹ *Fombrun, C., Van Riel, C. (2004) - Fame and Fortune

volatilità, fungendo da “cuscinetto” che attenua gli effetti negativi degli imprevisti.

La reputazione, tuttavia, non produce solo effetti economici: essa possiede anche una dimensione sociale cruciale, perché strettamente connessa ai concetti di fiducia e accettazione pubblica. Nelle società contemporanee, caratterizzate da sovraccarico informativo e crescente sfiducia verso le istituzioni, la reputazione svolge la funzione di filtro cognitivo ed emotivo che orienta i comportamenti delle persone. Organizzazioni percepite come affidabili ottengono una sorta di “licenza sociale ad operare” (social license to operate), ovvero un consenso informale ma indispensabile per operare all’interno di una comunità. Analogamente, anche sul piano individuale, la reputazione favorisce opportunità professionali, reti relazionali solide e un più elevato grado di credibilità personale.

L’emergere dell’ambiente digitale ha ulteriormente accentuato il ruolo della reputazione come capitale intangibile, rendendola più esposta, dinamica e vulnerabile. La visibilità e la persistenza dei contenuti online hanno trasformato la reputazione in un fenomeno continuamente negoziato, dove ogni interazione può contribuire a rafforzare o indebolire la percezione pubblica. La reputazione digitale, infatti, non è soltanto una versione online della reputazione tradizionale, ma un processo a sé: è composta da dati, recensioni, conversazioni e algoritmi che rendono il capitale reputazionale più misurabile, ma al tempo stesso più instabile. Nella sfera digitale in particolar modo, le recensioni rivestono un ruolo non indifferente: sempre di più le persone tendono a fidarsi di ciò che fanno i più, a ritenere “affidabile” qualcosa che in molti approvano. Come analizzato all’interno di alcuni articoli, emerge oggi ancor di più il ruolo delle recensioni online: queste rappresentano oggi un fattore decisivo nella costruzione della reputazione di

un'azienda o di un brand, influenzando in modo diretto la fiducia dei consumatori, la visibilità nei motori di ricerca e le performance economiche, al punto da costituire una vera e propria leva strategica di competitività.

Una singola crisi, amplificata dalla velocità delle piattaforme social, può deteriorare in poche ore un patrimonio costruito in anni.

Oggi, anche a causa delle dinamiche sociali e tecnologiche, la reputazione è vista come una risorsa strategica che influisce sul valore di un soggetto e sulla sua capacità di muoversi e operare. La sua natura intangibile non la rende meno concreta, anzi: è un capitale che si manifesta attraverso fiducia, preferenze, comportamenti e scelte collettive. Investire nella costruzione e nella tutela della reputazione significa quindi proteggere e accrescere il valore economico e sociale di un'organizzazione o di un individuo in un'epoca in cui credibilità e percezione pubblica influenzano sempre più profondamente il successo o il fallimento.

1.3 Stakeholder e reputazione: percezione, fiducia e legittimazione

La reputazione può essere confusa con qualcosa di astratto in quanto non esiste in senso assoluto, ma si concretizza soltanto nel rapporto tra un soggetto (individuo, azienda, istituzione) i suoi interlocutori. È quindi un fenomeno relazionale, costruito nel tempo attraverso la rete di percezioni, aspettative e valutazioni degli stakeholder. Un punto di riferimento teorico fondamentale in questo ambito è rappresentato dalla Stakeholder Theory di R. Edward Freeman (1984)², secondo cui l'impresa non deve limitarsi a perseguire l'interesse degli azionisti, ma deve creare valore per tutti i soggetti che hanno un interesse diretto o indiretto nella sua attività, come clienti, dipendenti, fornitori, comunità locali, media, istituzioni e opinione pubblica. In questa prospettiva, la reputazione diventa un vero e proprio strumento di misurazione, una sorta di "valuta relazionale" attraverso cui un'organizzazione costruisce fiducia, ottiene consenso e guadagna credibilità agli occhi del suo pubblico. È opportuno citare la teoria degli shareholder (che si contrappone a quella sopracitata), sostenuta da economisti come Milton Friedman, secondo cui il compito principale dell'impresa (se non l'unico) è massimizzare il profitto per gli azionisti. In questo modello, le responsabilità sociali e reputazionali dell'azienda sono considerate marginali rispetto all'obiettivo economico. La Stakeholder Theory propone invece un approccio più ampio e contemporaneo: riconosce che la capacità di un'organizzazione di creare valore dipende anche dalla qualità delle sue relazioni e dalla fiducia che riesce a costruire con l'insieme dei suoi stakeholder. È importante sottolineare che la reputazione non coincide con la realtà oggettiva dei comportamenti, ma con la percezione che gli stakeholder

² Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

maturano. Non è quindi sufficiente essere etici e trasparenti; è necessario che queste caratteristiche vengano riconosciute e condivise dall'esterno. Come affermano Fombrun e van Riel (2004) nel volume *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations* (Financial Times Prentice Hall), la reputazione può essere considerata come la percezione complessiva che gli stakeholder maturano di un'organizzazione, risultato sia delle sue azioni passate sia delle aspettative proiettate sul suo futuro. Questo spiega, ad esempio, perché un'azienda che investe risorse nella sostenibilità ambientale ma non assicura una reale coerenza tra ciò che fa, ciò che comunica e i valori attesi dai suoi stakeholder rischia di non ottenere alcun beneficio reputazionale. Allo stesso modo, un'impresa che mostra con trasparenza anche piccoli progressi, purché credibili e allineati ai propri impegni dichiarati, può essere percepita come responsabile e innovativa. La reputazione, infatti, non si fonda solo sulla comunicazione, ma sulla credibilità percepita: quando il messaggio non corrisponde ai comportamenti, la fiducia può incrinarsi. È il caso di alcune imprese che, dopo aver assunto posizioni nette su temi di diversità e inclusione (DEI), sono poi tornate sui propri passi di fronte a pressioni di mercato, generando critiche e accuse di incoerenza. Un caso recente è quello di Bud Light, criticata dopo avere collaborato con una creator transgender per una campagna inclusiva, salvo poi prendere le distanze di fronte alle reazioni negative, attirando così proteste sia da gruppi conservatori sia da sostenitori dei diritti LGBTQ+, che hanno accusato il brand di incoerenza.³ Episodi come questo mostrano che non basta comunicare impegno su temi ESG o DEI, ma occorre dimostrarne la continuità nel tempo e l'allineamento con i valori dichiarati. Dunque, non è importante solo investire in azioni e strategie rilevanti, ma garantire che esse risultino autentiche, riconoscibili e percepite come legittime dagli stakeholder.

³ Case Study #6: Bud Light & Social Media Influencer Dylan Mulvaney – Public Relations Case Studies: Strategies & Actions

Un ulteriore elemento chiave è la fiducia, di cui ha ampiamente parlato il sociologo Niklas Luhmann (1979). Egli la definisce come un meccanismo essenziale per ridurre la complessità sociale. Dal momento che individui e organizzazioni non possono verificare in modo diretto ogni informazione o comportamento, la reputazione funge da indicatore sintetico di affidabilità (sintetico sottintende che la reputazione “riassume” molte informazioni complesse in un’unica impressione globale).

In questo senso la reputazione diventa una garanzia sociale, capace di semplificare le decisioni, orientare i comportamenti e ridurre l’incertezza. Non sorprende quindi che studi recenti, come l’Edelman Trust Barometer del 2023⁴, dimostrino come la fiducia verso aziende e istituzioni sia oggi una delle principali determinanti delle scelte di acquisto e degli investimenti.³

La reputazione ha anche un ruolo decisivo nel garantire la legittimazione sociale. Si parla di “social license to operate” per indicare quella forma di autorizzazione implicita che un’organizzazione riceve quando gode di una reputazione positiva presso gli stakeholder. Al contrario, quando la reputazione viene compromessa, questa “licenza” può venire meno, con conseguenze anche gravi, come proteste, boicottaggi, perdita di attrattività o crolli del valore azionario. Possiamo menzionare alcuni esempi, come il boicottaggio subito da Nike negli anni Novanta⁵ per lo sfruttamento del lavoro minorile⁶ (in quel periodo Nike venne accusata da gruppi sindacali e ONG di utilizzare fabbriche in paesi in via di sviluppo come Asia, Pakistan e Indonesia, che operavano con condizioni di lavoro molto rigide: salari molto bassi, ore eccessive, lavoro minorile, condizioni ambientali e di sicurezza carenti⁷) o le polemiche più

⁴ Edelman. (2023). *Edelman Trust Barometer*. Retrieved from <https://www.edelman.com/trust> (consultato il 22/10/2025)

⁵ [Nike accused of tolerating sweatshops | World news | The Guardian](#)

⁶ [Sweatshops Almost Killed Nike in the 1990s. Now There are Modern Slavery Laws - The Fashion Law](#)

⁷ [World Bank Document](#)

recenti rivolte a Meta⁸ per la gestione dei dati personali, casi che dimostrano come il capitale reputazionale possa subire colpi profondi e duraturi.⁹

Il quadro si complica ulteriormente nel contesto digitale. Se in passato le imprese potevano contare su un flusso comunicativo principalmente unidirezionale e mediato dai mass media, oggi la reputazione si costruisce in uno spazio aperto, orizzontale e istantaneo, dove tutto scorre veloce e spesso sfugge al controllo. In questo contesto, una recensione favorevole, una testimonianza o un video virale hanno la capacità di amplificare la reputazione in maniera esponenziale, mentre una crisi, che si tratti di una fake news, di una campagna di discredito o di un errore comunicativo, può diffondersi in poche ore e buttare all'aria anni di lavoro. Gli stakeholder non sono più soltanto destinatari, ma partecipano attivamente alla costruzione della reputazione, influenzando le opinioni e contribuendo a modificare l'immagine di un soggetto nel tempo.

In sintesi, la reputazione nasce da un processo in continuo movimento, costruito nel tempo attraverso le percezioni degli stakeholder, la fiducia che tiene unite le relazioni e la legittimazione che permette a persone e organizzazioni di essere riconosciute nel proprio contesto. Nel mondo digitale, questi elementi si intrecciano in modo ancora più veloce ed evidente, ed in questo modo gestire la reputazione diventa un impegno costante e indispensabile.

1.4 Dalla comunicazione tradizionale al personal branding digitale

⁸ [Privacy concern and its consequences: A meta-analysis - ScienceDirect](#)

⁹ [Meta's Data Privacy Issues: AI Chatbots & Ads](#)

La reputazione è sempre stata strettamente connessa alla comunicazione, ma negli ultimi decenni le cose sono cambiate: il passaggio dalla comunicazione tradizionale a quella digitale ha comportato un vero e proprio cambio di paradigma: da un modello verticale e controllato, si è passati a una dinamica orizzontale, interattiva e partecipativa.

Prima dell'arrivo della rivoluzione digitale, la reputazione si costruiva soprattutto attraverso i mezzi di comunicazione tradizionali come giornali, televisione, radio e pubblicità. Il controllo che le imprese esercitavano sulla propria immagine era quasi assoluto: decidevano cosa comunicare, quando farlo e attraverso quali canali. Il pubblico, invece, aveva un ruolo passivo e pochi strumenti per interagire o mettere in discussione ciò che riceveva. In questo contesto, le relazioni pubbliche rappresentavano il principale strumento di mediazione tra le organizzazioni e l'opinione pubblica, con l'obiettivo di costruire una narrazione coerente e protetta. La reputazione era quindi un processo graduale, richiedeva tempo per consolidarsi e altrettanto tempo per potersi indebolire, esattamente come oggi con la differenza che oggi giorno basta un click per mandare all'aria anni di sacrificio impiegati nella costruzione della propria immagine.

Con l'avvento del web 2.0, a partire dai primi anni duemila, tutto è cambiato nel panorama della comunicazione. L'arrivo dei social network, dei blog e delle piattaforme di recensioni ha creato uno spazio aperto e partecipativo, in cui chiunque può produrre e consumare contenuti. Questo cambiamento ha avuto due conseguenze fondamentali: da un lato, le organizzazioni hanno perso il pieno controllo sulla propria immagine, che oggi è influenzata anche dalle opinioni degli utenti, dai commenti online e dai contenuti virali; dall'altro, la velocità e la viralità delle informazioni hanno reso la reputazione molto più fragile. Un singolo contenuto, positivo o negativo, può raggiungere milioni di persone in poche ore e modificare la percezione di un brand in modo immediato. Come ricorda Manuel Castells, viviamo in una società in rete in cui

il potere di costruire o distruggere reputazioni è distribuito tra tutti gli utenti e non più concentrato solo nelle mani delle aziende o dei media.⁴

Un aspetto interessante di questa trasformazione è che la gestione della reputazione non riguarda più solo le imprese, ma anche i singoli individui. Con l'affermazione della dimensione digitale, ogni persona è chiamata a costruire e mantenere la propria immagine pubblica come se fosse un vero e proprio brand. È da questa idea che nasce il concetto di *personal branding*, introdotto negli anni Novanta da Tom Peters, che invitava i professionisti a comunicare il proprio valore come si fa con un marchio. Oggi i social media hanno reso questa dinamica ancora più evidente: LinkedIn è diventato uno strumento centrale per definire la propria identità professionale online; Instagram e TikTok offrono spazi per raccontarsi e posizionare la propria immagine; mentre Twitter (l'attuale X) e i blog permettono di costruire autorevolezza in ambiti specifici. Il personal branding (digitale), quindi, non riguarda solo influencer o personaggi pubblici, ma chiunque voglia curare la propria presenza online, sia per ragioni lavorative sia per la propria reputazione sociale.

Costruire una buona reputazione digitale richiede strategie mirate. È fondamentale, soprattutto per creator, influencer e opinion leader, produrre contenuti coerenti con i propri valori e con il posizionamento desiderato, dialogare con le community e con gli stakeholder digitali per rafforzare credibilità e autorevolezza, e curare la visibilità sui motori di ricerca per garantire un'immagine riconoscibile, coerente e affidabile. Allo stesso modo, per queste figure pubbliche è essenziale essere preparati ad affrontare eventuali crisi comunicative, reagendo con rapidità alla diffusione di notizie false o a situazioni che potrebbero danneggiare la loro immagine e mettere a rischio il capitale reputazionale costruito nel tempo. Un esempio emblematico è quello di Chiara Ferragni, che ha costruito la propria carriera interamente sul personal branding digitale, trasformando la sua immagine in un brand globale. Tuttavia,

la vicenda del “Pandoro-gate” del 2023 ha mostrato quanto possa essere fragile la reputazione online, capace di ribaltarsi in poche settimane a causa di un errore comunicativo.⁵

In sintesi, la comunicazione digitale ha reso la reputazione un processo veloce e condiviso. Il principale messaggio che si intende trasmettere con questo elaborato di tesi è che oggi la credibilità di un’azienda o di un individuo non dipende più solo da ciò che comunica, ma anche da come viene percepito e raccontato dagli altri all’interno della rete. Non esiste più una netta separazione tra comunicazione “ufficiale” e opinione pubblica: entrambe coesistono e interagiscono in tempo reale.

Secondo questa dinamica, il personal branding è diventato una competenza imprescindibile per chiunque porti in rete la propria attività, singoli o società, chiamati a gestire la propria immagine come un capitale strategico da difendere in maniera costante. Il personal branding riguarda la costruzione strategica dell’identità professionale, mentre la reputazione è la percezione che gli altri elaborano nel tempo. Non tutti diventano “brand”, ma per chi opera online (professionisti o realtà organizzative) saper gestire consapevolmente la propria presenza digitale è ormai essenziale per proteggere il proprio capitale reputazionale. Porteremo avanti il discorso articolandolo più dettagliatamente nel prossimo capitolo.

CAPITOLO 2

2.1 Definizione e caratteristiche di una crisi reputazionale

Chiunque abbia un'azienda è costantemente minacciato anche solo da una potenziale crisi reputazionale. Vittime di questa costante sensazione di timore non sono solo aziende ma anche i singoli individui che hanno fatto della propria immagine una vera e propria realtà aziendale. Godere di buona reputazione diventa imprescindibile nell'attuale ecosistema comunicativo, dove le informazioni fluiscono rapidamente e in modo costante. Una crisi di reputazione può essere improvvisa ma anche graduale e mina la fiducia e la credibilità di un soggetto agli occhi dei propri stakeholder e degli esterni in generale, trasmettendo una percezione negativa attraverso i media e, oggi più che mai, attraverso le piattaforme digitali.

Come afferma Coombs (2007)¹⁰, “una crisi è una minaccia significativa per le aspettative relazionali e reputazionali di un'organizzazione, che può influire sulla percezione pubblica e sulla legittimazione sociale del soggetto coinvolto”. In questa prospettiva, la crisi reputazionale non coincide necessariamente con l'errore in sé, ma con la percezione pubblica dell'errore e con il modo in cui esso viene comunicato e gestito.¹¹

La crisi nasce da uno scarto tra ciò che un'organizzazione promette e ciò che gli stakeholder percepiscono. Quando questo equilibrio si rompe, la buona

¹⁰ Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (2nd ed.). Sage Publications.

¹¹ Coombs, W. T. (2007). *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*.

nomina guadagnata nel tempo può deteriorarsi rapidamente. Fombrun e Van Riel (2004)¹² ricordano che la reputazione “è il risultato di una valutazione collettiva basata sul comportamento percepito e sulla capacità di mantenere le promesse fatte al pubblico”.

Nel mondo digitale, questa fragilità è amplificata. Una singola informazione, una testimonianza o un video possono alterare in poche ore la percezione pubblica di un brand, scatenando un effetto domino difficile da controllare. Nel mondo digitale, questa fragilità è amplificata. Una singola informazione, una testimonianza o un video possono cambiare in poche ore la percezione pubblica di un brand o di una persona, scatenando un effetto domino difficile da controllare. I social media accelerano infatti la circolazione delle opinioni: ciò che un tempo restava confinato in cerchie ristrette, oggi può diventare virale in pochi minuti, generando commenti, reazioni e prese di posizione da parte di migliaia di utenti.

Un esempio recente è la crisi reputazionale che ha coinvolto la creator Camilla De Pandis, criticata per aver mostrato in un video l’utilizzo improprio di un *disability pass* in un parco divertimenti.¹³ Il contenuto, rilanciato e commentato su diverse piattaforme, ha alimentato un intenso dibattito pubblico e ha avuto conseguenze negative sulla sua immagine. Il caso evidenzia come, nell’ecosistema digitale, non sia necessario un errore grave o reiterato affinché si generi una crisi: talvolta basta un singolo gesto percepito come scorretto o irrispettoso per innescare reazioni rapide e spesso incontrollabili. In risposta alle critiche, Camilla De Pandis ha pubblicato un video di scuse nel quale ha dichiarato di non aver compreso l’impatto delle proprie azioni e di non aver voluto mancare di rispetto alle persone con disabilità. Le sue scuse sono state formulate in modo diretto e personale, con l’intenzione di ristabilire un rapporto di fiducia con la propria community; tuttavia, le reazioni del pubblico

12 Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. Financial Times Prentice Hall

13 Bufera sulla creator Camilla De Pandis: usa un “disability pass” per saltare la fila. Poi si scusa - la Repubblica

sono state eterogenee: alcuni utenti hanno accolto positivamente il tentativo di chiarimento, mentre altri lo hanno ritenuto tardivo o insufficiente, percependolo come una risposta principalmente dettata dalla pressione mediatica. Il caso dimostra come, in uno scenario comunicativo dominato da velocità e giudizi immediati, anche la fase di ricostruzione dell'immagine e di scuse richieda coerenza, tempestività e un forte allineamento con i valori dichiarati, poiché una gestione poco attenta delle scuse rischia di amplificare ulteriormente gli effetti della crisi invece di contenerli.



2.2 I principali modelli di crisis management: Coombs, Benoit e altri contributi

Molti riferimenti bibliografici del passato proposti dagli studiosi possono rivelarsi utili per affrontare una crisi reputazionale in modo efficace.

Ne è esempio la Situational Crisis Communication Theory (SCCT), sviluppata da W. Timothy Coombs (2007; 2015), che rappresenta uno dei principali riferimenti teorici nella gestione della comunicazione di crisi. La teoria si fonda sul presupposto che la scelta della risposta comunicativa più efficace dipenda dalla percezione del livello di responsabilità attribuito all'organizzazione da parte degli stakeholder e dal potenziale impatto reputazionale dell'evento.

Secondo la SCCT, le crisi si differenziano in tre categorie principali, classificate in base alla gravità e alla colpa percepita: Sono diversi i modelli teorici di riferimento. Tra i principali esempi sono la Situational Crisis Communication Theory (SCCT) di W. Timothy Coombs e la Image Repair Theory (IRT) di William Benoit.

La SCCT (Coombs, 2007)¹⁴ parte dall'idea che non tutte le crisi siano uguali e che la risposta comunicativa debba essere calibrata in base al grado di responsabilità attribuito all'organizzazione. Coombs distingue tre categorie principali di crisi: le crisi di tipo vittimale (in cui l'organizzazione è a sua volta vittima, come in caso di disastri naturali o attacchi esterni), le crisi accidentali (dovute a errori non intenzionali) e le crisi intenzionali (causate da comportamenti scorretti o pratiche eticamente discutibili). A seconda della

¹⁴ Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding - W. Timothy Coombs - Google Libri

tipologia, cambiano i livelli di responsabilità percepita e, di conseguenza, la strategia comunicativa da adottare.

Nel modello SCCT¹⁵, la risposta deve seguire una logica di coerenza e proporzionalità: nelle crisi di vittimizzazione è sufficiente esprimere empatia e rassicurazione, mentre nelle crisi intenzionali diventa necessario ammettere la colpa, chiedere scusa e adottare azioni riparative concrete. L'obiettivo non è solo limitare i danni, ma preservare la fiducia nel lungo periodo. Dunque, la SCCT propone diverse strategie di risposta, articolabili in quattro macro-gruppi.

La prima strategia, “deny”, consiste nel proteggere la reputazione negando o confutando le accuse, attraverso dichiarazioni di falsità o contestazioni dirette delle fonti. La seconda, “diminish”, mira invece a ridurre la percezione della gravità dell'evento o della responsabilità attribuita all'organizzazione, minimizzando, giustificando o contestualizzando i fatti.

Quando la responsabilità è riconosciuta o percepita come significativa, la strategia più indicata è “rebuild”, che si focalizza sul recupero della fiducia degli stakeholder mediante l'assunzione esplicita di responsabilità, l'emissione di scuse pubbliche, eventuali risarcimenti o l'attivazione di piani correttivi. A queste strategie può affiancarsi, in modo trasversale, l'approccio “bolster”, utile a rafforzare la reputazione richiamando valori, risultati positivi e iniziative di impegno verso la comunità, o ringraziando i sostenitori nei momenti di criticità.

Tra i diversi approcci indicati dalla SCCT, la strategia “rebuild” (ricostruire) riveste un ruolo particolarmente rilevante nelle crisi che compromettono in modo diretto la credibilità e l'immagine pubblica di un soggetto, poiché mira a ricostruire nel tempo la relazione con gli stakeholder attraverso atti di trasparenza, coerenza e riparazione del danno reputazionale.

¹⁵ [Gestione della crisi nella comunicazione - Early Birds adv](#)

Questo dimostra che la reputazione online non è costruita solo attraverso la comunicazione ufficiale, ma anche attraverso la lettura e l'interpretazione che gli utenti danno ai comportamenti osservati. Per questo motivo, è fondamentale prestare maggiore attenzione alla coerenza tra ciò che si fa, ciò che si mostra e i valori dichiarati.

William Benoit, con la sua Image Repair Theory (1997)¹⁶, affronta il tema da un punto di vista linguistico e retorico. La sua teoria si concentra sulle strategie retoriche utilizzate da individui e organizzazioni per ripristinare la propria immagine dopo un'accusa o un comportamento percepito come offensivo. La teoria identifica cinque categorie principali: "denial", che comprende la negazione dell'evento o l'attribuzione della responsabilità a terzi; "evading responsibility", che riduce il grado di colpa invocando fattori esterni (provocazione, mancanza di controllo, buone intenzioni); "reducing offensiveness", mirata a diminuire l'impatto negativo del comportamento attraverso minimizzazione, giustificazione o attacco alle fonti; "corrective action", che prevede l'impegno a risolvere il problema e prevenire il ripetersi dell'evento; ed infine "mortification", in cui il soggetto ammette la responsabilità e formula scuse pubbliche.

A differenza della SCCT di Coombs, l'IRT non classifica le crisi in base alla responsabilità percepita, ma si focalizza sulle *strategie linguistiche e persuasive* che l'attore può utilizzare per riparare il danno reputazionale.

A questi approcci si affiancano contributi più recenti che mettono al centro il ruolo dei social media e della comunicazione partecipativa. Autori come Chieffi (2021)¹⁷ e Lovari (2020)¹⁸ sottolineano come la crisi reputazionale oggi

16 Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. State University of New York Press

17 Chieffi, D. (2020). *La reputazione ai tempi dell'infosfera. Cos'è, come si costruisce, come si difende*. Franco Angeli.

18 Lovari, A., & Righetti, N. (2020). "La comunicazione pubblica della salute tra infodemia e fake news: il ruolo della pagina Facebook del Ministero della Salute nella sfida social al Covid-19". *Mediascapes Journal*, 15, 163-180

non si gestisca più “dall’alto verso il basso”, ma richieda un dialogo costante con le community e una capacità di ascolto in tempo reale.

2.3 Il ruolo dei social media: velocità, viralità e amplificazione del rischio

Con l’affermarsi del web 2.0, il modo di comunicare e percepire la reputazione è cambiato radicalmente. I social network hanno reso la comunicazione orizzontale, immediata e disintermediata, aprendo uno spazio in cui chiunque può contribuire alla costruzione o alla distruzione della reputazione di un soggetto.

Castells (2009)¹⁹ descrive questo scenario come la nascita della *network society*, una “società in rete” in cui il potere di comunicare è distribuito tra tutti gli utenti e non più concentrato nelle mani dei media tradizionali. In questo contesto, il concetto stesso di crisi si trasforma: non è più un evento isolato, ma un processo in tempo reale, alimentato dalla viralità dei contenuti e dalla reattività del pubblico.

La velocità con cui le informazioni si diffondono sui social può amplificare in modo esponenziale la portata di un evento negativo. Una notizia, anche non verificata, può diventare virale in pochi minuti, costringendo le aziende a reagire rapidamente e spesso in modo non pianificato. La gestione della reputazione online richiede dunque monitoraggio continuo, trasparenza e coerenza. Chieffi (2021) parla di una “reputazione liquida”, fragile e mutevole, che si costruisce e si distrugge nello spazio di un post o di un tweet. L’iper-connesione ha reso la reputazione un processo collettivo e partecipativo: la percezione pubblica è il risultato di una negoziazione continua tra narrazione ufficiale e contro-narrazioni generate dal pubblico.

¹⁹ Castells, M. (2009). *Communication power*. Oxford University Press

2.4 Hate speech, fake news e campagne di discredito

Tra i principali fattori di rischio nel contesto digitale vi sono l'hate speech, le fake news e le campagne di discredito organizzate. Tutti questi fenomeni contribuiscono a erodere la reputazione, spesso in modo ingiustificato o sproporzionato rispetto ai fatti reali.

L'hate speech, o linguaggio d'odio, si manifesta attraverso insulti, attacchi personali e commenti denigratori che, diffusi in rete, possono rapidamente influenzare l'opinione pubblica. Le fake news, invece, rappresentano una forma di manipolazione informativa che altera la percezione collettiva di un evento o di un soggetto. Wardle e Derakhshan (2017)²⁰ definiscono la disinformazione “un'informazione falsa creata, presentata e diffusa intenzionalmente per arrecare danno o ottenere un vantaggio”.

Un esempio emblematico, diventato ormai simbolo per eccellenza di crisi reputazionale nel mondo mediatico, è rappresentato dal caso “Pandoro-gate” che ha coinvolto Chiara Ferragni nel 2023²¹: un episodio in cui l'amplificazione esercitata dai media e il tono accusatorio dei social hanno trasformato una controversia commerciale in una vera e propria crisi reputazionale (Affaritaliani.it, 2025). La vicenda ha mostrato come la percezione pubblica online possa evolversi in modo imprevedibile e spesso incontrollabile, mettendo in crisi anche brand personali consolidati.

In rete, il confine tra critica legittima e disinformazione è sempre più sottile. Gli algoritmi dei social, che privilegiano i contenuti più reattivi, tendono ad

20 Wardle, C., & Derakhshan, H. (2017). *Information Disorder: Toward an interdisciplinary framework for research and policy making*. Council of Europe.

21 [Pandoro Gate. Chiara Ferragni in tribunale per l'udienza per truffa: "Fase difficile della mia vita"](#)

amplificare i toni estremi, favorendo polarizzazione e diffusione di ostilità. Per questo, la gestione del rischio reputazionale richiede oggi non solo attenzione e rapidità nella risposta, ma anche un costante monitoraggio delle conversazioni online e un lavoro di educazione digitale volto a riconoscere e contrastare le dinamiche della disinformazione.

2.5 La distinzione tra sentiment online e reputazione reale

Un errore frequente è quello di considerare la reputazione come semplice somma del “sentiment” online, cioè del tono (positivo, neutro o negativo) delle conversazioni sui social. In realtà, la reputazione è un fenomeno più profondo e complesso, che si costruisce nel tempo attraverso la fiducia e l’esperienza concreta degli stakeholder.

Come osserva Fombrun (1996)²², la reputazione “è un giudizio collettivo sulla credibilità e sull’affidabilità di un soggetto nel lungo periodo”. Il sentiment, al contrario, fotografa solo l’emotività del momento, che può variare in base a fattori contingenti. Un brand può trovarsi al centro di un’ondata di critiche online, ma mantenere comunque la fiducia dei propri stakeholder se il suo comportamento nel tempo è stato coerente e credibile. Allo stesso modo, una percezione positiva e momentanea non garantisce una reputazione solida.

Questa distinzione è fondamentale perché mostra come, nella gestione della reputazione, le aziende non possano limitarsi alla semplice analisi dei dati provenienti dai social media (like, commenti o metriche di engagement) in quanto questi restituiscono solo una fotografia parziale e spesso superficiale del sentiment online. È necessario invece investire in strategie relazionali più profonde, basate sull’ascolto attivo delle community, sul coinvolgimento degli stakeholder e su pratiche di trasparenza organizzativa. Solo attraverso un dialogo continuo, una comunicazione coerente e la capacità di anticipare le aspettative del pubblico è possibile mantenere una reputazione solida e credibile nel tempo.

²² Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.

2.6 La reputazione come processo dinamico e fragile

La reputazione non è mai uno stato definitivo, ma un processo continuo, in costante evoluzione. Nel mondo digitale, questa dinamicità è ancora più evidente: la moltiplicazione dei canali, la velocità di diffusione delle informazioni e la partecipazione attiva degli utenti rendono la reputazione un organismo vivo, soggetto a continue trasformazioni.

Luhmann (1979)²³ ricordava che la fiducia è il meccanismo che permette di ridurre la complessità sociale. Applicata all'ambiente digitale, la prospettiva luhmanniana mostra come la reputazione funzioni oggi come un'estensione della fiducia: gli utenti si affidano a segnali veloci come recensioni, commenti, interazioni e contenuti condivisi, per ridurre l'incertezza e decidere a chi attribuire credibilità. In questo ecosistema, la violazione anche minima delle aspettative può propagarsi rapidamente attraverso i social network, trasformando una perdita di fiducia in una crisi reputazionale amplificata, che mette in discussione la legittimità dell'attore coinvolto.

Oggi, la reputazione svolge questa stessa funzione nel mondo digitale: rappresenta un segnale di affidabilità in un contesto di informazioni sovraccarico. Tuttavia, proprio perché basata sulla percezione (sulle impressioni e su ciò che gli altri percepiscono), è intrinsecamente vulnerabile e fragile, facilmente flessibile al cambiamento.

In un'epoca in cui "tutto è comunicazione", anche il silenzio diventa messaggio, e la tempestività di risposta può fare la differenza tra una crisi gestita e una reputazione compromessa. La sfida per aziende e individui

²³ Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. Wiley

consiste nel mantenere coerenza e autenticità nel tempo, riconoscendo che la reputazione non è solo ciò che si comunica, ma soprattutto ciò che viene percepito, discusso e condiviso dagli altri.

CAPITOLO 3

3.1 Criteri di selezione e metodologia dei casi studio

Lo studio delle crisi reputazionali richiede un approccio che permetta di comprendere come interagiscono fra loro persone, piattaforme digitali, pubblico e media. Oggi una crisi non è più un evento isolato o limitato nel tempo, ma un processo che si sviluppa in modo rapido e imprevedibile dentro ambienti comunicativi molto affollati. In questi contesti la circolazione delle informazioni non è controllata solo dagli attori ufficiali, ma nasce da un sistema composto da utenti, creator, community online e media tradizionali, che insieme contribuiscono a costruire e a diffondere le diverse versioni della storia.

In questo capitolo vengono analizzati alcuni casi studio selezionati sulla base di tre criteri fondamentali. Il primo riguarda la centralità dell'elemento reputazionale: ciascun caso esaminato rappresenta infatti un punto di rottura tra l'immagine percepita e il comportamento pubblico dell'attore coinvolto. Tale frattura attiva un processo di negoziazione collettiva della credibilità, rendendo evidente come la reputazione sia un bene fragile e costantemente rimesso al giudizio degli stakeholder. Il secondo criterio riguarda la viralità mediatica, poiché solo episodi dotati di una forte risonanza digitale consentono di osservare pienamente i meccanismi di amplificazione tipici delle piattaforme. I casi selezionati hanno infatti generato trend, commenti di massa, articoli giornalistici e reazioni istituzionali, diventando rapidamente oggetto di discussione pubblica. Il terzo criterio è di natura teorico-comparativa. Ogni caso esprime una tipologia diversa di crisi, permettendo di applicare e confrontare modelli interpretativi consolidati come la Situational Crisis Communication Theory (Coombs, 2007; 2015)²⁴ e la Image Repair Theory

²⁴ Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage

(Benoit, 1995)²⁵. Questo permette non solo di comprendere le specificità dei singoli episodi, ma anche di individuare pattern comuni.

La metodologia adottata combina l'analisi qualitativa delle narrative emergenti, la ricostruzione cronologica degli eventi e l'interpretazione dei comportamenti comunicativi dei soggetti coinvolti. Seguendo questo approccio è possibile osservare le crisi in tempo reale così come vengono percepite dal pubblico, superando la tradizionale distinzione tra comunicazione top-down e bottom-up. In un contesto in cui la reputazione si forma attraverso interazioni circolari tra persona, brand, media e piattaforme, il metodo qualitativo si rivela lo strumento più adeguato per individuare come e perché una crisi esploda, si diffonda e produca effetti duraturi.

²⁵ Benoit, W. L. (1995). *Accounts, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*. SUNY Press.

3.2 Il caso *Amabile* di Martina Strazzer: dalla crescita virale alla crisi reputazionale

Tra i casi più emblematici dell'ecosistema digitale italiano emerge senza dubbio quello di Amabile, brand fondato da Martina Strazzer, la cui crisi reputazionale è diventata nel 2023 un vero e proprio esempio di come la percezione pubblica della coerenza valoriale possa determinare (nel bene e nel male) il destino reputazionale di un marchio. Amabile nasce e si sviluppa all'interno dei social media, e la sua crescita si fonda in larga parte sulla figura carismatica della fondatrice. Strazzer costruisce una community particolarmente fidelizzata facendo leva su valori quali autenticità, inclusività, trasparenza, sostegno alle donne e impegno sociale. In questo contesto, l'identità del brand e quella della founder diventano progressivamente indistinguibili: la storia personale di Martina si confonde con la storia di Amabile, e la community costruisce un legame affettivo con entrambe.

La reputazione del brand subisce però una svolta decisiva quando un video pubblicato mesi prima riemerge nel dibattito pubblico. Nel contenuto in questione, Martina Strazzer celebra l'assunzione di una dipendente in gravidanza, presentando il gesto come testimonianza concreta dei valori fondanti dell'azienda. Il video riscuote un notevole successo, diventando simbolo della narrazione inclusiva del brand e contribuendo in modo sostanziale al capitale reputazionale di Amabile. Quel contenuto, grazie alla sua forte componente emotiva, si radica nella memoria della community come prova tangibile dell'impegno del marchio nei confronti delle donne.

La crisi esplode quando, attraverso alcuni commenti circolati sui social, emerge che quella stessa dipendente sarebbe stata successivamente licenziata. Al di là della legittimità giuridica del provvedimento, ciò che rileva dal punto di vista reputazionale è la percezione pubblica dell'accaduto: il pubblico interpreta il licenziamento come una contraddizione rispetto ai valori

proclamati. L'episodio attiva immediatamente una dissonanza tra l'immagine pubblica del brand (costruita su empatia, cura e rispetto per la maternità) e l'azione percepita come incoerente. L'accaduto porta una parte significativa della community a leggere la narrazione valoriale come potenzialmente strumentale, sollevando interrogativi sull'effettiva trasparenza del brand.

L'eco del caso cresce rapidamente grazie a un effetto tipico delle piattaforme digitali: la ricomparsa virale dei contenuti passati. TikTok, in particolare, favorisce la riemersione di video precedenti quando un tema diventa oggetto di discussione collettiva. L'algoritmo agisce come un amplificatore retroattivo: più utenti interagiscono con commenti o testimonianze, più il video originario torna nei feed, diventando un simbolo della presunta incoerenza del brand. Questo meccanismo permette alla crisi di espandersi oltre la cerchia dei follower diretti di Martina Strazzer, raggiungendo audience che non avevano alcuna familiarità con il brand. La discussione si sposta rapidamente su piattaforme come Instagram e TikTok, coinvolgendo creator, opinion leader e pagine di divulgazione sul lavoro e sui diritti dei dipendenti. Alcuni creator pubblicano video di analisi, ricostruzioni cronologiche, confronti tra valori comunicati e comportamenti percepiti. Questa interpretazione collettiva, una vera e propria "contro-narrazione", crea un clima di sfiducia diffusa, in cui il brand viene progressivamente percepito come incoerente o manipolatorio.

La risonanza diventa tale che diverse testate giornalistiche iniziano a trattare il caso. Tra le più citate:

- Fanpage²⁶, che ricostruisce la vicenda basandosi sui commenti comparsi online e sulle testimonianze circolate nelle community digitali²⁷.

²⁶Caso Amabile, per uscire dalla crisi Martina Strazzer sta facendo l'esatto opposto di Chiara Ferragni

²⁷

- La Repubblica²⁸, che mette in evidenza la polarizzazione esplosa attorno alla figura della founder;
- Corriere della Sera²⁹, che segnala come la questione sia diventata un caso esemplare di “valori come leva di marketing”.

Queste fonti contribuiscono a rendere il caso non solo un dibattito social, ma un vero e proprio oggetto mediatico, amplificando l’esposizione e la pressione percepita dall’azienda. Nell’ecosistema digitale, la percezione di incoerenza rappresenta uno dei trigger più potenti per la nascita di una crisi reputazionale. Secondo Coombs (2007)³⁰, le crisi generate da violazioni valoriali rientrano nelle categorie a massima attribuzione di responsabilità, poiché gli stakeholder interpretano il comportamento dell’organizzazione come intenzionale o comunque controllabile. Tanto più un brand fonda il proprio posizionamento su valori etici, tanto più la percezione di incoerenza viene letta come una forma di tradimento.

Nel caso Amabile, la diffusione della notizia attraverso TikTok e Instagram produce un effetto domino: creator, utenti e pagine tematiche iniziano a commentare l’accaduto, dando vita a una contro-narrazione che mette in discussione la credibilità del brand. La vicenda assume così i contorni di una crisi valoriale in senso pieno, perché riguarda non solo l’episodio in sé, ma l’identità del brand e la sua coerenza nel tempo.

La risposta del brand non riesce a contenere l’ondata di critiche³¹. Le prime comunicazioni appaiono frammentate, poco chiare e soprattutto tardive rispetto alla velocità della conversazione online. La strategia comunicativa sembra

²⁸ [Martina Strazzer: "La dipendente incinta aveva commesso gravi errori" - la Repubblica](#)

²⁹ [Martina Strazzer intervistata da Selvaggia Lucarelli parla per la prima volta della dipendente incinta lasciata a casa da Amabile: «Ha fatto gravi errori, io sono stata leggera nel trattare questi temi» | Corriere.it](#)

³⁰ Coombs, W. T. (2007). *Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of Situational Crisis Communication Theory*. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.

³¹ [Anche oggi nessun miracolo: ancora un’opinionista che parla di cose che non conosce. E, nel mentre, la Strazzer \(finalmente\) risponde alle critiche - Affaritaliani.it](#)

concentrarsi sugli aspetti tecnici del rapporto di lavoro: elementi che, seppure rilevanti sul piano normativo, non incontrano le aspettative emotive della community. Una parte del pubblico interpreta tale approccio come una mancanza di empatia e di assunzione di responsabilità, contribuendo a rafforzare la sfiducia.³²

Ciò evidenzia una dinamica cruciale: quando una crisi è costruita sulla percezione di incoerenza valoriale, la risposta non può essere meramente tecnica. La community chiede coerenza, tono emotivo adeguato e riconoscimento della frattura rispetto ai valori dichiarati.

Secondo quanto visto sui social, Martina ha impiegato parecchio tempo per “preparare” le sue scuse, e questo ha lasciato il pubblico molto perplesso. Complici le ferie estive del mese di agosto e la possibile indisponibilità dei suoi collaboratori, la situazione è esplosa molto rapidamente e non sono mancati insulti a raffica, seguiti da un calo non indifferente di follower. “Come Chiara Ferragni, ma lei non chiede scusa” queste le parole dei giornalisti³³. Nei nuovi video, Strazzer ha voluto chiarire la sua posizione: secondo l’imprenditrice, l’esperienza lavorativa di Sara non era stata presentata con trasparenza. “Aveva tanti anni di esperienza, ma non nello stesso ruolo. Quella mansione era stata svolta solo pochi mesi prima del suo ingresso in Amabile”, ha detto³⁴.

Inoltre, Strazzer sostiene che proprio da questa inesperienza sarebbero nati “errori concreti e significativi” nella gestione contabile, motivo per cui il contratto non è stato rinnovato. L’imprenditrice ha anche respinto l’accusa di mancanza di spiegazioni dicendo: “Abbiamo avuto quattro incontri in cui le ragioni sono state chiarite”, ha ribadito.

³² [Martina Strazzer rompe il silenzio in un video social: «Sono stanca. Mi assumo la piena responsabilità. Ma Sara ha sbagliato»](#)

³³ [Martina Strazzer sparisce dai social: insulti e follower in fuga. «Come Chiara Ferragni, ma lei non chiede scusa»](#)

³⁴ [Caso Amabile, cosa è successo al brand di Martina Strazzer - L'Identità](#)

Sul fronte della comunicazione social, l'imprenditrice si è assunta la responsabilità: "Ho sbagliato a raccontare con entusiasmo eccessivo una normale assunzione, trasformandola in un caso mediatico". Tuttavia, ha difeso il messaggio di fondo: "Un imprenditore non deve rabbrivire davanti a un pancione".

Le parole di Strazzer hanno diviso l'opinione pubblica: da una parte chi continua ad accusarla di opportunismo, dall'altra chi difende la sua libertà di tutelare l'impresa. La Ceo ha voluto chiudere con una riflessione: "Se davvero avessi architettato tutto per fini comunicativi, perché mai non mi sarei assicurata di rinnovare il contratto?"³⁵.

Il caso Amabile dimostra con particolare evidenza quanto la reputazione digitale sia un capitale che vive di coerenza percepita. Quando la promessa comunicativa viene infranta, l'intero sistema identitario del brand viene messo in discussione. Ciò che rende rilevante questo caso è la sua esemplarità: esso mostra come, nell'epoca della reputazione partecipativa (Chieffi, 2021)³⁶, i brand che fondano il proprio posizionamento su valori devono essere pronti a sostenerli non solo quando portano benefici reputazionali, ma soprattutto quando si trasformano in responsabilità attese dalla community.

Un aspetto particolarmente rilevante del caso Amabile riguarda il ruolo esercitato dai media tradizionali nel consolidare la crisi. Una volta che la discussione diventa virale sui social, quotidiani e testate online iniziano a riprendere la vicenda, contribuendo a spostarla da episodio circoscritto all'interno della piattaforma a vero evento mediatico. La copertura giornalistica (da *Fanpage* a *La Repubblica*, da *Open* al *Corriere della Sera*), svolge una funzione di "validazione sociale" del problema: ciò che nasce come discussione di community diventa, attraverso i media, un caso pubblico dotato

³⁵ Caso Amabile. cosa è successo al brand di Martina Strazzer - L'Identità

³⁶ Chieffi, D. (2021). *Reputazione. Il nuovo marketing relazionale nell'era dei social media*. Milano: FrancoAngeli.

di una sua legittimità informativa. Questo passaggio amplifica l'esposizione del brand e lo rende soggetto a un giudizio collettivo più ampio, che va oltre il pubblico abituale di Amabile.

La crisi ha effetti anche sul piano economico. Sebbene Amabile non abbia reso pubblici dati di fatturato successivi all'episodio, è possibile osservare segnali indiretti: un calo dei commenti positivi, un incremento di interazioni a carattere critico e un generale rallentamento della conversazione intorno ai contenuti commerciali. Diversi utenti dichiarano sui social di aver deciso di non acquistare più dal brand, mentre altri invitano a "boicottare" l'azienda finché non verrà offerta una spiegazione convincente. Queste reazioni suggeriscono un impatto reputazionale significativo, che secondo la letteratura può avere ricadute economiche dirette, soprattutto per brand il cui business si fonda sulla community (Fombrun, 1996).

La crisi Amabile può essere letta alla luce della Situational Crisis Communication Theory (SCCT) di Coombs: si tratta infatti di una preventable crisis, cioè una crisi percepita come evitabile e legata a comportamenti considerati sotto il diretto controllo dell'organizzazione. In questi casi, la teoria suggerisce che le strategie comunicative più efficaci siano quelle di "rebuild", ovvero scuse pubbliche, trasparenza e assunzione di responsabilità. Tuttavia, la risposta iniziale di Amabile si avvicina più a una strategia di "diminish", focalizzata sul contesto contrattuale e sulla legittimità formale del licenziamento. Questo disallineamento contribuisce a rafforzare la percezione negativa, perché non intercetta il bisogno emotivo della community, che richiede rassicurazione valoriale più che spiegazioni tecniche.

L'episodio può essere interpretato anche alla luce della Image Repair Theory di Benoit (1995), secondo cui la credibilità di un brand in crisi dipende dalla capacità di riconoscere il danno e offrire una forma di riparazione simbolica o concreta. Nel caso Amabile, non emerge una chiara strategia di riparazione, né

un tentativo di ricostruire la fiducia tramite atti simbolici coerenti con la narrativa precedente. L'assenza di un messaggio forte orientato alla responsabilità lascia così spazio alla proliferazione di interpretazioni negative, che diventano parte integrante della nuova reputazione del brand.

A livello sociologico, il caso rivela un elemento chiave della “reputazione partecipativa” descritta da Chieffi (2021)³⁷: la reputazione non è più un bene gestito dall'organizzazione, ma un processo negoziato collettivamente. La community non si limita a osservare, ma interpreta, commenta, giudica e co-costruisce la narrativa. In un contesto così fluido, la credibilità non dipende solo da ciò che il brand fa, ma da come le sue azioni vengono lette, discusse e amplificate dalle piattaforme digitali.

Il caso Amabile dimostra quindi in modo evidente che, nell'economia dell'attenzione, la coerenza valoriale non è solo una risorsa comunicativa, ma un vincolo reputazionale reale. Un gesto percepito come incoerente con i valori dichiarati può trasformarsi rapidamente in una minaccia per la credibilità complessiva del brand, soprattutto quando la sua identità è strettamente intrecciata con la figura del founder e con la community che lo sostiene.

³⁷ Chieffi, D. (2021). *Reputazione – Il nuovo marketing relazionale nell'era dei social media*. Milano: FrancoAngeli.

3.3 Il caso Coldplay Astronomer: privacy, reputazione ai tempi dei social e gestione della narrativa online

Il caso che ha coinvolto i Coldplay durante il tour italiano del 2025 rappresenta un esempio particolarmente significativo di come, nell'ecosistema digitale, un episodio apparentemente marginale possa trasformarsi in un evento reputazionale di grande portata. La crisi non riguarda direttamente la band, bensì due spettatori, successivamente identificati come figure apicali di un'azienda tecnologica, le cui immagini sono state riprese dalla "kiss-cam" del concerto e diffuse online senza controllo³⁸. L'episodio dimostra come la combinazione tra spettacolarizzazione, tecnologia e dinamiche virali possa generare effetti profondi sulla reputazione individuale e professionale, sollevando al tempo stesso interrogativi legati ai diritti di immagine e alla privacy negli eventi pubblici.

Durante il concerto, la regia dell'evento proietta sui maxi schermi una coppia intenta a scambiarsi un gesto affettuoso. La scena, tipica delle "kiss-cam" degli eventi sportivi e musicali, genera inizialmente una reazione festosa da parte del pubblico. Tuttavia, nel giro di pochi minuti, il video registrato dagli spettatori viene condiviso su TikTok e su X, attivando un effetto domino e portando a una diffusione virale quasi immediata.

La questione esplode quando alcuni utenti riconoscono nella coppia due dirigenti della società Astronomer, individuati come Andy Byron e Kristin Cabot. La notizia viene immediatamente amplificata dai media italiani e internazionali³⁹, che in alcuni casi sottolineano come uno dei due fosse sposato con un'altra persona. Questa narrazione, indipendentemente dalla sua accuratezza, sposta il baricentro dall'episodio di intrattenimento alla moralità

³⁸ [Privacy e reputazione ai tempi dei social, il caso Coldplay in Italia](#)

³⁹ https://www.tgcom24.mediaset.it/mondo/scandalo-kiss-cam-concerto-coldplay-times-anche-marito-kristin-cabot-altra-donna_103919494-202502k.shtml

dei protagonisti, generando una vera e propria ondata di commenti indignati, meme, ricostruzioni e giudizi morali⁴⁰.



⁴⁰ [YouTube Astronomer launches investigation following viral Coldplay kiss cam video incident](#)

⁴¹ [Los memes por la kiss cam que mandó al frente a Andy Byron con otra mujer en el show de Coldplay - LA NACION](#)

⁴² [Coldplay Kiss Cam Scandal invites flurry of memes, social media explodes | See photos - Lifestyle gallery News | The Financial Express](#)



Il profilo social della presunta moglie dell'uomo coinvolto viene rapidamente cancellato, probabilmente in risposta all'esposizione mediatica improvvisa. Nel frattempo, il video continua a circolare, alimentando un dibattito sempre più ampio sulle responsabilità personali e professionali dei soggetti coinvolti.

Nel giro di poche ore, l'azienda Astronomer annuncia la sospensione cautelativa dei due dirigenti, dichiarando di voler tutelare i propri valori interni. Come riportato da *SkyTG24* e *Il Fatto Quotidiano*, l'azienda specifica di aver avviato “una valutazione interna”, segnale evidente del timore di un danno reputazionale riflesso. Questo passaggio è cruciale: si passa da una vicenda privata a un impatto immediato sul piano professionale.

Secondo la letteratura sulla reputazione organizzativa (Fombrun, 1996; Coombs, 2007), quando dipendenti con ruoli visibili o apicali diventano protagonisti di contenuti virali controversi, soprattutto in contesti che coinvolgono valori morali o condotte socialmente sensibili, la credibilità dell'organizzazione rischia di essere coinvolta.

L'azienda, dunque, adotta una strategia di “distancing” reputazionale, tipica delle crisi in cui:

- l'evento non è controllabile dall'organizzazione;

⁴³ X: ciò che c'è di nuovo / X

- il rischio reputazionale deriva dall'associazione tra comportamento individuale e immagine aziendale;
- la viralità amplifica la portata della vicenda oltre la sua reale rilevanza.

L'episodio apre un dibattito giuridico e sociologico significativo. Come analizzato da *Altalex* (2025)⁴⁴, la pubblicazione delle immagini da parte dei fan non rappresenta necessariamente una violazione della privacy, perché:

- I. L'evento è pubblico,
- II. I partecipanti sono in un luogo privo di "ragionevole aspettativa di privacy",
- III. La ripresa è stata effettuata dagli organizzatori e soltanto successivamente ripubblicata dagli utenti.

Tuttavia, la viralità incontrollata della clip solleva interrogativi etici:

- è legittimo riprendere e condividere volti riconoscibili senza il consenso delle persone?
- quando un evento pubblico giustifica la diffusione di contenuti privati?
- come si bilanciano libertà di espressione e diritti reputazionali?

Il Garante della Privacy italiano, in casi analoghi, ha ribadito che la condivisione non autorizzata può diventare illecita quando comporta un danno ingiusto alla dignità o alla reputazione dei soggetti ripresi. Il caso Coldplay rientra esattamente in questa "zona grigia", in cui la legalità formale si scontra con l'impatto sociale e reputazionale della diffusione.

⁴⁴ [Privacy e reputazione ai tempi dei social. il caso Coldplay in Italia](#)

Si evidenzia inoltre che, se i soggetti appaiono ben riconoscibili (non solo come parte di una folla indistinta), la pubblicazione può configurare una violazione del diritto all'immagine e alla riservatezza, soprattutto se le immagini vengono condivise su scala globale⁴⁵.

Di conseguenza, la persona ripresa ha diritto a richiedere la rimozione del video, un risarcimento per i danni subiti e la tutela da parte delle autorità competenti⁴⁶.

In sintesi, l'articolo invita a riflettere sul fatto che l'intrattenimento e la spettacolarizzazione non annullano i diritti individuali: partecipare a un evento pubblico non dà libertà di condividere indiscriminatamente immagini di altri senza consenso, soprattutto quando queste immagini possono avere conseguenze significative sulla vita privata e professionale delle persone inquadrare.

Come conseguenza al danno reputazionale, subito dopo la diffusione del video, l'azienda Astronomer ha annunciato la sospensione cautelativa del suo CEO Andy Byron.

Poco dopo, anche la responsabile delle risorse umane, Kristin Cabot (la donna ripresa insieme a Byron) ha rassegnato le sue dimissioni.

L'azienda ha giustificato le dimissioni e i cambiamenti con la necessità di tutelare "i valori" e l'immagine dell'organizzazione, considerando il danno reputazionale potenziale⁴⁷.

A livello mediatico e pubblico, la vicenda è diventata un caso internazionale;

⁴⁵<https://www.federprivacy.org/informazione/societa/il-caso-della-coppia-inquadrata-al-concerto-dei-coldplay-il-gdpr-il-precedente-in-italia-ed-una-amara-riflessione-sulla-privacy>

⁴⁶<https://www.consumerismo.it/quando-la-kiss-cam-diventa-un-tribunale-il-confine-violato-tra-curiosita-e-privacy-43851.html>

⁴⁷https://tg24.sky.it/mondo/2025/07/25/kiss-cam-concerto-coldplay-kristin-cabot-astronomer-dimissioni?utm_source=chatgpt.com

non solo come gossip, ma come esempio concreto delle conseguenze della viralità e della perdita di privacy generata dalle “kiss-cam”.

La rapidità con cui il video è diventato centrale nel dibattito mediatico dipende da tre fattori:

- La narrazione scandalistica

La presunta infedeltà offre quel tipo di contenuto moralizzante che si presta naturalmente alla viralità: indignazione, gossip e giudizio morale costituiscono da sempre la “benzina” degli algoritmi.

- L’identificabilità dei soggetti

Il fatto che i due protagonisti siano stati identificati ha trasformato un contenuto generico in una storia personalizzata, amplificandone la portata emotiva.

- La partecipazione attiva del pubblico

Nell’era della “reputazione partecipativa” gli utenti non si limitano a consumare informazioni, ma contribuiscono a modellare la narrativa attraverso commenti, meme e reazioni, influenzando concretamente la reputazione dei soggetti coinvolti. Molto spesso non è la notizia in sé a generare l’interesse, ma bensì i commenti generati dagli utenti e le opinioni del pubblico.

Secondo la SCCT, l’episodio può essere classificato come victim crisis per l’azienda, poiché non è responsabile dell’evento, ma come accidental crisis o addirittura preventable crisis per gli individui coinvolti, nella percezione del pubblico, soprattutto qualora l’interpretazione morale dell’episodio venga considerata violazione di norme sociali.

Il risultato è che un fatto personale finisce per avere ripercussioni pubbliche anche sull’azienda coinvolta.

Affronta la questione l'*Image Repair Theory* di Benoit, affermando che la sospensione cautelativa serve a prendere le distanze dai comportamenti dei dipendenti coinvolti e a limitare il possibile impatto sulla reputazione aziendale, con l'obiettivo di tutelare l'immagine dell'organizzazione.

Il caso Coldplay non è rilevante solo per le sue conseguenze individuali e professionali, ma perché mette in luce tre elementi centrali dell'ecosistema reputazionale contemporaneo:

- I. La fine della distinzione chiara tra sfera pubblica e privata: in un contesto di iperconnessione, ogni gesto può essere registrato, ricondiviso, rielaborato e reinterpretato dalla rete.
- II. La vulnerabilità reputazionale dei soggetti esposti in un contesto sociale polarizzato: la rete non si limita a osservare: giudica, interpreta, costruisce narrative.
- III. Il ruolo delle piattaforme come acceleratori reputazionali: gli algoritmi privilegiano contenuti emotivi, contribuendo alla costruzione di "crisi lampo", spesso scollegate dalla gravità concreta dell'evento.

Il caso Coldplay-Astronomer rappresenta un paradigma della crisi reputazionale nell'epoca digitale: un episodio minimo, privo di rilevanza legale, diventa nel giro di poche ore un evento globale capace di incidere sulle vite personali e professionali dei soggetti coinvolti. La dinamica evidenzia la fragilità dell'identità pubblica nell'era delle piattaforme e la necessità per individui e organizzazioni di dotarsi di strategie consapevoli di gestione del rischio reputazionale.

3.4 Il caso dell'animatore di Rimini: reputazione aziendale e potere delle testimonianze online

Il caso dell'animatore di Rimini rappresenta in modo esemplare come, nell'ecosistema digitale contemporaneo, un singolo contenuto generato da un utente possa innescare una crisi reputazionale con effetti rapidi e difficili da controllare.

La vicenda prende avvio quando un giovane animatore stagionale pubblica su TikTok un video⁴⁸ in cui racconta la propria esperienza professionale presso una struttura turistica della Riviera romagnola. Nel video⁴⁹, il ragazzo descrive condizioni di lavoro percepite come gravose: turni molto lunghi, alloggi ritenuti inadeguati e una gestione aziendale percepita come poco attenta al benessere dei dipendenti.

Il video nasce come uno sfogo personale, non come una denuncia vera e propria. Tuttavia, nel giro di poche ore, il contenuto viene ampiamente ricondiviso e commentato, attivando un effetto di risonanza tipico delle piattaforme basate su short-video come TikTok.

Numerosi utenti intervengono portando testimonianze simili: ex animatori, lavoratori stagionali e persino turisti che dichiarano di aver osservato dinamiche analoghe. Questo processo, noto in letteratura come *peer amplification*, trasforma il singolo racconto in una narrazione collettiva percepita come credibile poiché sostenuta dalla convergenza di molte voci diverse.

La vicenda smette così di essere una storia individuale e diventa un catalizzatore di discorsi più ampi sulle condizioni lavorative nel settore turistico, una delle industrie stagionali più rilevanti in Italia.

⁴⁸ [\(8\)Giovane Animatore Denuncia Stipendi e Condizioni di Lavoro | TikTok](#)

⁴⁹ [Giovane animatore denuncia: "Sottopagato e alloggio ammuffito". Video è virale](#)

La struttura turistica coinvolta reagisce inizialmente negando la veridicità del racconto, affermando che il video sarebbe stato “gonfiato” o “parziale”. Si tratta di una risposta tipica della logica di **denial**, una delle strategie individuate dalla Situational Crisis Communication Theory (SCCT) per tentare di respingere l’attribuzione di responsabilità.

In questo caso, tuttavia, la strategia si rivela controproducente per due ragioni principali:

1. La percezione di mancanza di empatia.

Il pubblico non legge la risposta come chiarimento, ma come difesa, priva di ascolto e di sensibilità verso la situazione del lavoratore.

2. La forza della testimonianza personale.

La narrazione del ragazzo appare spontanea, dettagliata e non istituzionale, e quindi più credibile agli occhi degli utenti rispetto alla comunicazione formale dell’azienda.

Come evidenziano diversi studi sul ruolo dei contenuti generati dagli utenti, la percezione di autenticità rappresenta oggi un potente indicatore di fiducia. Questo spiega perché la community online abbia rapidamente adottato la causa dell’animatore, rafforzandone la credibilità.

La vicenda attira l’attenzione dei media locali e nazionali⁵⁰, che riprendono il video e ampliano ulteriormente la discussione⁵¹. A questo punto il racconto online diventa un “fatto mediatico”, e il caso assume una portata ancora più vasta. I giornali non si limitano a riportare la vicenda, ma la inseriscono nel quadro più ampio del lavoro stagionale in Italia, sottolineando temi ricorrenti:

⁵⁰<https://www.ersaf.it/edunews/lavoro-stagionale-a-rimini-giovane-animatore-denuncia-stipendi-bassi-e-alloggi-indecenti-il-dibattito-sulle-condizioni-dei-giovani-lavoratori-italiani/>

⁵¹[Denuncia del giovane animatore a Rimini, il video dello sfogo sulle condizioni dell'albergo e la paga è virale](#)

- la precarietà del settore turistico,
- la mancanza di tutele,
- il ricambio continuo di personale,
- gli alloggi spesso insufficienti,
- i turni intensivi.

La narrativa si sposta così dall'episodio individuale alla rappresentazione di un problema strutturale, con l'azienda coinvolta che diventa, volente o nolente, simbolo di una criticità più generale.

Questa trasformazione è particolarmente rilevante: l'organizzazione non viene giudicata solo per l'episodio specifico, ma come rappresentante di un modello lavorativo percepito come problematico.

La crisi reputazionale non riguarda dunque solo la veridicità delle affermazioni dell'animatore, ma la distanza tra l'immagine ideale della struttura turistica (accogliente, professionale, orientata al benessere degli ospiti e del personale) e la percezione pubblica generata dalla viralità del contenuto.

In questo senso, la crisi assume caratteristiche "di sistema", perché attiva un processo di generalizzazione: ciò che accade a un lavoratore diventa indicativo del funzionamento di un intero settore.

Il caso evidenzia un meccanismo chiave della comunicazione digitale contemporanea: la crescente centralità delle testimonianze individuali nella costruzione della reputazione. Come sottolinea Chieffi (2021), la reputazione oggi è un fenomeno "partecipativo", costruito attraverso l'interazione continua tra organizzazioni e comunità digitali.

Le aziende devono quindi abbandonare approcci comunicativi rigidamente difensivi e sviluppare capacità di ascolto, dialogo e gestione empatica del conflitto.

In conclusione, il caso dell'animatore di Rimini mostra come un episodio apparentemente marginale possa trasformarsi, grazie alle dinamiche della viralità e della partecipazione online, in una crisi reputazionale significativa.

Nell'ecosistema digitale, la credibilità non appartiene più solo alle istituzioni: oggi si costruisce attraverso le tante voci degli utenti, che possono influenzare e orientare le narrazioni collettive.

Per le aziende ciò implica la necessità di:

- monitorare costantemente le conversazioni online,
- rispondere con tempestività e trasparenza,
- valorizzare il dialogo,
- adottare strategie di crisis management coerenti con il clima culturale attuale.

Il caso di Rimini diventa così un esempio paradigmatico dell'impatto del lavoro digitale e delle piattaforme sui processi reputazionali contemporanei.

3.5 Il caso United Airlines: quando un video virale diventa un disastro reputazionale globale

Il caso United Airlines del 2017 è ormai considerato un “classico” negli studi sulla crisi reputazionale. In pochi minuti, il video di un passeggero trascinato a forza fuori da un aereo ha fatto il giro del mondo, trasformando un episodio di gestione operativa in una crisi globale che ha coinvolto media, istituzioni, mercati finanziari e opinione pubblica. Proprio per la sua portata, questo caso è spesso citato nei manuali di crisis communication e nelle applicazioni della Situational Crisis Communication Theory (SCCT) e della Image Repair Theory.

L’episodio avviene il 9 aprile 2017 sul volo United Express 3411, in partenza da Chicago O’Hare e diretto a Louisville. Il volo è pieno e la compagnia decide di imbarcare all’ultimo momento quattro dipendenti “must-ride” che devono raggiungere un altro aeroporto per operare su un volo successivo. Per liberare i posti viene chiesto ai passeggeri di offrirsi volontari in cambio di un voucher, ma nessuno accetta.

A quel punto United procede con il cosiddetto “involuntary bumping”: vengono selezionati quattro passeggeri da far scendere. Tre accettano, il quarto – il dottor David Dao, medico di 69 anni – rifiuta spiegando di dover visitare i pazienti il giorno successivo. La compagnia chiama gli agenti della sicurezza aeroportuale: nel tentativo di rimuoverlo, Dao viene colpito, perde sangue, cade e viene trascinato lungo il corridoio dell’aereo, sotto gli occhi degli altri passeggeri⁵².

Alcuni presenti filmano la scena con il cellulare. Le immagini mostrano Dao sanguinante, trascinato di peso, mentre gli altri passeggeri reagiscono scioccati. Uno dei video viene caricato sui social e, nel giro di poche ore, viene visto

⁵² [Come sta l'uomo che è stato trascinato giù dall'aereo di United Airlines - Il Post](#)

milioni di volte⁵³. Uno dei filmati supera i 6,8 milioni di visualizzazioni in meno di un giorno⁵⁴.

La forza del caso United sta proprio in questa transizione: ciò che accade all'interno di una cabina di volo, in un momento che in passato sarebbe rimasto confinato a poche decine di testimoni, diventa un evento globale. I video vengono condivisi in tempo reale su Twitter, Facebook e YouTube, generando un'ondata di indignazione.

La reazione non si limita al pubblico americano. Sui social cinesi l'hashtag legato al caso arriva a coinvolgere centinaia di milioni di utenti; su Weibo (social network cinese), l'episodio diventa rapidamente trending topic, anche perché Dao è di origine vietnamita-cinese e molti commentatori leggono l'accaduto anche in chiave di discriminazione.

Nel giro di poche ore intervengono testate internazionali come *The New York Times*, *BBC*, *Washington Post*; politici e autorità di regolazione che chiedono indagini sulle pratiche di overbooking e non perdono tempo nemmeno comici e late-night show, che trasformano il caso in materiale satirico, amplificando ulteriormente la visibilità dell'episodio.

Secondo alcuni sondaggi condotti nei giorni immediatamente successivi, fino al 79% dei viaggiatori che avevano sentito parlare del caso dichiarava che, a parità di condizioni, avrebbe preferito volare con una compagnia diversa da United, e quasi la metà sarebbe stata disposta a pagare di più pur di evitarla.

La gestione comunicativa iniziale da parte di United è spesso citata come esempio di “come non rispondere” in una crisi ad alta esposizione mediatica. Un primo comunicato parla genericamente di “overbooked flight” e di un passeggero che ha rifiutato di lasciare il posto, senza accenno alla violenza delle immagini.

⁵³ <https://youtu.be/Ks0dSWfzVFk>

⁵⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/2017_United_Express_passenger_removal

Il giorno successivo, il CEO Oscar Munoz diffonde una nota in cui si scusa non per il trattamento del passeggero, ma per aver dovuto “re-accommodate these customers”, utilizzando un linguaggio percepito come freddo e burocratico rispetto alla gravità del video.

In un’e-mail interna, Munoz definisce Dao “disruptive and belligerent” e difende il personale per aver seguito le procedure⁵⁵.

Dal punto di vista della SCCT, questa sequenza corrisponde a una strategia di diminish/deny in un contesto in cui il pubblico percepisce invece un’alta responsabilità da parte dell’azienda (preventable crisis): un mismatch che tende ad aggravare la crisi anziché contenerla.

Coombs sottolinea infatti che, quanto più il pubblico attribuisce responsabilità all’organizzazione, tanto più essa deve orientarsi verso strategie di rebuild (scuse chiare, assunzione di responsabilità, azioni correttive).

La reazione negativa alla parola “re-accommodate” è immediata: sui social compare una grande quantità di meme e commenti ironici, e diversi commentatori criticano il linguaggio “corporate” di United, percepito come distante e difensivo. Programmi come *Jimmy Kimmel Live!*, dedicano monologhi al caso, sottolineando proprio l’uso di eufemismi al posto di una vera assunzione di responsabilità⁵⁶.

⁵⁵ [2017 United Express passenger removal - Wikipedia](#)

⁵⁶ https://en.wikipedia.org/wiki/2017_United_Express_passenger_removal



Solo dopo alcuni giorni, di fronte alla pressione mediatica e politica, Munoz cambia tono: definisce l'episodio “truly horrific”, afferma che “nessuno dovrebbe essere trattato in questo modo” e dichiara pubblicamente che Dao non è “in alcun modo colpevole”. In interviste successive, il CEO annuncia che la compagnia non chiamerà più le forze dell'ordine per rimuovere passeggeri regolarmente imbarcati e promette che un caso simile “non accadrà mai più su un volo United”⁵⁷.

⁵⁷[United CEO Oscar Munoz Talks on Man Dragged off Flight | TIME](#)



United CEO response to United Express Flight 3411.

This is an upsetting event to all of us here at United. I apologize for having to re-accommodate these customers. Our team is moving with a sense of urgency to work with the authorities and conduct our own detailed review of what happened. We are also reaching out to this passenger to talk directly to him and further address and resolve this situation.

- Oscar Munoz, CEO, United Airlines

58



United CEO Oscar Munoz: I'm sorry. We will fix this. uafly.co/XuR1Bs

[Traduci post](#)

The truly horrific event that occurred on this flight has elicited many responses from all of us: outrage, anger, disappointment. I share all of those sentiments, and one above all: my deepest apologies for what happened. Like you, I continue to be disturbed by what happened on this flight and I deeply apologize to the customer forcibly removed and to all the customers aboard. No one should ever be mistreated this way.

I want you to know that we take full responsibility and we will work to make it right.

It's never too late to do the right thing. I have committed to our customers and our employees that we are going to fix what's broken so this never happens again. This will include a thorough review of crew movement, our policies for incentivizing volunteers in these situations, how we handle oversold situations and an examination of how we partner with airport authorities and local law enforcement. We'll communicate the results of our review by April 30th.

I promise you we will do better.

Sincerely,

Oscar

9:10 PM · 11 apr 2017 da Houston, TX

59

⁵⁸ [United Airlines Passenger Removal | Know Your Meme](#)

⁵⁹ [Scuse e rimborsi: ecco come è finito il caso United](#)

In termini di Image Repair Theory (Benoit), si passa quindi da strategie di attacco dell'accusatore / minimizzazione a strategie di mortification (scuse) e corrective action (cambiamenti concreti).

Sul piano finanziario, il caso ha effetti immediati ma non lineari. Nelle ore successive alla diffusione del video, il titolo di United subisce un calo fino al 2,5% nel pre-market, e in alcuni momenti viene stimata una perdita di capitalizzazione vicina al miliardo di dollari.

Nei giorni successivi, il titolo recupera in parte, segno del fatto che, in un mercato fortemente concentrato come quello del trasporto aereo statunitense, il boicottaggio a lungo termine risulta difficile da praticare per i consumatori. Tuttavia, il caso rimane un punto di riferimento nell'analisi del legame tra crisi reputazionale e performance economica, anche perché costringe United a rivedere una serie di pratiche operative.

A fine aprile 2017, la compagnia pubblica un "Action Report" con un piano in 10 punti che include:

- aumentare fino a 10.000 dollari il tetto massimo dei voucher per i passeggeri che si offrono volontariamente di rinunciare al posto;
- evitare di far salire a bordo il personale "must-ride" all'ultimo momento, imponendo che venga assegnato almeno 60 minuti prima della partenza;
- ridurre il ricorso all'overbooking;
- garantire un risarcimento "no questions asked" (risarcimento immediato, automatico e senza contestazioni) per i bagagli definitivamente smarriti⁶⁰.

⁶⁰ [More details emerge from internal report on United flight dustup - ABC News](#)

Dopo il caso Dao, United ha voluto mostrare in modo concreto un cambio di atteggiamento verso i passeggeri, introducendo misure che aumentassero la percezione di tutela e riducessero le frustrazioni tipiche del servizio clienti.

Questo tipo di policy è infatti considerato un esempio di corrective action nella Image Repair Theory di Benoit, perché segnala al pubblico un miglioramento tangibile del servizio.

Contestualmente, il CEO rinuncia alla prevista promozione a presidente del consiglio di amministrazione, segnale del fatto che il caso ha avuto ricadute anche sulla governance interna.

A livello di settore, i dati del Dipartimento dei Trasporti USA mostrano che, a partire dal secondo trimestre del 2017, il tasso di passeggeri “bumped” scende ai livelli più bassi dal 1995, segno di un aggiustamento complessivo delle pratiche di overbooking dopo l’onda lunga della crisi United.

Il caso United viene spesso analizzato come esempio di mismatch tra tipo di crisi e strategia comunicativa.

Dal punto di vista della SCCT, la situazione rientra tra le crisi con alta attribuzione di responsabilità (preventable): l’evento è percepito come il risultato di scelte organizzative (overbooking, gestione del personale, ricorso a forze dell’ordine su un passeggero pagante). In questi casi, Coombs suggerisce strategie di rebuild, basate su scuse sincere, assunzione di responsabilità e azioni correttive immediate⁶¹.

Nella fase iniziale, invece, United adotta una comunicazione vicina alle strategie di deny/diminish: parla di “re-accomodation”, sottolinea la necessità di applicare le procedure, descrive il passeggero come “belligerent”. Questa discordanza tra la gravità percepita dall’opinione

⁶¹ Crisis and Image Repair at United Airlines: Fly the Unfriendly Skies

pubblica e la risposta dell'azienda contribuisce a intensificare la crisi⁶². Benoit, in un articolo del 2018 dedicato proprio a questo caso, mostra come la svolta comunicativa avvenga solo quando United inizia ad adottare in modo più deciso strategie di image repair basate su:

- mortification (scuse esplicite, riconoscimento dell'ingiustizia subita dal passeggero);
- corrective action (modifica delle policy, indennizzi, promesse verificabili di cambiamento)⁶³.

TABLE 1 *Typology of Image Repair Strategies*

Strategy	Definition	Example
Denial		
<i>Simple denial</i>	did not perform act; act is not harmful	Tylenol did not poison capsules
<i>Shift blame</i>	another committed the offense	madman poisoned capsules
Evade responsibility		
<i>Provocation</i>	offensive act just a response to an earlier offense	firm left state because of new taxes
<i>Defeasibility</i>	lack of information or ability	executive not informed of changed meeting time
<i>Accident</i>	mishap	tree fell on tracks, causing train wreck
<i>Good intentions</i>	meant well	company believed changes would help consumers
Reduce offensiveness		
<i>Bolstering</i>	stress defender's good traits or acts	Exxon claimed "swift and competent oil spill cleanup"
<i>Minimization</i>	offense less serious than it appears	few harmed by water pollution
<i>Differentiation</i>	act less offensive than other, similar acts	Sears repairs were preventative maintenance, not fraud
<i>Transcendence</i>	act justified by more important values	research uses animals to help create drugs for people
<i>Attack accuser</i>	reduce credibility of accuser; suggest victim deserved offense; shift audience attention from act	Pepsi owns restaurants and competes for your customers
Corrective action	fix problem or prevent recurrence	AT&T promises to spend billions to improve service
Mortification	apologize	AT&T apologized for service interruption

Note. See Benoit (1995a, 1997, 2015).

⁶² [United Airlines CEO calls dragged passenger 'disruptive and belligerent' | Air transport | The Guardian](#)

⁶³ [Crisis and Image Repair at United Airlines - Fly The Unfriendly SK | PDF | United Airlines | Business](#)


Un altro elemento importante riguarda la compressione dei tempi: la letteratura successiva evidenzia come i social media abbiano ridotto drasticamente la “finestra” entro cui un’organizzazione può permettersi di raccogliere informazioni prima di rispondere. Nel caso United, le prime 24–48 ore sono decisive per fissare la narrativa pubblica, e la risposta iniziale, percepita come difensiva, pesa più delle scuse successive.

Non è la prima volta che United si trova al centro di un caso reputazionale legato alla viralità. Già nel 2009 il musicista Dave Carroll aveva pubblicato su YouTube⁶⁴ la canzone satirica *United Breaks Guitars*, denunciando il danneggiamento del suo strumento da parte della compagnia e il rifiuto di risarcirlo. Il video ottiene milioni di visualizzazioni e viene spesso citato come uno dei primi esempi di “crisi da contenuto virale”⁶⁵.

Il fatto che, otto anni dopo, la compagnia si ritrovi al centro di un caso ancora più grave indica come le organizzazioni possano faticare a trasformare davvero le lezioni apprese in cambiamenti strutturali nella cultura aziendale.

In questo senso, United Airlines rappresenta un caso esemplare di “disastro reputazionale globale” innescato da un singolo video, ma alimentato da una sequenza di errori comunicativi che hanno trasformato un incidente grave in un simbolo mondiale di cattiva gestione del cliente.

Si tratta inoltre di un esempio altamente istruttivo all’interno della letteratura sulla comunicazione di crisi, poiché evidenzia in modo chiaro quali elementi possono aggravare una crisi reputazionale anziché contenerla. L’analisi della vicenda consente di ricavare alcune indicazioni di carattere teorico, utili per comprendere le dinamiche delle crisi nell’ecosistema digitale contemporaneo.

⁶⁴  [United Breaks Guitars](#)

⁶⁵ [La compagnia aerea gli rompe la chitarra e lui si vendica con una canzone... - Girovagare](#)

In primo luogo, il caso mette in evidenza che le azioni dei dipendenti sono percepite come espressione diretta dell'organizzazione. Nell'era degli smartphone e della costante documentazione audiovisiva, ogni comportamento adottato dal personale può essere registrato e diffuso in pochi minuti sui social media. Questo implica che i brand devono considerare l'esposizione pubblica come una condizione strutturale della propria attività e predisporre procedure interne e piani di contingenza per minimizzare il rischio di comportamenti disallineati con i valori dichiarati.

In secondo luogo, la vicenda mostra come la leadership aziendale diventi immediatamente il volto pubblico della crisi. Nel caso United, il CEO Oscar Munoz è stato catapultato al centro della scena mediatica, assumendo un ruolo determinante nella costruzione della narrativa pubblica. Le sue prime dichiarazioni, percepite come difensive e poco empatiche, hanno contribuito ad aggravare la portata della crisi, dimostrando quanto la comunicazione del top management influenzi la percezione dell'azienda durante situazioni ad alta sensibilità pubblica.

Un ulteriore insegnamento riguarda l'importanza della prevenzione e pianificazione. La letteratura⁶⁶ in tema di crisis management⁶⁷ sottolinea come la capacità di anticipare i rischi e di predisporre piani di risposta dettagliati rappresenti un elemento determinante nella gestione efficace di eventi critici⁶⁸. Il caso United conferma che l'assenza di protocolli chiari e di messaggi predefiniti può rallentare la reazione aziendale, incrementando lo spazio di interpretazione negativa da parte del pubblico.

Un quarto elemento teorico riguarda la centralità di trasparenza, rapidità, empatia e orientamento al cliente. In contesti di forte esposizione mediatica,

⁶⁶ Fearn-Banks, K. (2016). *Crisis Communications: A Casebook Approach* (5th ed.). Routledge.

⁶⁷ Lerbinger, O. (2012). *The Crisis Manager: Facing Disasters, Conflicts, and Failures* (2nd ed.). Routledge.

⁶⁸ Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (4th ed.) Sage.

le organizzazioni devono rispondere con messaggi chiari e tempestivi, capaci di riconoscere il disagio e di assumere una prospettiva centrata sul consumatore. Nel caso United, la mancanza di questi elementi nelle prime ore della crisi ha favorito la polarizzazione online e l'erosione della fiducia.

Infine, il caso evidenzia il valore dell'apprendimento organizzativo: l'importanza che le aziende imparino dai propri errori. Le crisi rappresentano momenti critici, ma anche opportunità per rivedere processi, policy e modelli comunicativi.

Nel complesso, il caso United Airlines offre un quadro esemplare di come una crisi reputazionale possa essere amplificata dalla viralità mediatica e da risposte comunicative inadeguate. Al tempo stesso, fornisce indicazioni utili per strutturare approcci più efficaci alla gestione della reputazione in un contesto in cui ogni interazione può trasformarsi in un evento pubblico di portata globale.

Questo insegna anche che risulta fondamentale esprimersi nel miglior modo possibile in quanto la scelta di parole (come "re-accommodate") può diventare essa stessa un fattore di crisi, se percepita come distante o cinica rispetto alle immagini online, e che negare o minimizzare non è quasi mai una strategia efficace.

3.6 Il caso Chiara Ferragni e il “Pandoro-gate”: quando la reputazione incontra il business

Il caso Chiara Ferragni–Balocco, conosciuto come “Pandoro-gate”, è uno degli esempi più significativi di crisi reputazionale nell’Italia degli ultimi anni. È interessante non solo perché coinvolge una delle influencer più note a livello internazionale, ma anche perché mette in luce in modo molto chiaro l’intreccio fra personal branding, fiducia del pubblico, pratiche commerciali e beneficenza.

Nel 2022 viene lanciato il “Pandoro Pink Christmas”, un pandoro Balocco in edizione speciale con il brand di Chiara Ferragni, venduto a un prezzo sensibilmente superiore rispetto al pandoro tradizionale (circa 9–10 euro contro 3–4 euro).

La comunicazione (inclusi packaging, spot, post social) lascia intendere che l’acquisto del pandoro contribuisca a una donazione a favore dell’Ospedale Regina Margherita di Torino, per l’acquisto di un macchinario pediatrico⁶⁹.

L’Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM), però, accerta che la donazione di 50.000 euro era stata già effettuata da Balocco prima della campagna, e che non esiste alcun reale legame tra il numero di pandori venduti e l’ammontare della donazione⁷⁰.

Di fatto, i consumatori vengono indotti a pensare che comprando il pandoro “griffato” contribuiscano direttamente alla causa benefica, mentre l’operazione ha natura prevalentemente commerciale. Da qui l’accusa di pratica commerciale scorretta ai sensi del Codice del Consumo⁷¹.

⁶⁹ [AGCM - Sanzione di oltre 1 milione alle società riconducibili a Chiara Ferragni e di 420 mila euro a Balocco per pratica commerciale scorretta](#)

⁷⁰ [PS12506 chiusura.pdf](#)

⁷¹ [AGCM - Sanzione di oltre 1 milione alle società riconducibili a Chiara Ferragni e di 420 mila euro a Balocco per pratica commerciale scorretta](#)

Il 14 dicembre 2023 l'AGCM conclude il procedimento PS12506, sanzionando:

- le società riconducibili a Chiara Ferragni (Fenice S.r.l. e TBS Crew S.r.l.) per oltre 1 milione di euro complessivi;
- Balocco S.p.A. per 420.000 euro⁷².

Secondo il provvedimento, la campagna ha:

- fornito una rappresentazione scorretta e non diligente dell'iniziativa benefica;
- lasciato intendere un rapporto di proporzionalità tra acquisti e donazione;
- sfruttato la sensibilità etica dei consumatori, in particolare legata alla salute dei bambini⁷³.

Nel frattempo, diverse procure (Milano, Torino, Prato, Trento) aprono fascicoli conoscitivi o indagini ipotizzando il reato di truffa aggravata, con specifico riferimento alla falsa rappresentazione del legame tra vendite e beneficenza⁷⁴.

A partire dal 2024 e nel 2025, le indagini evolvono in un vero e proprio procedimento penale per truffa aggravata, con richieste di pena fino a cinque anni e, più di recente, richieste di condanna a 20 mesi in uno dei procedimenti a carico di Ferragni legati alle iniziative "solidali" (pandori e uova di Pasqua)⁷⁵.

⁷² [AGCM - Sanzione di oltre 1 milione alle società riconducibili a Chiara Ferragni e di 420 mila euro a Balocco per pratica commerciale scorretta](#)

⁷³ [PS12506 chiusura.pdf](#)

⁷⁴ <https://www.manageritalia.it/management/pandoro-gate-ferragni-crisi-e-brand-reputation/>

⁷⁵ [Influencer Chiara Ferragni Could Face 5 Years in Prison in Fraud Trial](#)

Pochi giorni dopo la notizia della sanzione, Chiara Ferragni pubblica su Instagram un video di scuse, in cui parla di “errore di comunicazione” e si impegna a:

- donare 1 milione di euro all’Ospedale Regina Margherita,
- separare nettamente in futuro le attività benefiche da quelle commerciali⁷⁶.

Il video⁷⁷(girato in casa, tono dimesso, look semplice), è pensato come atto di rebuild in senso SCCT (scuse, assunzione di responsabilità, riparazione). Tuttavia, numerosi commentatori e analisti di comunicazione lo giudicano:

- tardivo, perché arriva dopo la sanzione dell’Antitrust e non dopo l’apertura dell’indagine⁷⁸ (estate 2023);
- ambiguo, perché concentra l’attenzione sul “modo in cui è stata comunicata” l’operazione, minimizzando il problema sostanziale del legame tra vendite e donazione⁷⁹;
- poco empatico verso i consumatori, percepiti come “confusi” più che come potenziali vittime di una comunicazione fuorviante⁸⁰.

Da un punto di vista teorico, il video combina elementi di: *mortification* (scuse, ammissione di sbaglio) e *corrective action* (donazione personale, promessa di cambiare modello di collaborazione).

Il framing dell’errore come “solo comunicativo” viene criticato sia dai giornali, sia da giuristi e commentatori, che sottolineano come la questione riguardi la sostanza dell’offerta e non soltanto la forma del messaggio⁸¹.

⁷⁶ [Chiara Ferragni e Pandoro-gate: un errore di comunicazione? - Diomira Cennamo](#)

⁷⁷ [📺 Le scuse di Chiara Ferragni "Un milione di euro al Regina Margherita"](#)

⁷⁸ [TESI FEDERICA CURZI FINITA.pdf](#)

⁷⁹ [Dove ha sbagliato Chiara Ferragni? Tutti gli errori nella gestione della 'crisi' Balocco - Il Fatto Quotidiano](#)

⁸⁰ [Dove ha sbagliato Chiara Ferragni? Tutti gli errori nella gestione della 'crisi' Balocco - Il Fatto Quotidiano](#)

⁸¹ [Il “caso Ferragni-Balocco”: la sanzione dell’Antitrust per la promozione ingannevole di pandori a scopo benefico | Ultim’ora di diritto ed economia](#)

Sul piano reputazionale, il contraccolpo è immediato. Diversi brand annunciano la sospensione o la revisione delle collaborazioni con Chiara Ferragni: fra gli esempi più citati, Coca-Cola e Safilo prendono le distanze o interrompono campagne legate alla sua immagine, nel timore di un “effetto contagio” sulla propria reputazione⁸².

Alcuni articoli parlano di:

- perdita di credibilità agli occhi di una parte consistente del pubblico;
- calo dei follower e aumento dei commenti negativi;
- “congelamento” o rallentamento di nuove partnership commerciali⁸³.

Curiosamente, nello stesso periodo si registra anche un fenomeno opposto: i pandori “Pink Christmas” diventano oggetti da collezione, venduti a prezzi altissimi su piattaforme online (anche fino a 700 euro), segno di come la crisi abbia trasformato il prodotto in un simbolo pop della vicenda⁸⁴.

Sul fronte economico, il cosiddetto “effetto Pandoro-gate” incide anche sulle società riconducibili a Ferragni. Nel 2025 alcuni media internazionali riportano:

- perdite di bilancio e necessità di aumenti di capitale per sostenere il business;
- un ridimensionamento della forza del brand personale, pur restando un’icona nel mondo della moda⁸⁵.

⁸² [Chiara Ferragni e Pandoro-gate: un errore di comunicazione? - Diomira Cennamo](#)

⁸³ [Chiara Ferragni, dopo il Pandoro-gate perde credibilità e contratti - Radio Food](#)

⁸⁴ [Ferragni, gli effetti dell’inchiesta sul brand. Il pandoro Pink Christmas vola a 700 euro](#)

⁸⁵ [Chiara Ferragni intenta salvar su imperio con una ampliación de capital de seis millones de euros | Gente | EL PAÍS](#)

L'impatto reputazionale, quindi, non si limita alla dimensione simbolica, ma si riflette in modo concreto su contratti, partnership, fatturato e andamento societario.

Il Pandoro-gate è particolarmente interessante dal punto di vista teorico perché riguarda una figura che è contemporaneamente:

- persona fisica (Chiara Ferragni),
- personaggio pubblico (influencer, creator, imprenditrice),
- marchio registrato (brand "Chiara Ferragni")⁸⁶.

La crisi, quindi, non colpisce solo "l'immagine pubblica" in senso astratto, ma un vero e proprio ecosistema reputazionale:

- il rapporto di fiducia con i follower, che si aspettano autenticità e coerenza
- la credibilità del brand personale come garanzia di valore per le aziende partner
- la legittimità etica delle operazioni che associano consumo e solidarietà.

Diverse analisi di settore sottolineano come il caso Ferragni–Balocco segni un punto di svolta nel modo di percepire le collaborazioni "charity–commerciali": il pubblico non accetta più formule ambigue in cui la beneficenza viene

⁸⁶ [Il Ruolo della Comunicazione Social nella vicenda del Pandoro a marchio Chiara Ferragni - Brevetnews](#)

evocata come leva emotiva per giustificare prezzi più alti, senza trasparenza su chi guadagna cosa⁸⁷.

Un dato interessante viene da alcune ricerche e tesi che hanno analizzato il caso: in un'indagine riportata da Rodio (2025)⁸⁸, il 98,3% degli intervistati dichiara di conoscere il Pandoro-gate, segno che l'episodio è entrato nell'immaginario collettivo molto oltre i confini della semplice "cronaca rosa" o del gossip.

Se osserviamo il caso attraverso la lente della Situational Crisis Communication Theory (SCCT), emergono alcuni punti:

- si tratta di una crisi ad alta attribuzione di responsabilità: l'Antitrust parla di pratica commerciale scorretta e il pubblico percepisce una violazione della fiducia⁸⁹
- il frame iniziale di Ferragni ("errore di comunicazione") appare debole rispetto alla gravità percepita, perché non riconosce pienamente la dimensione di inganno percepita dai consumatori
- in situazioni di questo tipo, la SCCT consiglia strategie forti di rebuild, con ammissione chiara di responsabilità, trasparenza sui benefici economici e cambiamenti strutturali nelle pratiche future.

Dal punto di vista della Image Repair Theory (Benoit), la risposta di Chiara Ferragni combina diverse strategie:

⁸⁷ [Il Ruolo della Comunicazione Social nella vicenda del Pandoro a marchio Chiara Ferragni - Brevettinews](#)

⁸⁸ [tesi-di-laurea-Gabriella-Villella-Rodio-2.pdf](#)

⁸⁹ [AGCM - Sanzione di oltre 1 milione alle società riconducibili a Chiara Ferragni e di 420 mila euro a Balocco per pratica commerciale scorretta](#)

- riduzione della responsabilità (attribuendo l'errore alla "comunicazione" e alla complessità delle operazioni charity–commerciali);
 - mortification (scuse, tono emotivo del video);
 - corrective action (donazione personale di 1 milione di euro, impegno a non mescolare più beneficenza e operazioni commerciali in quel modo).
- Molti analisti sostengono però che la tempistica e il frame adottato abbiano limitato l'efficacia di queste strategie: il video arriva dopo una sanzione formale e in un contesto di forte indignazione pubblica, quando la narrativa negativa è già consolidata.

Infine, l'analisi del caso offre spunti di riflessione interessanti.

In primis la reputazione è un capitale economico reale. La crisi mostra che, quando crolla la fiducia, crollano anche collaborazioni, opportunità di business e valore percepito del brand.

Un altro elemento chiave è che la beneficenza non può essere usata come semplice leva di marketing: quando si parla di donazioni, il pubblico pretende oggi massima chiarezza su chi dona, quanto, quando e con quale rapporto rispetto alle vendite. Inoltre emergono aspetti importanti sulla figura dell' influencer che non è solo testimonial, ma co-responsabile: il caso chiarisce che chi presta il proprio nome e la propria immagine a un prodotto non può limitarsi a un ruolo "tecnico" di promozione: è percepito anche come garante dell'operazione, gli viene attribuita una certa responsabilità etica. Da non dimenticare anche che trasparenza, tempestività e coerenza sono essenziali e ritardi, eufemismi e minimizzazioni ("solo un errore di comunicazione") vengono letti come segnali di scarsa assunzione

di responsabilità.

3.7 Confronto tra i casi: errori ricorrenti, gestione della crisi e impatto sulla fiducia

L'analisi dei casi Amabile, Coldplay, animatore di Rimini, United Airlines e "Pandoro-gate" permette di mettere in luce alcune dinamiche comuni delle crisi reputazionali nell'ecosistema digitale, pur nella diversità dei contesti.

Questi casi non sono semplicemente episodi isolati, ma esempi di come oggi la reputazione si costruisca e si distrugga in uno spazio ibrido, in cui interagiscono persone, piattaforme, media tradizionali e normative (dal lavoro alla privacy, dal diritto dei consumatori al GDPR).

Se osserviamo i casi alla luce delle tipologie di crisi proposte dalla Situational Crisis Communication Theory (SCCT), emerge un primo elemento di confronto legato all'attribuzione di responsabilità:

- Amabile (Martina Strazzer) e Pandoro-gate (Ferragni-Balocco) rientrano in crisi ad alta attribuzione di responsabilità: in entrambi i casi il pubblico percepisce una distanza tra i valori dichiarati (inclusività, sostegno alle donne, beneficenza, trasparenza) e le pratiche effettive (licenziamento percepito come incoerente, operazione commerciale giudicata fuorviante). Qui l'errore è visto come "evitabile" e interno all'organizzazione/persona.

- Il caso United Airlines rappresenta anch'esso una crisi "preventabile": la gestione dell'overbooking, la scelta di ricorrere alla forza per far scendere un passeggero e l'uso di un linguaggio freddo nella risposta collocano

l'azienda in una posizione di forte responsabilità.

- Il caso dell'animatore di Rimini mostra una crisi con un doppio livello: da un lato il racconto del lavoratore, dall'altro la reazione dell'azienda. Il pubblico tende a credere al lavoratore, soprattutto quando altre testimonianze lo confermano. L'azienda viene letta come rappresentante di un sistema di precarietà strutturale: la responsabilità percepita è alta, ma legata a dinamiche di settore (lavoro stagionale, contratti, condizioni abitative).

- Il caso Coldplay è invece più complesso: qui i protagonisti sono vittime di una doppia esposizione (ripresa in concerto + diffusione immagini sui social). L'attribuzione di responsabilità è più sfumata: non c'è una "colpa" nel senso tradizionale, ma una dinamica in cui privacy, curiosità e giudizio morale si sovrappongono. È un esempio di crisi reputazionale "subita", generata dalla combinazione di spettacolarizzazione e condivisione incontrollata.

In sintesi, nella maggior parte dei casi analizzati (Amabile, Rimini, United, Ferragni) la crisi nasce da una percezione di incoerenza o ingiustizia: incoerenza tra valori comunicati e azioni (Amabile, Ferragni), ingiustizia nel trattamento (United, animatore), invasione della sfera privata (Coldplay).

In tutti i casi, i social non sono un semplice "canale" ma il motore principale della crisi:

- Per Amabile e l'animatore di Rimini, TikTok e Instagram sono il luogo in cui il racconto prende forma: nel primo caso, un video del passato (assunzione della lavoratrice incinta) viene reinterpretato alla luce del

licenziamento; nel secondo, uno sfogo personale sull'esperienza lavorativa diventa in poche ore un punto di raccolta di storie simili.

- Nel caso United Airlines, il video girato a bordo dai passeggeri diventa la prova visiva che rende impossibile “raccontare diversamente” l'episodio: le immagini sono troppo forti per essere neutralizzate da un comunicato scritto. La crisi esplode quando il video lascia lo spazio chiuso dell'aereo e entra nella logica virale dei social, accrescendo viralità anche in Cina dove viene diffuso su Weibo.

- Nel Pandoro-gate, il tema non è un video shock ma la circolazione di informazioni: post, articoli, commenti e meme costruiscono una narrazione in cui l'influencer viene percepita come “poco trasparente”. Il caso mostra che, nella reputazione digitale, non serve sempre un contenuto visivo diromponente: anche la percezione di una comunicazione fuorviante può innescare sfiducia profonda.

- Nel caso Coldplay, la “kiss-cam” trasforma uno spettacolo di intrattenimento in un elemento di giudizio morale. La ripresa, pensata per creare coinvolgimento, diventa un processo di identificazione e discussione pubblica. Qui la crisi è strettamente legata al tema della privacy ai tempi dei social, dove la crescente pressione alla visibilità pubblica non coincide necessariamente con il desiderio individuale di esporsi.

L'elemento che accomuna tutti i casi riguarda le tempistiche: il tempo della crisi è immediato. Non c'è più una fase “preparata” in cui l'organizzazione può valutare con calma cosa è accaduto. Il primo frame dei fatti viene fissato dai video, dai post e dalle storie. Brand e persone arrivano spesso dopo, e troppo tardi.

Mettendo a confronto le risposte dei diversi attori, si vedono chiaramente alcuni errori ricorrenti:

1) Negazione o minimizzazione iniziale

- L'azienda dell'animatore di Rimini tenta di mettere in discussione la veridicità del racconto, ma questo rafforza la percezione che non stia ascoltando, soprattutto perché il pubblico è a conoscenza della realtà dei fatti e il racconto del ragazzo appare verosimile e vicino ai più.
- United Airlines nel primo momento parla di “re-accomodate” e difende il personale, minimizzando la violenza delle immagini.
- Nel Pandoro-gate, Ferragni parla di “errore di comunicazione”, formula percepita come riduttiva rispetto alla gravità della pratica sanzionata.

2) In termini SCCT, tutti questi casi mostrano come strategie di deny/diminish siano poco efficaci quando il pubblico percepisce un'alta responsabilità dell'organizzazione.

3) Ritardo nella risposta

In quasi tutti i casi, la risposta arriva dopo che la narrativa pubblica si è già consolidata:

- Chiara Ferragni interviene con il video dopo la sanzione e a crisi esplosa.

- 0 United corregge il tiro solo dopo la grande indignazione pubblica.
- 0 Amabile fatica a gestire la conversazione nel momento di massima esposizione della vicenda.

4) **Rebuild parziale o incompleto**

- 0 United, con il piano in 10 punti e le scuse più forti, si muove nella direzione di un vero rebuild, anche se tardivo.
- 0 Chiara Ferragni promette di separare beneficenza e business e dona 1 milione di euro, ma affermare che “è solo un problema di comunicazione” indebolisce l’efficacia della strategia.
- 0 Nel caso Amabile, la focalizzazione su aspetti tecnici del rapporto di lavoro non intercetta la dimensione valoriale al centro della crisi.

Dal confronto emerge una costante: quando la crisi nasce da incoerenza percepita rispetto ai valori dichiarati, la risposta efficace deve essere: rapida, chiara nell’ammettere l’errore, accompagnata da azioni concrete (non solo scuse) e allineata alla sensibilità delle community coinvolte.

Un altro aspetto centrale è l’impatto sulla fiducia.

- Nel caso di Amabile, il legame emotivo tra brand, founder e community viene fortemente messo in discussione. Non parliamo solo di vendite, ma della credibilità di un’intera narrazione valoriale (“azienda delle ragazze”, maternità, empowerment).

- Nel caso Coldplay, la crisi è soprattutto personale: la coppia diventa oggetto di giudizi morali e di esposizione non desiderata. L'azienda coinvolta (Astronomer) reagisce sospendendo dirigenti, ma la crisi mostra quanto fragile sia oggi il confine tra vita privata e reputazione professionale.

- Per l'animatore di Rimini, la crisi valorizza la figura del singolo lavoratore, che si trasforma in "portavoce" di un'intera categoria. Qui la fiducia si sposta: dall'azienda verso il testimone.

- In United Airlines, il danno di immagine è globale, ma in parte assorbito nel medio periodo grazie al peso della compagnia nel mercato e ai correttivi successivi. Resta però un "caso-scuola negativo": ancora oggi, nei manuali, il nome United è associato a una crisi gestita male.

- Nel Pandoro-gate, la fiducia colpita è quella verso una figura che aveva costruito il proprio successo sull'idea di autenticità, vicinanza al pubblico e "uso del proprio privilegio per fare del bene". L'influencer in questione viene inoltre criticata in qualità di madre, vista la mancanza di umanità legata allo scandalo: i soldi in beneficenza sarebbero arrivati all'Ospedale Regina Margherita di Torino, per progetti dedicati ai bambini malati (oncologia pediatrica). Il fatto che la crisi riguardi una campagna benefica rende la delusione ancora più forte. Le conseguenze toccano collaborazioni, partnership, percezione del brand personale.

In tutti questi casi, la reputazione si conferma come un capitale intangibile ma concretissimo: quando viene intaccata, le ricadute si vedono su contratti, ruoli, collaborazioni, posizionamento, fino alla sfera privata.

Mettendo insieme i cinque casi, emergono alcune linee di fondo:

1. La reputazione è relazionale e partecipativa

Non è più “decisa dall’alto”, ma costruita e messa in discussione da utenti, community, media, testimoni. Un video, un post o una testimonianza possono cambiare la percezione di un brand più di una campagna istituzionale.

2. La coerenza valoriale è una condizione imprescindibile, non un optional

Più un soggetto comunica valori (etica, inclusività, beneficenza, attenzione al cliente), più sarà giudicato severamente quando viene percepita una distanza tra parole e fatti.

3. Le crisi nascono spesso da “micro-eventi”

Un licenziamento percepito come ingiusto, una ripresa in un concerto, un video di sfogo, l’uso di una parola sbagliata (“re-accomodate”), un claim poco trasparente su un pandoro: a volte basta poco per scatenare un effetto domino.

4. I social riducono tempi e spazi di manovra

Le organizzazioni non possono più pensare di “gestire la comunicazione nei giorni successivi”: la prima lettura pubblica avviene in tempo reale.

5. Le strategie di risposta devono essere all’altezza dell’attribuzione di responsabilità

Nei casi ad alta responsabilità percepita, negare o minimizzare è quasi sempre controproducente. Funzionano meglio scuse chiare, assunzione di responsabilità e azioni concrete, possibilmente anticipate e non imposte

dalle autorità.

Questi casi, considerati nel loro insieme, mostrano come la crisi reputazionale oggi sia meno un “incidente di percorso” e più una condizione strutturale con cui persone, aziende e istituzioni devono convivere: in un ambiente digitale in cui ogni gesto può essere registrato, discusso e reinterpretato, la vera differenza non sta solo nell’evitare l’errore, ma nella capacità di rispondervi in modo tempestivo, trasparente e coerente con l’identità che si è scelto di comunicare.

CAPITOLO 4

4.1 Sintesi dei pattern comuni nelle crisi reputazionali

L'analisi dei casi affrontata nel capitolo precedente mette in evidenza alcuni pattern ricorrenti nelle crisi reputazionali nate (o esplose) nello spazio digitale. Pur in contesti diversi (aziende globali, PMI, influencer, lavoratori stagionali, singoli individui ripresi per caso, emergono dinamiche comuni che aiutano a comprendere come oggi la reputazione venga costruita, messa in discussione e difesa.

Un primo elemento trasversale è la centralità dell'attribuzione di responsabilità. La Situational Crisis Communication Theory (SCCT) di Coombs mostra come la gravità di una crisi dipenda in larga parte da quanto gli stakeholder ritengono l'organizzazione responsabile dell'accaduto.

Nei casi Amabile, United Airlines e "Pandoro-gate", il pubblico percepisce una responsabilità elevata: le crisi sono viste come "evitabili" e legate a scelte organizzative (licenziamento percepito come incoerente, uso della forza su un passeggero pagante, campagna commerciale giudicata fuorviante). In queste situazioni, la semplice negazione o minimizzazione tende ad aggravare il danno.

Un secondo pattern riguarda il ruolo dei social media come acceleratore. In tutti i casi analizzati, la crisi non nasce nei comunicati ufficiali, ma:

- da un video girato con lo smartphone (United, Coldplay, animatore di Rimini)
- da contenuti social (video di Amabile sull'assunzione della dipendente incinta)

- da una narrazione online che rilegge in modo critico un'operazione di marketing (pandoro Balocco–Ferragni).

Le piattaforme non sono solo un canale, ma il luogo in cui si definisce il primo frame interpretativo della crisi. Il tempo a disposizione per “correggere la rotta” è quindi estremamente ridotto.

Un terzo elemento comune è la frattura tra valori dichiarati e pratiche percepite. Tanto Amabile quanto Chiara Ferragni fondano parte del proprio capitale reputazionale su valori etici (sostegno alle donne, maternità, beneficenza, autenticità). Nel momento in cui il pubblico percepisce una distanza tra queste promesse e i fatti, la reazione è particolarmente severa. Lo stesso accade per United Airlines, che comunica affidabilità e cura del cliente ma viene associata a un video di violenza fisica su un passeggero.

Un quarto pattern è la forza delle testimonianze individuali. La crisi dell'animatore di Rimini mostra come lo sfogo di un singolo lavoratore possa diventare catalizzatore di un dibattito nazionale sulle condizioni del lavoro stagionale. Nei casi Coldplay e Ferragni, testimonianze, commenti e contenuti generati dagli utenti contribuiscono a definire chi è “vittima”, chi è “colpevole” e quali valori vengono violati.

Infine, emerge un tema trasversale di sfiducia e fragilità della credibilità. I dati dell' Edelman Trust Barometer mostrano come, a livello globale ed europeo, la fiducia nei media e nelle istituzioni sia strutturalmente bassa, mentre il business resta relativamente più credibile ma sotto forte scrutinio, soprattutto quando entra in ambiti sensibili come innovazione, etica e dati.

In questo clima, ogni incoerenza percepita può diventare il fattore scatenante di una crisi, perché conferma un sentimento diffuso di sospetto verso le élite e le figure pubbliche.

4.2 Linee guida per aziende, influencer e personaggi pubblici

Dai pattern individuati è possibile ricavare alcune linee guida differenziate per aziende, influencer e figure pubbliche, pur mantenendo un nucleo comune.

Per le aziende:

1. Allineare valori dichiarati e pratiche interne

Non è sufficiente “comunicare” responsabilità sociale, DEI⁹⁰ o attenzione ai dipendenti: occorre che le politiche interne (HR, contratti, gestione delle crisi) siano coerenti con questi valori. I casi Amabile e dell’animatore di Rimini mostrano che, quando l’esperienza dei lavoratori contraddice la narrativa aziendale, la crisi viene amplificata proprio perché si colpisce il cuore valoriale del brand.

2. Prevedere piani strutturati di crisis management

Coombs⁹¹ insiste sulla necessità di distinguere fasi di pre-crisi, crisi e post-crisi, con piani, ruoli e messaggi già predisposti. Avere uno schema chiaro di chi parla, come, in quali tempi e con quali contenuti riduce l’improvvisazione e il ricorso a risposte istintive (spesso difensive) nelle prime ore, che sono le più delicate.

3. Formare i portavoce e la leadership

Nei casi United Airlines e Ferragni, la figura del CEO o dell’influencer diventa immediatamente il volto della crisi. La letteratura mostra che la credibilità di chi parla è tanto importante quanto il contenuto del messaggio. È quindi cruciale che top manager e portavoce siano preparati a gestire situazioni di forte esposizione emotiva, con linguaggio chiaro, empatico e

⁹⁰ Diversity Equity & Inclusion | Glossario aziendale Blooming Arété

⁹¹ Coombs, W. T. (2021). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (6th ed.). SAGE Publications.

non auto-giustificatorio.

4. Integrare la dimensione legale e quella comunicativa

Le crisi analizzate mostrano spesso una sovrapposizione tra profilo giuridico (Antitrust, GDPR, diritto alla privacy, diritto del lavoro) e profilo reputazionale. È importante che i team legali e comunicativi lavorino insieme: una risposta “perfetta” sul piano giuridico, ma fredda o evasiva sul piano umano, rischia comunque di fallire in termini di opinione pubblica.

Per influencer e personaggi pubblici:

1. Gestire il personal brand come un “brand complesso”

Influencer e creator operano a tutti gli effetti come marche: hanno equity, valori, promesse implicite. Il Pandoro-gate mostra che chi lega il proprio nome a operazioni commerciali e benefiche non può considerarsi solo “testimonial”: è co-responsabile della trasparenza dell’iniziativa.

2. Trasparenza nelle collaborazioni e nelle iniziative benefiche

Il caso Ferragni–Balocco evidenzia come le formule “una parte del ricavato andrà in beneficenza” richiedano la massima chiarezza su importi, tempi e modalità. L’intervento dell’AGCM contro pratiche commerciali scorrette conferma che la regolazione è sempre più attenta a queste ambiguità.

3. Consapevolezza del legame tra vita privata e percezione pubblica

Nei casi Coldplay e Astronomer, elementi della sfera privata (un bacio, una

relazione, una scena che poteva sembrare “intima”) assumono un valore reputazionale per le persone e per l’azienda coinvolta. Questo vale ancora di più per chi vive di esposizione pubblica: la distinzione tra “privato” e “professionale” è sempre più porosa.

4. Curare il rapporto con le community

La reputazione degli influencer è costruita in gran parte sulla relazione continuativa con follower e fan. In situazioni di crisi, ignorare la community o rispondere con messaggi troppo generici può essere letto come disinteresse o arroganza. La letteratura su influencer marketing e digital PR suggerisce approcci dialogici, con Q&A, chiarimenti, e (quando possibile) coinvolgimento di terze parti credibili (esperti, enti benefici, associazioni)⁹².

4.3 La prevenzione: monitoraggio, trasparenza, community management

Se le crisi non sono più eventi eccezionali ma rischi strutturali, la prevenzione assume un ruolo centrale.

- Monitoraggio e ascolto

Il primo livello consiste nel social listening: monitorare in modo sistematico ciò che viene detto online su un’azienda, un influencer o un’organizzazione. Oggi esistono strumenti di analisi delle conversazioni (da quelli più semplici, basati su alert e ricerche per keyword, a piattaforme avanzate con analisi del sentiment, individuazione di trend e cluster di conversazioni). Questi strumenti permettono di:

⁹² [Edelman Trust Barometer | Edelman](#)

- intercettare segnali deboli (prime lamentate, commenti insoddisfatti, testimonianze isolate);
- individuare contenuti potenzialmente virali prima che esplodano;
- capire quali temi generano più sensibilità (es. lavoro, beneficenza, ambiente, DEI).

Il Digital Services Act⁹³, imponendo alle grandi piattaforme obblighi di valutazione e mitigazione dei rischi sistemici, spinge anche le aziende a considerare più seriamente il monitoraggio delle conversazioni e degli impatti reputazionali legati a disinformazione, hate speech e contenuti illegali.

- Trasparenza e chiarezza comunicativa:

La prevenzione passa anche da una trasparenza proattiva. Nei casi analizzati, molte crisi nascono (o si aggravano) per:

- ambiguità nei messaggi (es. “una parte del ricavato sarà devoluta...” senza dettagli),
- informazioni incomplete (es. mancanza di contesto sul rapporto di lavoro, sulle policy interne),
- linguaggi eufemistici (come “re-accommodate” nel caso United).

⁹³ [Digital Services Act report lays out landscape of systemic risks online | Shaping Europe's digital future](#)

Una comunicazione chiara su cosa si fa, perché e con quali limiti riduce l'area di interpretazione negativa. Le ricerche sulla fiducia mostrano che la trasparenza, anche su problemi e rischi, è oggi uno dei fattori che più incidono sulla credibilità percepita di aziende e istituzioni.

- Community management e gestione del dissenso

La prevenzione delle crisi passa anche dalla gestione quotidiana delle community:

- rispondere alle critiche con rispetto e tempestività;
- valorizzare le segnalazioni come feedback, non come attacchi pregiudiziali;
- distinguere tra hate speech (da moderare) e critiche legittime (da ascoltare).

Nel caso Rimini, ad esempio, la reazione iniziale dell'azienda, centrata sulla negazione secca, ha ignorato la dimensione di malessere espressa da molti altri lavoratori. Al contrario, un approccio basato sull'ascolto avrebbe potuto trasformare la crisi in occasione per avviare un confronto pubblico sulle condizioni del lavoro stagionale.

4.4 Il futuro della reputazione digitale: AI, nuove piattaforme e regolamentazione UE

La reputazione digitale non è un fenomeno stabile: è influenzata dalle trasformazioni tecnologiche, economiche e normative. Negli anni a venire, almeno tre tendenze sembrano destinate a incidere profondamente su come si costruisce (e si protegge) la reputazione: l'uso dell'intelligenza artificiale, l'evoluzione delle piattaforme e il rafforzamento della regolazione europea.

L'AI generativa e i deepfake aumentano in modo significativo il rischio di attacchi reputazionali basati su contenuti falsi ma estremamente realistici, come video manipolati, audio sintetici, recensioni automatizzate, finti screenshot. L'AI Act dell'Unione europea introduce obblighi di trasparenza per alcuni sistemi di AI, in particolare per quelli che generano o manipolano contenuti audiovisivi (come i deepfake), imponendo che gli utenti siano informati quando interagiscono con contenuti generati da macchine⁹⁴.

Alcuni Stati, come la Spagna, stanno già prevedendo sanzioni molto elevate per chi diffonde contenuti generati da AI senza etichettarli, proprio per ridurre il rischio di manipolazioni e campagne di disinformazione⁹⁵.

Per la reputazione questo significa che:

- aumentano i rischi di fake crisis costruite ad arte;
- le organizzazioni devono rafforzare la loro capacità di verificare l'autenticità dei contenuti;
- la fiducia sarà sempre più legata alla capacità di dimostrare la veridicità delle proprie comunicazioni.

Il panorama delle piattaforme è in continua evoluzione: accanto ai social “maggiori”, crescono:

⁹⁴ [AI Act | Shaping Europe's digital future](#)

⁹⁵ [Spain to impose massive fines for not labelling AI-generated content | Reuters](#)

- spazi più verticali (es. community di nicchia, piattaforme di gaming e streaming),
- ambienti semi-chiusi (gruppi privati, canali broadcast, chat criptate),
- formati effimeri (storie, contenuti che scompaiono, live).

Questa frammentazione rende più complesso:

- monitorare in modo completo ciò che si dice su un brand o una persona;
- intervenire tempestivamente in caso di contenuti problematici;
- parlare a pubblici diversi, con aspettative e codici comunicativi differenti.

Per chi gestisce la reputazione diventa necessario adottare una logica multi-piattaforma, integrando strumenti quantitativi (monitoraggio) e qualitativi (analisi delle community, osservazione etnografica dei contesti digitali).

- Regolamentazione UE e responsabilità delle piattaforme

La Digital Services Act (DSA) ha introdotto obblighi specifici per le Very Large Online Platforms (VLOPs)⁹⁶ e i motori di ricerca, imponendo:

- valutazioni periodiche dei rischi sistemici (disinformazione, violazioni dei diritti fondamentali, impatti sui processi democratici);

⁹⁶ [DSA: Very large online platforms and search engines | Shaping Europe's digital future](#)

- misure di mitigazione (modelli di raccomandazione più trasparenti, moderazione, strumenti di segnalazione);
- maggiore accesso ai dati per ricercatori e autorità.

Queste norme incidono indirettamente anche sulla reputazione: se le piattaforme devono ridurre la diffusione di contenuti illegali o manifestamente falsi, diventa teoricamente più difficile orchestrare campagne diffamatorie su larga scala. Allo stesso tempo, però, la regolazione non elimina la possibilità di crisi reputazionali spontanee, generate da contenuti autentici o da opinioni legittime.

L'intreccio tra AI Act, DSA e normative nazionali sui deepfake e sulle pratiche commerciali scorrette (come nel caso Ferragni–Balocco) mostra che il futuro della reputazione digitale sarà sempre più condizionato da un quadro regolatorio complesso, che richiede competenze giuridiche, tecniche e comunicative integrate.

4.5 Verso una cultura della resilienza reputazionale

Alla luce di quanto emerso, parlare di reputazione oggi significa andare oltre l'idea di "immagine" da proteggere e assumere una prospettiva di resilienza reputazionale.

Per resilienza non si intende la capacità di evitare ogni crisi (obiettivo irrealistico) ma saper assorbire l'urto di eventi negativi, imparare da essi e ricostruire nel tempo un rapporto di fiducia con i propri stakeholder.

Questa cultura si basa su almeno quattro pilastri:

1. Consapevolezza del rischio permanente

I casi analizzati mostrano che la crisi può nascere da un singolo gesto (un bacio ripreso da una kiss-cam), da una scelta comunicativa (un claim ambiguo sulla beneficenza), da un comportamento operativo (trascinare un passeggero fuori da un aereo). Considerare che potrebbe succedere anche a chiunque è il primo passo per prepararsi.

2. Apprendimento continuo (learning organization)

La letteratura sul crisis management insiste sulla necessità di trasformare ogni crisi in un'occasione di apprendimento organizzativo: rivedere procedure, policy, catene decisionali, narrazioni interne. Il caso United, ad esempio, ha portato a cambiamenti concreti nelle policy di overbooking e compensazione, mentre il Pandoro-gate ha aperto un dibattito più ampio su come gestire in modo etico il legame tra beneficenza e attività commerciale.

3. Centralità della fiducia di lungo periodo

I dati dell'Edelman Trust Barometer⁹⁷ confermano che la fiducia è oggi un bene scarso, ma anche un driver di differenziazione competitiva: le organizzazioni che investono in comportamenti coerenti, comunicazione onesta e coinvolgimento degli stakeholder hanno maggiori probabilità di superare indenni (o di recuperare dopo) una crisi. Etica come infrastruttura, non come “ornamento”

Infine, la resilienza reputazionale richiede che l'etica non sia trattata come un discorso accessorio, ma come parte delle scelte operative quotidiane: dalla gestione del personale alla formulazione delle offerte commerciali, dalla moderazione delle community alle collaborazioni con influencer e partner.

⁹⁷ [2024 Edelman Trust Barometer | Edelman](#)

In questo senso, la reputazione smette di essere solo “ciò che gli altri pensano di noi” e diventa l’espressione di un sistema più ampio, fatto di scelte operative, relazioni con gli stakeholder e responsabilità, che insieme ne determinano la solidità. Le crisi analizzate dimostrano che, nell’era digitale, non basta reagire bene quando “scoppia il caso”: è necessario costruire nel tempo le condizioni affinché, di fronte all’errore o all’imprevisto, gli stakeholder siano disposti a concedere una seconda possibilità.

CONCLUSIONI

La reputazione, nell'attuale ecosistema digitale, si presenta come una risorsa immateriale allo stesso tempo preziosa e fragile, soggetta a cambiamenti rapidi e spesso imprevedibili. Come osserva Niklas Luhmann, *“la fiducia è ciò che ci permette di orientarci in un mondo complesso”*: oggi la reputazione svolge proprio questo ruolo. Funziona come un meccanismo attraverso cui persone e comunità semplificano la realtà e attribuiscono significato ai comportamenti di individui, aziende e istituzioni in un contesto informativo sempre più saturo e difficile da decifrare.

Questa tesi mostra come, nell'era delle piattaforme e del digitale, tale funzione non sia stabile, ma continuamente negoziata, ridefinita e contestata attraverso una molteplicità di voci, interazioni e dispositivi tecnologici.

Il percorso teorico dei primi capitoli evidenzia come la reputazione non sia più soltanto il risultato delle azioni di un soggetto, ma l'esito di un processo collettivo, partecipativo e relazionale. Da Freeman a Fombrun, da Coombs a Benoit, emerge una certezza condivisa: la reputazione è ciò che permette a persone e organizzazioni di esistere dentro uno spazio sociale riconosciuto. Senza fiducia, non esiste legittimità; senza legittimità, non esiste relazione; senza relazione, non esiste reputazione.

E come sottolinea Charles Fombrun, *“la reputazione è un giudizio comparativo che vive nella mente degli stakeholder”*: non è mai un possesso, ma un prestito che può essere ritirato in qualsiasi momento.

I casi studio analizzati nel capitolo terzo mostrano con forza la distanza tra le teorie e la realtà concreta delle crisi reputazionali nell'ambiente digitale. Episodi diversi per natura, contesto e attori coinvolti (Amabile, Coldplay Astronomer, il caso dell'animatore di Rimini, United Airlines e il “Pandoro-gate” di Chiara Ferragni) rivelano dinamiche comuni e trasversali. In ognuno di essi, la reputazione si incrina non tanto per l'evento in sé, quanto per il modo in cui esso viene percepito, raccontato, interpretato e amplificato dal pubblico.

Come osserva Daniele Chieffi, *“la reputazione oggi non si perde per un errore, ma per come quell’errore viene comunicato”*

È un’affermazione che trova piena conferma nei casi studiati: i momenti più critici nascono quasi sempre nelle prime ore della crisi, quando la narrazione non è ancora stabilizzata e ogni scelta comunicativa (anche minima) può orientare la percezione collettiva.

La reputazione digitale si rivela così un campo di forze in cui coerenza, trasparenza e responsabilità non sono più principi aspirazionali, ma condizioni necessarie per mantenere un rapporto di fiducia con i propri stakeholder. La crisi reputazionale di Amabile mostra come un singolo episodio percepito come incoerente possa erodere anni di capitale narrativo; quella di Coldplay Astronomer mostra quanto sia fragile il confine tra privacy e spettacolarizzazione; il caso dell’animatore di Rimini mette in luce il potere delle testimonianze individuali nel modellare la reputazione di organizzazioni molto più grandi; il caso United Airlines dimostra come la mancanza di empatia e di rapidità nella risposta possa trasformare un incidente in un disastro globale; il “Pandoro-gate” conferma quanto, oggi, un brand personale possa crollare nel momento esatto in cui si incrina l’affidabilità percepita tra ciò che si comunica e ciò che si fa.

Ne emerge una verità semplice ma cruciale: nell’era digitale, la reputazione è velocità, coerenza e responsabilità.

Le crisi si accendono rapidamente, si amplificano senza controllo e si sedimentano nella memoria pubblica con una persistenza difficile da invertire. Tuttavia, come mostra la letteratura, le crisi possono diventare anche momenti di apprendimento. Come osserva Timothy Coombs, *“le organizzazioni che sanno imparare dalle crisi ne emergono più forti e più resilienti”*.

La crisi non è solo un momento di difficoltà: diventa un passaggio cruciale che mette alla prova la capacità di comunicare con lucidità e di assumersi le proprie responsabilità.

Il quarto capitolo ha aperto lo sguardo verso il futuro, dove intelligenza artificiale, nuove piattaforme e normative europee — come il Digital Services Act — ridefiniranno ulteriormente le dinamiche della reputazione digitale. In questo scenario, la prevenzione diventa un elemento chiave: monitoraggio costante, ascolto della community, trasparenza decisionale e cultura organizzativa coerente rappresentano gli strumenti fondamentali per costruire una reputazione solida e resistente.

La reputazione che resisterà nel tempo non sarà quella costruita dietro barriere comunicative, ma quella fondata su comportamenti credibili. Non su slogan, ma sulla coerenza. Non su performance impeccabili, ma su un'autenticità che si dimostra giorno dopo giorno.

In conclusione, questa tesi ha mostrato che la reputazione non è un semplice giudizio, ma una relazione. È ciò che accade tra noi e gli altri, nello spazio fragile delle aspettative reciproche. È un ponte che può essere costruito solo con cura e può crollare in un istante, e dove ogni mattone può fare la differenza.

Viviamo in un tempo in cui ogni contenuto può diventare virale, ogni gesto può essere interpretato e ogni silenzio può essere letto come una dichiarazione. Eppure, proprio in questa esposizione costante, emerge una possibilità preziosa: quella di costruire una comunicazione più umana, più responsabile, più autentica.

Se la reputazione è una forma di fiducia, allora il suo destino non si decide nei momenti perfetti, ma nei momenti imperfetti: quando sbagliamo, quando rispondiamo, quando scegliamo se nasconderci o metterci in gioco.

E forse la lezione più importante è proprio questa: la reputazione non è ciò che ci accade, ma ciò che decidiamo di diventare dopo.

BIBLIOGRAFIA

- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. State University of New York Press.
- Castells, M. (2009). *Communication power*. Oxford University Press.
- Chieffi, D. (2020). *La reputazione ai tempi dell'infosfera. Cos'è, come si costruisce, come si difende*. Franco Angeli.
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (2nd ed.). Sage Publications.
- Chieffi, D. (2021). *Reputazione. Il nuovo marketing relazionale nell'era dei social media*. FrancoAngeli.
- Coombs, W. T. (2007). *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*.
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (4th ed.). Sage.
- Coombs, W. T. (2021). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (6th ed.). Sage.
- Curzi Federica (2024). "Corporate reputation e crisis management nell'era digitale: il caso Chiara Ferragni- Pandoro Gate.
- Fearn-Banks, K. (2016). *Crisis Communications: A Casebook Approach* (5th ed.). Routledge.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Lerbinger, O. (2012). *The Crisis Manager: Facing Disasters, Conflicts, and Failures* (2nd ed.). Routledge.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. Wiley.

SITOGRAFIA

- ABC News, “Internal report reveals new details on United Airlines incident”, [United CEO feels 'shame,' passengers will be compensated - ABC News](#), consultato il 9/10/2025 ore 19:55.
- Blooming Areté, “Glossario Diversity, Equity & Inclusion”, [Diversity Equity & Inclusion | Glossario aziendale Blooming Areté](#), consultato il 4/11/2025 ore 17:25.
- Commissione Europea, “Digital Services Act: Systemic Risks Online”, [Digital Services Act report lays out landscape of systemic risks online | Shaping Europe’s digital future](#), consultato il 25/11/2025 ore 11:45.
- Commissione Europea, “AI Act”, [Legge sull'IA | Plasmare il futuro digitale dell'Europa](#), consultato il 22/10/2025 ore 10:35.
- Commissione Europea, “DSA: Very Large Online Platforms and Search Engines”, [DSA: Very large online platforms and search engines | Shaping Europe’s digital future](#) consultato il 9/11/2025 ore 22:15.

- Edelman, “Edelman Trust Barometer 2024” [PowerPoint Presentation](#),
consultato il 10/10/2025 ore 8:55.
- Early Birds ADV, “Gestione della crisi nella comunicazione”, [Gestione della crisi nella comunicazione - Early Birds adv](#), consultato il 22/11/2025 ore 18:20.
- Girovagante, “United Breaks Guitars: la storia della chitarra rotta”, [La compagnia aerea gli rompe la chitarra e lui si vendica con una canzone... - Girovagante](#),
consultato il 16/11/2025 ore 15:37.
- Google Libri, “Ongoing Crisis Communication – W. Timothy Coombs”,
[Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding - W. Timothy Coombs - Google Libri](#), consultato il 01/08/2025.
- M. Strazzer, “Caso Amabile: cosa è successo al brand di Martina Strazzer”,
L'Identità, [Caso Amabile, cosa è successo al brand di Martina Strazzer - L'Identità](#), consultato il 17/09/2025 ore 21:27.
- [lasciata a casa: «Sono stanca. Mi assumo la responsabilità ma Sara ha commesso errori importanti» | Corriere.it](#), consultato il 11/11/2025 ore 20:45..
- Redazione Repubblica, “Martina Strazzer: ‘La dipendente incinta aveva commesso gravi errori’”, La Repubblica, [Martina Strazzer: "La dipendente incinta aveva commesso gravi errori" - la Repubblica](#), consultato il 01/09/2025 ore 17:35..

- La Repubblica, “Bufera su Camilla De Pandis: usa un disability pass e poi si scusa”, [Bufera sulla creator Camilla De Pandis: usa un “disability pass” per saltare la fila. Poi si scusa - la Repubblica](#), consultato il 20/11/2025 ore 11:30..
- La Repubblica, “Reputazione dei brand e impatto sociale”, [Reputazione dei brand, l'importanza dell'impatto sociale e dei comportamenti delle aziende - la Repubblica](#), consultato il 18/11/2025 ore 22:40..
- LinkedIn News, “L’economia della reputazione e il ruolo delle recensioni online”, [\(4\) L'Economia della Reputazione: Analisi Approfondita dell'Impatto delle Recensioni Online sulle Imprese Moderne | LinkedIn](#), consultato il 7/11/2025 ore 11:10.
- Public Relations Case Studies, “Case Study #6: Bud Light & Dylan Mulvaney”, [Case Study #6: Bud Light & Social Media Influencer Dylan Mulvaney – Public Relations Case Studies: Strategies & Actions](#), consultato il 28/11/2025.
- Redazione Affaritaliani, “La Strazzer risponde alle critiche: cosa sta succedendo online”, [Anche oggi nessun miracolo: ancora un'opinionista che parla di cose che non conosce. E, nel mentre, la Strazzer \(finalmente\) risponde alle critiche - Affaritaliani.it](#), consultato il 25/09/2025 ore 15:30.

- ResearchGate, “Crisis and Image Repair at United Airlines: Fly the Unfriendly Skies (PDF) [Crisis and Image Repair at United Airlines: Fly the Unfriendly Skies](#)”, consultato il 22/11/2025 ore 14:30.
- Reputation Institute, “Global RepTrak 100 Report 2019”, [PowerPoint Presentation](#), consultato il 10/10/2025 ore 23:40.
- S. Lucarelli, “Martina Strazzer: la dipendente incinta aveva commesso errori”, Corriere della Sera, [Martina Strazzer rompe il silenzio sulla dipendente incinta](#)
- Wiley Online Library, “Situational Crisis Communication Theory (SCCT)”, [Situational Crisis Communication Theory \(SCCT\) - The Handbook of Crisis Communication - Wiley Online Library](#), consultato il 12/10/2025 ore 12:24.

