

Crisis Communication: modelli e casi di studio

Eugenio De Matteis

***Crisis Communication: models and case studies.** We often read of crises or scandals involving companies and governments. Nonetheless, the study of the phenomenon is still not very investigated or limited to cases of social denunciation. The aim of this report is to overcome the static model, news and consequent scandal, by analyzing the structure of a crisis and the dynamics involving key stakeholders, the media and the public opinion. The analysis tells us that the parts collide, splitting the public, both on the newspapers and the social media. The new proposed model is confirmed by four case studies, both political and corporate. These are, in order: Barilla. No pro-gay commercials, Nestlé and horse meat, the call of Vendola to Archinà, Cancellieri and the case Ligresti. Case analysis was performed on a sample of six national newspapers, noting each article of reference to the case. The survey of public sentiment was carried out by tools for social media marketing quantitatively and qualitatively.*

Keywords: Crisis Communication, Political Scandal, political communication, Barilla, Nestlé, Vendola, Cancellieri

Compito della seguente ricerca è di fare luce su un fenomeno molto spesso conosciuto ma poco studiato, la crisis communication. Questo lavoro vuole descrivere le basi della disciplina dandone un quadro interpretativo che tenga conto anche dei nuovi sviluppi.

Nella prima parte del lavoro si tenterà di dare una definizione più generale possibile di crisi, cercando anche di comprenderne la struttura intrinseca.

Nella seconda parte si analizzeranno dei recenti casi di studio, che spaziano dal mondo aziendale a quello politico, per confermare il modello teorico.

Prima Parte

Definizione

La parola *crisi* è spesso un termine abusato, in particolar modo dalla recessione del 2008. È bene porre fin da subito una sua definizione all'interno dei frame di riferimento, quali: comunicazione, reputazione e scandali.

Secondo l'esperto Jonathan Bernstein, una crisi è “ogni situazione che minaccia o potrebbe minacciare di colpire le persone o la proprietà, interrompere seriamente gli affari, danneggiare la reputazione o avere un impatto negativo sul mercato azionario”¹. Una definizione più completa di crisi è data da Luigi Norsa (Norsa 2009, p. 23).

In realtà quando parliamo di crisi ci riferiamo ad una serie di situazioni molto diverse fra loro, che hanno però degli aspetti in comune: un'enorme pressione sia sul lato emotivo che sul fronte temporale. Sul lato emotivo, perché si tratta di situazioni che possono mettere a repentaglio la sopravvivenza dell'organizzazione, la sua reputazione [...] Sul fronte temporale, perché comportano un'accelerazione improvvisa degli eventi, che richiede decisioni e azioni in tempi che sono inusuali.

Le due definizioni completano l'essenza di una crisi. Una crisi è un evento imprevisto, eccessivo, che crea *scandalo*² nel pubblico, e per tale ragione può distruggere completamente la reputazione, costruita nel tempo, di un politico, un manager, un partito o un'azienda.

Gli studi sulla crisis communication iniziano negli anni '80, a seguito di due fondamentali eventi che scossero l'opinione pubblica mondiale: il caso Tylenol e il naufragio della petroliera Exxon Valdez. I due casi rappresentano il meglio e il peggio della gestione di una crisi, da tutti i punti di vista.

La petroliera dell'Exxon Valdez riversò in mare 40.000 tonnellate di greggio, producendo un disastro ecologico su una superficie di oltre 4000 km².³ “Le aziende coinvolte non seppero rispondere efficacemente e pagarono un prezzo molto salato nel lungo periodo” (Poma, Vecchiato 2012, p. 57). La questione è tutt'oggi un punto nevralgico per l'azienda tanto che, a distanza di venticinque anni, l'incidente è ancora un tema discusso dai quotidiani (D'Orsogna 2014).

Diversa la vicenda Tylenol, in cui “tutto andò per il meglio – per l'azienda – e il caso è ancora oggi considerato un good history in materia” (Poma, Vecchiato 2012, p. 15). Il seguente episodio riguarda l'avvelenamento con cianuro delle

¹ <http://www.bernsteincrisismanagement.com/> consultato il 2 novembre 2014.

² Ogni scandalo è inquadrabile in una comunicazione di crisi, ma non tutte le crisi sono scandali.

³ 26 marzo 1989, Disastro ecologico negli usa. Il petrolio assedia l'Alaska, La Repubblica. Articolo consultabile sul sito: <http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/1989/03/26/disastro-ecologico-negli-usa-il-petrolio-assedia.html>, consultato il 2 novembre 2014.

pillole di analgesico Tylenol, prodotto della Johnson & Johnson, che causò la morte di sette persone, tra cui una bambina. Come analizzato da Luigi Norsa, l'intervento fu meritevole per diverse ragioni (Norsa 2002, p.1):

Per consentire una rapida e capillare informazione ed ottenere quindi la collaborazione di tutti, J&J inviò qualcosa come 450.000 messaggi agli addetti ai lavori (medici compresi) e produsse annunci su giornali e TV, per invitare i consumatori a consegnare le confezioni di Tylenol di cui fossero in possesso. Contemporaneamente, comunicò l'apertura di un numero verde per la richiesta di qualsiasi informazione in merito.

Dopo solo 5 giorni, l'azienda fu in grado di procedere al ritiro di circa 31 milioni di confezioni. Il ritiro avvenne contro il parere della FDA, che non lo riteneva necessario.

Fin quasi dal primo giorno, gli executive di J&J si resero disponibili ad interviste e a partecipare a trasmissioni radio-televisive, dove potevano esprimere la posizione dell'azienda nella maniera più diretta, chiara e trasparente possibile, attribuendo all'azienda l'importante ruolo di fonte di informazione tempestiva, accurata e affidabile.

Benché la contaminazione sia stata opera di un pazzo, esisteva il rischio che i media e il pubblico potessero accusare l'azienda di scarso controllo sui propri prodotti o che avessero deciso di distribuire ugualmente un prodotto sabotabile, mettendo a rischio i suoi consumatori. Questo non è avvenuto, perché (ibidem):

L'azienda, con la collaborazione dell'FDA, studiò una nuova confezione, così detta "tamper-proof (antimanomissione) e, sei settimane dopo il ritiro, annunciava il rientro in commercio della specialità, illustrando la nuova confezione, con una video conferenza tenuta simultaneamente in 30 località diverse degli Stati Uniti [...]

Nell'arco di cinque mesi, il Tylenol recuperò il 70% della sua quota di mercato (che durante la crisi era scesa al 13%), recupero che raggiunse il 98% nel giro di qualche anno. [...]

I consumatori avevano alla fine riconosciuto all'azienda un ruolo di vittima essa stessa degli eventi ed una volontà palesata di fare tutto il possibile per arginare il danno al pubblico, assicurandolo contemporaneamente sulla sua sicurezza futura

I casi appena esposti permettono una comprensione in grandi linee della crisis communication.

Una crisi comunicativa è un evento particolare, dal forte impatto mediatico, che produce un effetto a cascata sull'opinione pubblica e sulle istituzioni.

Secondo gli esperti, per studiare in maniera completa tale fenomeno si deve ricorrere alle *Tre R* (Poma, Vecchiato 2012, p. 53):

Research: ovvero la fase di pre-crisi, quella durante la quale si mettono in pratica una serie di meccanismi per [...] l'analisi delle aree vulnerabili e il monitoraggio dei segnali deboli.

Response: ovvero la fase di gestione durante la crisi, quella in cui si risponde concretamente attraverso una serie di azioni – tra cui di fondamentale importanza sono quelle di comunicazione – alle crisi in sé.

Recovery: ovvero la fase post-crisi, quella in cui si recupera la situazione critica.

Struttura: Contesto favorevole, Fatto scatenante, Contesto amplificatore

Nella dinamica della crisi entrano in gioco tre fattori fondamentali: la reputazione dell'impresa o delle istituzioni, la tempestività delle notizie da parte dei media e la reazione *di pancia* degli spettatori (Norsa 2009, p. 23).

La crisi ha alla base tre elementi fondamentali: un fatto, l'informazione, le relazioni. C'è crisi infatti quando l'opinione pubblica prende conoscenza (informazione) di un fatto che ritiene inaccettabile e questo mette in discussione la fiducia nei confronti dell'organizzazione (relazioni)

Secondo lo schema classico, quindi, vi è una necessaria progressione degli eventi che porta inevitabilmente ad un danno d'immagine per il soggetto coinvolto.

Oggi ciò è considerato in gran parte vero, anche se viene ridimensionata la forza della pressione sociale da parte dell'opinione pubblica. Difatti, tale schema implica che la reazione dei pubblici sia unanime e sia altamente negativa nei confronti dell'evento. Come si vedrà in seguito, facendo un paragone con le situazioni reali, la questione è più complessa e comporta uno scontro tra le opinioni pubbliche, i media e gli attori coinvolti.

È facile comunque ricordare nella cronaca italiana, e non solo, uno scandalo che procede in questa successione.

Tuttavia, una crisi che segue uno schema di questo tipo ha bisogno necessariamente di tre componenti fondamentali: un episodio scatenante, un contesto amplificatore e un contesto favorevole.

Il *fatto scatenante* è vario e diviene tale solo quando emerge dai media.

Il *contesto favorevole* è il terreno su cui poggia la notizia. È un ambiente sfavorevole per il soggetto coinvolto nella crisi, poiché “la notizia viene percepita

in maniera ancora più negativa dai media e dall'opinione pubblica, magari a causa di una serie di contingenze accadute in un determinato periodo" (Poma, Vecchiato 2012, p. 31). Come vedremo velocemente in un successivo caso di studio, il caso Vendola nasce nel *contesto favorevole* del problema ambientale prodotto dall'Ilva, così come la dichiarazione di Barilla è stata anticipata da quella di Boldrini sulle donne in cucina.

Il *contesto amplificatore* "esaspera esponenzialmente i toni del dibattito e porta la notizia sulle prime pagine di tutti i giornali" (ibidem).

Nonostante questa semplificazione, le situazioni critiche sono così varie da rendere difficile la classificazione in idealtipi. Le cause possono essere esterne, interne, oppure errori umani, scandali, disastri, ecc.

Una crisi può comunque essere schematizzata in due tipologie: strisciante e improvvisa.

Solitamente una *crisi strisciante* deriva da una issue sottovalutata o un caso di risk communication mal gestito. Sono ignorati dai soggetti coinvolti: commenti negativi, articoli sulla stampa locale, piccole manifestazioni o post su i social media e blog; finché la questione non ha copertura nazionale grazie ai gruppi di pressione. La crisi inizia (ivi, p. 27)

In modo quasi impercettibile, con qualche rumore di fondo [...] Col passare del tempo, la situazione prende forma e l'iniziale rumore di fondo diventa sempre più intenso [...] Infine, quando questa situazione di tensione esplosione, essa trascina con sé tutto ciò che fino a quel momento era rimasto a livello locale.

Il tipo più diffuso di crisi è quella *improvvisa*. Un articolo, un fatto, una dichiarazione inaspettata, danno inizio alla crisi. È una tipologia, rispetto alla prima, più imprevedibile, perché scoppia senza segni premonitori e con un impatto immediato (ibidem).

I mass media e l'opinione pubblica concentrano automaticamente tutta la loro attenzione sull'azienda colpita, e l'evento diventa presto la "notizia del giorno" se non dell'intera settimana o del mese. Sono le crisi più traumatiche [...] e nei primi istanti causano un grande disorientamento, mentre tutti pongono le più diverse domande.

Si potrebbe ulteriormente suddividere la crisi improvvisa in: mal gestita e ben gestita. L'unica differenza si trova nel prolungamento della curva ascendente, perché il livello di attenzione dei media, sul medio-lungo periodo, è ancora alto.

Il ciclo dell'informazione politica

Lo schema descritto nel paragrafo precedente sottende un secondo elemento: che la pubblicazione della notizia avvenga su stampa o servizi d'inchiesta. Anche questa concezione classica è stata superata, soprattutto dall'avvento dei social network.

Come afferma Chadwick nel suo studio sul *political information cycle* (Chadwick 2013, p. 64):

They include many non-elite participants, most of whom exclusively online in order to advance or contest specific news frames or even entire stories, sometime in real-time exchanges but also during subsequent stages of the cycle of news that follows a major political event or the breaking of a story.[...] The presence of vast searchable online archives of new content means that stories or fragments of stories can lay dormant for weeks or even months before they erupt and integrated into the cycle. [...]

Broadcasters and newspapers now integrate non-elite actions and information from the online realm into their own production practices and routines. Using digital tools, non-elite activists may sometimes successfully contest television and press coverage of politics. The more that professional broadcast and newspaper media actors use digital services like Twitter and Facebook, the more likely it is that broadcast and newspaper media will become open to influence by activists who use those same tools.[...]

In contrast with the older idea of news cycle, much of this now takes place in public or semi-public online environments.[....]

The combination of news professionals' dominance and the integration of non-elite actors in the construction and contestation of news at multiple points in a political information cycle's lifespan are important characteristics of contemporary political information communication.

In aggiunta, internet ha eliminato quel velo che separava l'operato delle istituzioni e il pubblico, così come ha ben analizzato J. B Thompson nella sua ricerca sugli scandali politici (Thompson 2002, p. 221):

New technologies have helped to make political leaders much more visible in the public domain, and have helped to ensure that their ways of appearing before others involved a degree of intimacy and personal self-disclosure that rarely existed in the past. [...] Changing

technologies were important for another reason: they made it more and more difficult to throw a veil of secrecy around the private behavior of political leaders and other figures. Increasingly sophisticated technologies [...] provide a powerful array of devices which can be used to increase the leakage of back-region behavior into front regions where, coupled with the activities of media and para-media organizations, they can be turned into highly visible events.

Ma i social non sono solo contenitori, in particolari condizioni possono diventare la notizia.

Una dinamica di questo tipo può essere riassunta come segue:

1. Un evento, una dichiarazione scorretta o particolari atti non convenzionali avvengono sui social;
2. La notizia diviene argomento per i media classici ed è riportata su Tg e giornali;
3. La notizia è presente anche sul web e pubblicizzata sulle pagine ufficiali dei quotidiani e telegiornali;
4. L'articolo è ri-condiviso dagli utenti dei social producendo una reazione del pubblico, che si esprime in commenti o articoli su blog;
5. I commenti divengono una nuova notizia per i media tradizionali.

La figura che rappresenta al meglio una notizia nata sul web è la spirale, in cui sembra di ritornare al punto di partenza ma con un ulteriore rinforzo.

È ciò che si potrebbe definire *ibridazione dell'informazione*. La notizia che nasce dal web, amplificata dai media classici, ritorna sul web con un bagaglio aggiuntivo proveniente dalla tv e dai quotidiani. La notizia successiva non riguarda solo il mondo online ma ingloba in sé tutta l'informazione precedente. Questa non sarebbe potuta nascere se il media classico non avesse tematizzato l'evento e non avesse fatto da cassa di risonanza per creare una nuova discussione. In questa maniera l'informazione si carica di nuove conoscenze e di contenuti che non sono esclusivi d'internet.

Inoltre, i gruppi non-élite non solo possono essere coloro che fanno emergere la notizia, ma spesso divengono essi stessi fautori di una crisi comunicativa.

Difatti l'uso consistente del web da parte del pubblico ha creato nuove aree di crisi per aziende e politici, com'è evidente dai tre esempi successivi (Norsa 2011):

Nel 2009 una coppia di dipendenti di un punto vendita inseriscono su Youtube dei filmati goliardici in cui si vedono starnutire su una pizza prima di servirla [...] I filmati vengono visti da un milione di persone nel giro di poche ore, Domino [Pizza – catena di fast food] ne viene a conoscenza solo quando interpellata da un testata. [...]

La pagina Facebook ufficiale di Nestlé è stata bombardata dal dissenso degli utenti in conseguenza della campagna di protesta di Greenpeace.[...]

Il 19 maggio 2010, un falso account BP su Twitter @BPGlobalPR inizia a diffondere sarcastici messaggi che stigmatizzano l'atteggiamento dell'azienda in merito all'incidente, verificatosi un mese prima, della piattaforma petrolifera nel golfo del Messico. @BPGlobalPR raggiunse oltre 170 mila follower mentre @Oil_Spill_2010, il vero account ufficiale ne aveva 7551.

La Partita: scontro tra media, istituzione e opinioni pubbliche

Si è ripetuto più volte che allo scoppio di una crisi comunicativa il processo che ne segue sembra essere di tipo lineare: notizia, clamore, danno d'immagine. Come si è detto in precedenza questa soluzione è troppo semplice e non tiene conto delle molte variabili che entrano in gioco nel processo della crisis communication.

Uso la parola *gioco* non a caso, difatti Cepernich, riprendendo la terminologia della teoria dei giochi, vede lo svolgersi di uno scandalo, o più in generale di una crisi comunicativa, come una partita con più giocatori che si sviluppa in tre fasi (Cepernich 2008, p. 58):

La prima di esse consiste nella rivelazione/pubblicazione del fatto che sta all'origine dello scandalo e che scatena la ridda di accuse e dinieghi che ne costituiscono la reazione sociale. A ciò segue, come seconda fase, la "partita" vera e propria dei protagonisti dello scandalo e dei loro accusatori, con l'intervento di varie agenzie di intermediazione, accreditamento e labelling dello scandalo. Lo scopo rispetto a cui gli attori si muovono, in questa seconda fase, è quello di ridimensionare la reazione provocata dallo scandalo, contenendone le implicazioni o riuscendone a mostrare l'insussistenza oppure, viceversa, di drammatizzarne le implicazioni e le conseguenze, al fine di sanzionarlo. È la fase in cui predomina l'operare delle agenzie di controllo e di neutralizzazione, in conflitto con le agenzie di inchiesta e pubblicizzazione. La terza fase, infine, consiste in quello che nella teoria dei giochi viene chiamato "finale di partita" e si conclude con la

condanna del protagonista o il riassorbimento dello scandalo, che può avvenire in varie forme.

Dalle parole di Cepernich è chiaro come nel gioco delle parti, la reazione avversa dei pubblici non sia una componente fondamentale quanto lo è, invece, lo scontro tra le testate giornalistiche (in difesa o in attacco) e le seguenti dichiarazioni dei soggetti coinvolti e dei loro avversari. La vittoria nel *gioco* della crisis communication deriva proprio da come si agisce nella seconda fase. Non importa che la magistratura accerti un caso di corruzione o che le parole del personaggio coinvolto siano state stravolte, tutto dipende da un esercizio di retorica che non vede agire solo i protagonisti della vicenda ma anche le opinioni pubbliche che si schierano e iniziano lo scontro sui social network.

In linea generale concordo con quanto affermato da Thompson, ma è innegabile che tale sistema non ha riscontri nella politica italiana. Nel nostro Paese i pubblici che commentano le vicende sul web non creano mai una pressione sociale tale da portare il soggetto coinvolto alle dimissioni volontarie, anzi molto spesso i pubblici vengono sfruttati dagli attori politici o manipolati da parte degli spin doctor con precise tattiche di *negative advising*.

Pensiamo all'enorme divergenza tra il fenomeno italiano e quello straniero. Nel 2009 l'allora ministro dell'interno inglese si dimise perché il marito aveva utilizzato 67 euro di fondi pubblici per acquistare delle cassette pornografiche⁴. In Germania, nel 2011, il ministro della difesa Guttemberg si dimise dopo la rivelazione che la sua tesi di dottorato era totalmente copiata⁵. In Italia le numerose azioni di peculato (vedi *Rimborsopoli*) non producono un effetto di questo tipo, ed è sempre una forza esterna, in questo caso la magistratura, ad estromettere i colpevoli dalle cariche pubbliche.

Nel nostro Paese una buona strategia comunicativa, o anche solo il gioco delle parti, produce una sorta di garantismo per il soggetto coinvolto tale che, benché la pressione sociale sia simile o maggiore ad altri Paesi, non si arriva mai alla completa distruzione dell'indice reputazionale.

⁴ <http://www.repubblica.it/2009/05/sezioni/esteri/londra-scandalo-rimborsi/dimissioni-smith/dimissioni-smith.html> consultato il 2 novembre 2014.

⁵ <http://www.ilfattoquotidiano.it/2011/03/01/germania-si-e-dimesso-il-ministro-che-ha-copiato-la-tesi/94556/> consultato il 2 novembre 2014.

Seconda Parte

In questa sezione si è cercato di rintracciare i tre elementi fondamentali per lo scoppio della crisi. L'analisi ha tenuto conto anche della strategia comunicativa attuata dai protagonisti della vicenda, mettendo in luce le azioni di incontro-scontro tra le parti e la conclusione, dai risvolti positivi o negativi, della crisi.

La ricerca è stata realizzata prendendo in esame un campione indicativo di sei quotidiani nazionali⁶, quantificando il numero di pubblicazioni e l'arco temporale di interesse che ogni crisi ha ricevuto. A ciò si è accostata un'analisi quantitativa sui social, utilizzando strumenti di social media marketing come Google Trends⁷ e Monitor Wildfire⁸. Per avere un'interpretazione generale sulla reazione dei pubblici, ho usufruito della web-app Topsy⁹ per uno studio qualitativo sul contenuto dei commenti.

Caso Barilla e il no agli spot pro-gay

L'evento che ha coinvolto Guido Barilla nasce dal *contesto favorevole* creato dal presidente della Camera Laura Boldrini. L'esponente di Sel, intervenendo il 24 settembre 2014 al convegno dal titolo *Donne e Media*, ha dichiarato:

Non può essere concepito normale uno spot in cui i bambini, il papà, sono tutti seduti e la mamma serve a tavola [...] E ancor di più gli spot in cui vediamo che il corpo della donna viene usato per pubblicizzare viaggi turistici, yogurt, automobili, computer. Ma in quale altro Paese questo verrebbe tollerato?¹⁰

Ciò ha innescato una serie di reazioni, a favore o contro, da parte di testate come: Repubblica, la Stampa e il Giornale.

L'episodio scatenante, avvenuto durante il programma La Zanzara il 25 settembre 2013¹¹, nasce proprio da una discussione sulla dichiarazione di

⁶ Repubblica, Corriere della Sera, Stampa, Il Giornale, Il Messaggero, IlSole24Ore. Il monitoraggio è stato effettuato annotando ogni articolo riguardante ogni caso e sottolineando la fase d'inizio e di conclusione dell'evento.

⁷ Utilizzato per l'acquisizione di grafici, su determinate key. Url: www.google.it/trends/?hl=it

⁸ Utilizzato per estrarre grafici dalle pagine Facebook e Twitter. Url: <https://monitor.wildfireapp.com>

⁹ Web App che permette di leggere tutti i tweet riferenti a una determinata key. Url: <http://topsy.com>

¹⁰ Visionabile su: <http://video.repubblica.it/politica/boldrini-basta-spot-con-la-mamma-che-serve-la-famiglia-a-tavola/140871/139408>, consultato il 2 novembre 2014.

¹¹ La puntata è ascoltabile integralmente su: <http://www.radio24.ilsole24ore.com/programma/lazanzara/2013-09-25/famiglia-kyenge-093334.php?idpuntata=gSLAaHzyV&date=2013-09-25> consultato il 2 novembre 2014.

Boldrini. Così il presidente del gruppo Barilla risponde agli intervistatori (Cruciani e Parenzo):

Cruciani: Cioè non fareste mai uno spot?

Barilla: No, non lo faremo perché la nostra è una famiglia tradizionale.

Parenzo: La pasta la mangiano anche i gay.

Barilla: Se gli piace la nostra pasta, la nostra comunicazione, la mangiano. Se non gli piace quello che diciamo faranno a meno di mangiarla e ne mangeranno un'altra. Ma uno non può piacere sempre a tutti

Cruciani: Cioè lei non farebbe mai uno spot con una famiglia omosessuale, seduta a un tavolo?

Barilla: No, non lo farei, ma non per mancanza di rispetto agli omosessuali che hanno diritto di fare quello che vogliono, senza disturbare gli altri, ma perché non la penso come loro e penso che la famiglia cui ci rivolgiamo noi è comunque una famiglia classica. Tra l'altro la donna, per tornare all'argomento di prima ha un ruolo fondamentale. La madre è il centro concettuale di vita culturale di questo modello.

La reazione emotiva degli spettatori è inevitabile. Inizialmente si susseguono una serie di commenti omofobi sulla pagina Facebook della radio. La reazione forte nasce, però, con la creazione di un sito web e di un account su Twitter e Facebook dal titolo BoycottBarilla (Fig. 1.1).

In seguito diviene un caso sul web, portando nella prima posizione dei trends l'hashtag #boicottabarilla e #boycottbarilla. Contemporaneamente si produce anche una reazione contraria a sostegno della *famiglia tradizionale*, con l'hashtag #iostocobarilla.



Fig. 1.1 – Tweet di Boycott Barilla del 25/09/2013.

Il 26 settembre le associazioni gay si scagliano contro il gruppo Barilla, con: Fabrizio Marrazzo, portavoce di Gay Center; Franco Grillini, presidente Gaynet; Aurelio Mancuso¹², presidente di Equality Italia; Alessandro Zan, parlamentare di Sinistra ecologia e libertà; Flavio Romani, presidente di Arcigay. Tutti i gruppi invitano a continuare la campagna di boicottaggio rilanciando l'hashtag #boicottabarilla. Questo innesca il così detto contesto amplificatore: la notizia passa sul piano internazionale, con un iniziale servizio dell'ABC ripreso in seguito da altre testate (BBC, Huffington Post, CNN, ecc.).

Nella complessa vicenda che vede come protagonisti i pubblici, i media e i gruppi d'interesse, s'inseriscono anche le aziende rivali, che cercano di incanalare la rabbia scatenata sul web verso il marchio Barilla per favorire il proprio brand.



Fig. 1.2 – Post di Buitoni del 26/09/2013.



Fig. 1.3 – Post di Garofalo del 26/09/2013.

In seguito alla serie di eventi innescati a partire dalle sue dichiarazioni, Guido Barilla decide di chiedere pubblicamente scusa attraverso un video su Youtube (sia in inglese che in italiano) e attraverso una serie di post su Facebook e Twitter. In data 7 ottobre 2013 incontra le associazioni Lgbt, Equality e Arcigay per rinnovare le sue scuse. Il 5 novembre, invece, ha un incontro con Laura Boldrini.

La vicenda termina con la pubblicazione delle nuove misure che l'azienda sta adottando in favore dei diritti civili e inclusione dell'uguaglianza in Italia e negli Stati Uniti.

¹² <http://video.corriere.it/caso-barilla-aurelio-mancuso-boicottaremo-suoi-prodotti/7e892af6-2699-11e3-a1ee-487182bf93b6> e dall'ufficio stampa di equality www.equalityitalia.it/omofobia-equality-italia-mancuso-boicottiamo-marchi-barilla.html consultato il 2 novembre 2014.

La partita effettuata tra sostenitori e avversari è chiara sia dagli articoli analizzati (Tab. 1), sia dalla controversia nata sui social. Difatti la reazione, soprattutto in Italia, non è stata unanime e ha visto contrapporsi il mondo progressista con quello conservatore. I dati di Facebook dimostrano un aumento progressivo del sostegno al brand Barilla proprio in seguito alle dichiarazioni dell'amministratore. Inoltre, l'ottima strategia comunicativa effettuata dall'azienda ha avuto il doppio merito di aumentare la fetta di pubblico che sostiene la famiglia tradizionale e, al contempo, pacificare gli animi dei gruppi avversi grazie alle successive scuse con le associazioni pro-gay.

GIORNI	N.	ART.	ART.
	ART.	PRO	CON.
27/09/'13	11	3	8
28/09/'13	8	5	3
29/09/'13	5	3	2
30/09/'13	0	/	/
01/10/'13	0	/	/
02/10/'13	1	/	1

Tab. 1 – articoli su Barilla.

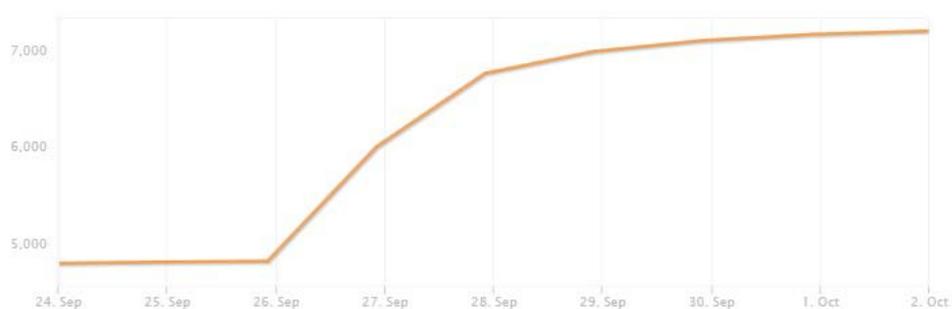


Fig. 1.4 – Follower (seguaci) della pagina Twitter Barilla (By Wildfire)

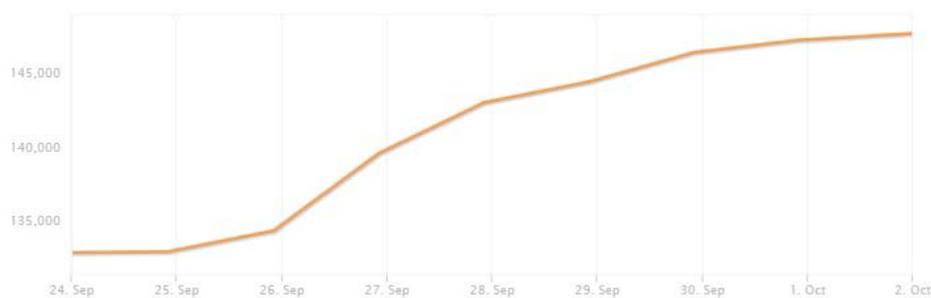


Fig.. 1.5 – Sostegno alla pagina Facebook Barilla (by Wildfire)

Nestlé-Buitoni e la carne di cavallo

Se la vicenda Barilla partiva da una dichiarazione particolare per aver poi un impatto di stampo internazionale, la crisi che ha coinvolto il gruppo Nestlé inizia da un grande scandalo a livello europeo: l’horsegate. In questo caso il fatto scatenante si ha nel dicembre del 2012, quando le autorità irlandesi deputate al controllo sanitario degli alimenti scoprirono la presenza di carne di cavallo negli hamburger di solo manzo. La percentuale di carne equina presente era del 25%, se non addirittura 1/3 del totale delle proteine presenti. L’impatto mediatico fu ancora più potente in Inghilterra, dove il cavallo è ritenuto animale domestico.

Tra le multinazionali coinvolte: Tesco, Lidl, Auchan, Carrefour, Findus, Burger King e Spanghero.

Per Coldiretti, lo scandalo internazionale “sta provocando un impatto sui consumi anche in Italia, dove sono crollati di oltre il 30 per cento gli acquisti di primi piatti pronti, surgelati e ragù” (Coldiretti 2013). Inoltre, secondo un loro sondaggio: (ibidem)

Sei italiani su dieci hanno paura a tavola, con le indagini che hanno scoperto l’esistenza di un giro vorticoso di partite di carne che si spostano da un capo all’altro dell’Europa attraverso intermediazioni poco trasparenti che favoriscono il verificarsi di frodi ed inganni.

In questo contesto, tutt’altro che rassicurante per il consumatore, Nestlé, il 18 Febbraio 2013, dirama un comunicato stampa dal titolo: “Dichiarazione fraudolenta da parte di un fornitore di carne di manzo” (Nestlé 2013), nel cui testo l’azienda afferma che:

Nestlé ha quindi sospeso le consegne di tutti i prodotti finiti contenenti carne rifornita dall'azienda tedesca H.J. Schypke, subappaltatrice di uno dei nostri fornitori, JBS Toledo N.V.

I test effettuati, infatti, hanno rilevato tracce di DNA equino in due prodotti a base di carne di manzo fornita da H. J. Schypke. I livelli riscontrati sono di poco superiori all'1%, soglia che la Food Safety Agency usa per indicarne la volontaria presenza. Nestlé ne ha immediatamente dato informazione alle autorità competenti.[...] Nestlé ha deciso di ritirare volontariamente in Italia e in Spagna alcuni lotti di prodotti con data di scadenza fino all'8 aprile 2013 - "I Ravioli di Brasato Buitoni" e "I Tortellini di Carne" - realizzati con materie prime provenienti da questo specifico fornitore, perché non corrispondenti a quanto dichiarato in etichetta e non corrispondenti agli alti standard qualitativi che i nostri consumatori si aspettano da noi. I prodotti verranno sostituiti da nuove produzioni contenenti carne di manzo al 100% confermata dai test del DNA.

Benché la stampa sia impegnata principalmente a seguire le elezioni politiche 2013, la notizia ha avuto ugualmente copertura a livello nazionale. Situazione ulteriormente aggravata dal sequestro di 26 tonnellate di carne da parte dei NAS.

Lo scontro tra le parti è avvenuto per lo più tra le associazioni di categoria, come Coldiretti e Slow Food, mentre l'opinione pubblica non ha avuto una forte reazione, ma ha sospeso il consumo di prodotti contenenti carne bovina.

Il superamento della crisi si ha solo in un secondo momento, per cause esterne all'operato di Nestlé. I controlli effettuati dai NAS non hanno rintracciato elementi di carne equina nei prodotti e contemporaneamente lo scandalo delle polpette Ikea ha attirato a sé tutte le attenzioni negative del caso.

Il grande errore del gruppo Nestlé è stato quello di non avere un canale Facebook attivo, in modo da agire in prima persona su quella parte di pubblico che aveva acquistato i suoi prodotti ed era preoccupata.

Anche in questo caso notiamo come gli attori in gioco siano per lo più i media e i gruppi di pressione, mentre i consumatori hanno deciso di esprimersi non acquistando prodotti con ragù di carne bovina, a prescindere dal marchio di riferimento. Su Twitter il ritiro del prodotto ha creato un leggero aumento dei follower, mentre il conseguente ritiro da parte dei NAS ha fatto perdere il vantaggio iniziale. Su Facebook, invece, anche se ci si è attenuti a un silenzio stampa rigoroso (al contrario di Twitter, vedi fig. 2.4), i fan della pagina Buitoni sono aumentati di quasi un migliaio.

GIORNI	N°	ART.	ART.
	ART.	NESTLÉ	IKEA
18/02/'13	0	0	0
19/02/'13	1	1	0
20/02/'13	14	7	0
21/02/'13	5	1	0
22/02/'13	3	2	0
23/02/'13	3	2	0
24/02/'13	7	1	0
25/02/'13	1	0	0
26/02/'13	6	0	5
27/02/'13	1	0	1
28/02/'13	1	0	1

Tab. 2 – Articoli su carne di cavallo.

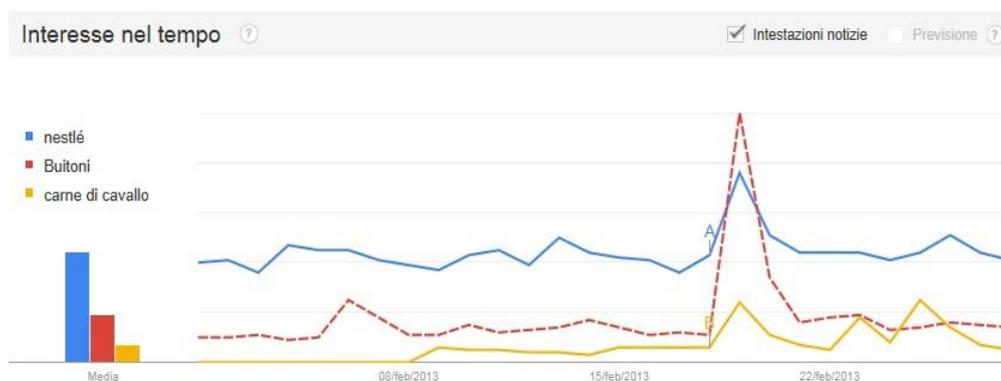


Fig. 2.1 – Trend delle search su Google (by Google Trend)

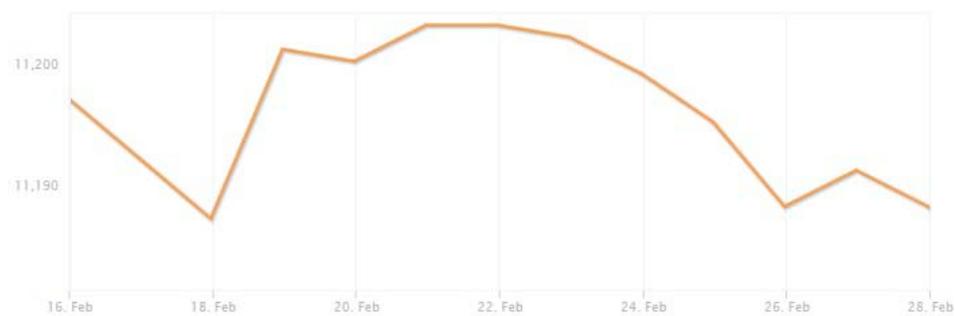


Fig.2.2 – Follower su @NestleItalia (By Wildfire)

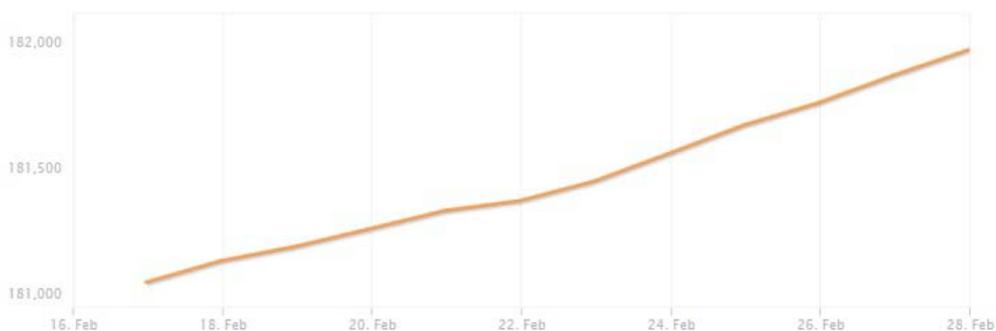


Fig. 2.3 – Sostenitori della pagina Facebook di Buitoni. (By Wildfire)



Fig. 2.4 – Commenti su Twitter dell'account Nestlé

Vendola e la telefonata con Archinà

La situazione di Taranto e l'Ilva sono da sempre argomenti molto difficili per la politica italiana.

Nel novembre del 2012:

[il] gip di Taranto ha emesso sette ordinanze di custodia cautelare e due avvisi di garanzia nei confronti di vertici e amministratori dello

stabilimento e di persone dipendenti da pubbliche amministrazioni. Le accuse vanno dal disastro ambientale aggravato, all'omissione dolosa di cautele contro gli infortuni sul lavoro, all'avvelenamento di acque e sostanze alimentari fino alla concussione e alla corruzione di atti giudiziari.¹³

Il problema è stato uno dei temi principali dell'agenda politica nella campagna elettorale del febbraio 2013.

Le premesse per il successivo scandalo si pongono il 30 ottobre dello stesso anno, giorno in cui Nichi Vendola viene inserito nel registro degli indagati, insieme ad altre 53 persone, per l'inchiesta sull'Ilva.

Il leader di Sel è indagato per concussione in concorso con Girolamo Archinà, ex dirigente dei rapporti istituzionali dell'Ilva, Fabio Arturo Riva, ex presidente del gruppo Riva, Luigi Capogrosso, ex direttore dello stabilimento tarantino e Francesco Peli, legale del gruppo, per aver fatto pressioni sui vertici dell'Arpa, l'agenzia regionale per l'Ambiente, al fine di "ammorbidire" la posizione dell'agenzia nei confronti delle emissioni nocive prodotte dall'impianto siderurgico.¹⁴

La notizia è riportata da tutte le testate italiane, ma la risposta del presidente della regione Puglia è stata rapida e tempestiva, anche grazie alle piattaforme web.

Sul profilo di Facebook, Twitter e Youtube sono stati pubblicati, dallo staff di Vendola, i motivi di tale indagine. In particolare, sul canale Youtube è presente un video in cui dichiara:

Il potere giudiziario controlla. Talvolta, ha bisogno di verificare in profondità i comportamenti dei pubblici amministratori. Quindi, da questo punto di vista, io non mi lamento, del fatto che ancora una volta mi tocca una prova dolorosa ma che vivo con la serenità con cui ho vissuto e superato tutte le altre prove nel passato recente. La procura di Taranto mi ha iscritto nel registro degli indagati per un reato che se fosse dimostrato sarebbe particolarmente infamante. Io voglio dire [...] che nel caso di Taranto ho provato a capovolgere una storia, anche omertosa, nei confronti di un potere reale come quello della grande industria e del suo riverbero in termini di inquinamento, di asfissia, per una comunità come quella tarantina.[...] Ho sfidato in solitudine quel potere imponendo alla mia regione la prima legge antidiossina, la prima e più severa legge anti benzopirene, la prima legge esistente in Italia sulla valutazione di danno sanitario [...]

¹³ <http://archivio.internazionale.it/news/italia-europa/2012/11/26/ilva-chiude-lo-stabilimento-di-taranto> consultato il 2 novembre 2013.

¹⁴ <http://archivio.internazionale.it/news/tmnews/2013/10/30/ilva-indagato-il-presidente-della-regione-puglia-nichi-vendola> consultato il 2 novembre 2014.

Andremo dal magistrato a rispondere alle sue domande, a spiegare le nostre condotte, personalmente lo farò veramente con grande serenità, perché ho fiducia assoluta nella giustizia.¹⁵

Già di per sé questo potrebbe essere considerato un caso di crisis communication ma, probabilmente per la corretta reazione comunicativa da parte di Vendola, non produsse un eccessivo clamore a livello nazionale.

Il vero episodio scatenante inizia il 15 novembre 2013 sulla pagina web del Fatto quotidiano. Sul sito viene pubblicato il video di una telefonata tra Vendola e capo delle RP Ilva, Archinà.

Il video, della durata di quattro minuti, presenta alcuni stralci (non in perfetta sequenza) dell'intercettazione. Il filmato, già di per sé molto critico verso il presidente Vendola, ha come titolo: *Vendola ride sui tumori dell'Ilva*.

Le frasi che innescano la crisi sono le seguenti:

Vendola: Siccome ho capito qual è la situazione, volevo dire che mettiamo subito in agenda un incontro con l'ingegnere. State tranquilli, non è che mi son scordato. A volte non so come fare perché ho paura che...metto la faccia mia si possono accendere ancora di più di fuochi.

Archinà: No, ero sicuro, soltanto che sta degenerando veramente... sta degenerando per colpe...

Vendola: I vostri alleati principali in questo momento, lo voglio dire, sono quelli della Fiom. Sono quelli più preoccupati, mi chiamano venticinque volte al giorno

Archinà: E lo so, lo so. Purtroppo i miei timori del recente passato si stanno dimostrando sempre di più e sempre di più, non solo l'Ilva ma anche altre persone sono nell'occhio del ciclone... ma è tutto poggiato su una scivolata del nostro stimato amico direttore. [...]

Vendola: Volevo dirglielo perché poteva chiamare Riva e dirgli che il presidente non si è defilato.

Archinà: Ne eravamo assolutamente certi.

Rispetto ai casi descritti in precedenza, la crisi che ha coinvolto Vendola si è svolta principalmente sul web, mentre la stampa ha preferito approfondire lo scandalo Ligresti-Cancellieri.

Il filmato è condiviso 57 mila volte su Facebook e oltre mille su Twitter, inoltre solo il video ha ricevuto più di 6mila commenti, dove si ripropone il titolo *Vendola ride sui tumori* (fig. Fig 3.1). L'hashtag #Vendola arriva ai primi posti dei trends di Twitter, alimentando ancor di più l'indignazione pubblica. Iniziano a

¹⁵ Il video è presente su youtube all'url: <http://www.youtube.com/watch?v=lqPPR7Z4ZwA>, consultato il 2 novembre 2014.

circolare anche una serie di meme, foto modificate, in cui si mostra il presidente della regione Puglia con in mano un foglio con su scritto l'hashtag: #ipoliticisidevonodimettere.

15 novembre 2013



Fig. 3.1 – condivisione del video su FQ tv

La reazione del governatore non si dimostra all'altezza della precedente, rimanendo travolto dalla forte offensiva del Fatto quotidiano, che ha galvanizzato gli animi del web, aiutato anche da una serie di sostenitori del Movimento5stelle che hanno trovato in questo evento un espediente per abbassare drasticamente la reputazione sociale del presidente Vendola.

In questo caso si può affermare realmente che la pressione ha prodotto un possente danno d'immagine, così come teorizzato dallo schema classico di riferimento della crisis communication.

Difatti, durante il congresso nazionale di Sel, si è deciso di eliminare la parola Vendola presente sul logo. “Ecco la svolta del logo targato Sel: restano le scritte *Sinistra Ecologia e Libertà*, ma sparisce la precisazione *con Vendola* (un tempo ritenuta evidentemente una garanzia di successo) che lascia il posto a un semplice sfondo rosso” (Castellaneta, 2014).

Quest'andamento è chiaro anche dall'analisi sui social. Vi è una diminuzione di circa 3mila sostenitori sulla pagina Facebook (Fig. 3.3), mentre il video pubblicato da Vendola il 30 ottobre subisce un'impennata di ascolti (e commenti negativi) proprio in seguito alla crisi (Fig. 3.4).



Fig. 3.2 – commenti in cui si associano le risa ai tumori.

GIORNI	N° ART.
15/11/'13	0
16/11/'13	13
17/11/'13	4
18/11/'13	0
19/11/'13	4
20/11/'13	3
21/11/'13	2

Tab 3 – Articoli scanditi giornalmente.

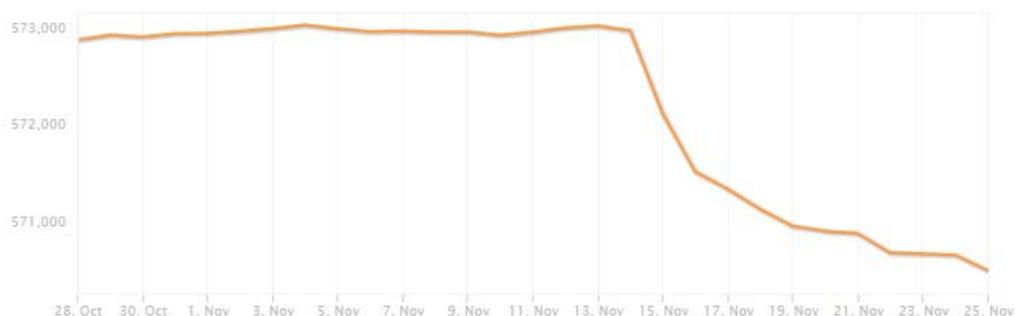


Fig. 3.3 – Sostegno alla pagina Facebook di Vendola (By Wildfire)



Fig. 3.4 – Visualizzazioni alla pagina Youtube di Vendola. (By SocialBaker)

Il caso Cancellieri-Ligresti

Il terreno su cui poggia il successivo scandalo Cancellieri parte dalla famiglia Ligresti, potente “casata” a capo del gruppo Fondiaria Sai, oltre a varie partecipazioni al 5% (Dragoni, 2014) su altri gruppi d’investimento italiani. Un cognome già conosciuto alla cronaca per i numerosi illeciti, in particolar modo la condanna a due anni di reclusione per Salvatore Ligresti, durante tangentopoli.

Nel luglio del 2013 tutti gli esponenti della famiglia finiscono in carcere (eccetto Paolo, rifugiato in Svizzera) con le accuse di falso in bilancio e turbativa d’asta.

Il 31 ottobre 2013 esce sulla stampa la notizia che il ministro della giustizia Annamaria Cancellieri è intervenuta personalmente per la scarcerazione di Giulia Ligresti, a cui il gip aveva rifiutato la richiesta dei domiciliari.

Inizia così la bufera mediatica, non tanto per il gesto, quanto per l’aiuto ad un famiglia che rappresenta nell’opinione pubblica i mali tipici del nostro Paese.

L’interesse mediatico è molto forte, spinto in particolar modo da Repubblica, e si dispiega in due archi temporali che coprono tutto il mese di novembre.

Dalle analisi effettuate sulla stampa i due momenti sono molto diversi tra di loro (fig. 4.1).

Nella prima fase il ministro Cancellieri dichiara che il suo gesto dev’essere interpretato solo come un aiuto verso un detenuto che in quel momento presentava delle gravi difficoltà. In qualche maniera la spiegazione, seppur blanda, riesce a

convincere l'opinione pubblica, provocando un fisiologico calo d'interesse sul caso.

Le successive rivelazioni, che fanno emergere una trama d'interessi comuni tra il ministro e la famiglia Ligresti, creano un vero scandalo.

In questa seconda fase vi è una forte richiesta alle dimissioni avanzata da una parte del mondo politico. Difatti sia Renzi che Civati (Grilli 2013), entrambi candidati alle primarie del Pd, chiedono esplicitamente le dimissioni del ministro (insieme al movimento 5 stelle e Sel). È presente anche un folto gruppo politico, capitanato da Enrico Letta e sostenuto da Ncd, che si dimostra invece garantista.

Lo scontro avviene, quindi, in tre diverse arene e con tre diversi scopi. Da una parte abbiamo l'opinione pubblica che si esprime per lo più attraverso Twitter e accusa l'ennesimo caso di corruzione italiano, poi troviamo il dibattito sulle testate giornalistiche (anche se in questo caso il parere è per lo più unanime) e, infine, lo scontro politico, dove il caso viene sfruttato per racimolare voti.

Purtroppo il ministro Cancellieri non possiede una pagina Facebook o un account Twitter attivo, quindi non si può analizzare a livello quantitativo l'impatto sui follower. Studiando i commenti è evidente la reazione negativa (fig. 4.2.), inoltre dal grafico di Google (fig 4.1) è possibile notare come i due termini, Cancellieri e Ligresti, siano sempre associati da parte del pubblico.

Il caso, benché non abbia prodotto un immediato ritiro dall'attività pubblica da parte del ministro, anche perché salvata dal Parlamento grazie a un voto di fiducia, è stato sicuramente l'inizio del successivo ribaltamento che ha portato al potere Renzi, che difatti non la riconferma al ministero.

GIORNI	N° ART.
1/11/'13	5
2/11/'13	9
3/11/'13	11
4/11/'13	6
5/11/'13	4
6/11/'13	7
7/11/'13	0
8/11/'13	2

9/11/'13	/
10/11/'13	/
11/11/'13	/
12/11/'13	/
13/11/'13	/
14/11/'13	2
15/11/'13	5
16/11/'13	4
17/11/'13	6
18/11/'13	5
19/11/'13	8
20/11/'13	10
21/11/'13	8
22/11/'13	7
23/11/'13	0
24/11/'13	2

Tab. 4 Articoli su Cancellieri e Ligresti¹⁶

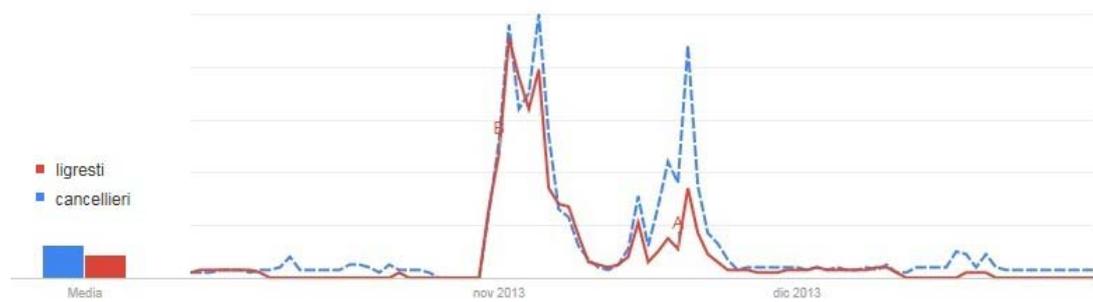


Fig 4.1.– Le search degli utenti su Cancellieri e Ligresti (by Google Trend)

kiwiboy @kiwiboy16
#M5S presenta mozione di #sfiducia a #Cancellieri a #ottoemezzo e #virusra12 pic.twitter.com/TrkXAgdXAK
a year ago Reply Retweet Favorite 9 more

hagakure @hagakure_jfp
Enrico Mentana dà già per ita la #Cancellieri. #TGLa7
a year ago Reply Retweet Favorite

Paolo Pantanella @paolopantanella
#Cancellieri chissà perché "trattamento umanitario assolutamente doveroso" fa sempre rima con "amico degli amici preferibilmente facoltoso"
a year ago Reply Retweet Favorite 1 more

eleonora @ele_sogna
Ciao #Cancellieri. Mi chiamavo Stefano Cucchi. Anch'io ero denutrito. Anche a me diedero una mano. Chiusa a pugno. E piedi e molto altro.
a year ago Reply Retweet Favorite 124 more

Pasquale Centin @centinpasquale
Silenzio del governo su caso #Cancellieri può solo indebolirlo. Mettere testa sotto la sabbia di fronte ai guai è sempre sbagliato
a year ago Reply Retweet Favorite 59 more

claudio petruccioli @cpetruccioli
#Berlusconi continui a imperversare e #Cancellieri se ne vada Per l'Italia di oggi va bene così
a year ago Reply Retweet Favorite 6 more

Fig. 4.2 – Alcuni commenti da Twitter (by Topsy)

¹⁶ Il mancato reperimento di alcuni articoli ha ristretto l'analisi solo su Repubblica e il Corriere della Sera.

Osservazioni conclusive

La ricerca qui esposta mette in luce due aspetti problematici della crisis communication.

Il primo problema riguarda lo schema classico dello svolgersi di una crisi, ritenuto un modello limitato per descrivere l'*anomalia* italiana. Difatti, come si è cercato di dimostrare anche attraverso i precedenti casi di studio, il danno reputazionale non implica necessariamente una *cerimonia di degradazione* che porta di conseguenza alle dimissioni. Con cerimonia di degradazione riprendo la definizione che ne dà Cepernich (Cepernich 2008, p. 82):

Una tipica forma di rappresentazione in pubblico, che si conclude con un atto riparatorio di carattere sacrificale, ossia [...] la degradazione dei colpevoli, i quali, in seguito alla scandalo, sono considerati [...] degli esempi in negativo e vengono quindi reputati indegni di aver ricoperto una carica o di aver detenuto una posizione sociale superiore.

Questo non avviene perché si crea una dicotomia tra il pubblico che si divide in garantista e giustizialista. Esempio è il caso Barilla, che ha diviso l'opinione pubblica tra i sostenitori della famiglia tradizionale e quella moderna. Anzi, le spiacevoli dichiarazioni dell'amministratore del celebre marchio hanno consolidato il rapporto con il tipico consumatore del brand Barilla, che si rispecchia in quel tipo di pubblicità e in quel tipo di valori. Ovviamente, le successive scuse e la creazione di un piano per favorire l'integrazione all'interno dell'azienda sono azioni mirate a salvaguardare quella fetta di mercato effettivo o potenziale, soprattutto americano, che non ha apprezzato le dichiarazioni di Guido Barilla. Di conseguenza, il video di scuse postato su Youtube è presente sia sull'account italiano che su quello americano, i due Paesi in cui il caso ha avuto maggior clamore.

Il secondo problema che emerge è la manipolazione di una crisi. Infatti, come si è constatato da ogni analisi effettuata precedentemente, lo scandalo diviene strumento nelle mani degli avversari per svilire il soggetto coinvolto. In questo senso, viene incanalato lo sdegno, prodotto da quella parte di pubblico che possiamo definire giustizialista, per favorire la propria azione politica o il proprio brand. Sempre con riferimento al caso Barilla, la crisi ha innescato una serie di

campagne di *aggressive* o *guerrilla*¹⁷ marketing producendo uno sciacallaggio mediatico (soprattutto sui social) a favore del marchio Buitoni e Ikea (Bartocci 2013).

E' questo il limite del tutto amorale che governa il business. Ma certo se il proprio competitor fa una gaffe come quella di Barilla viene voglia di cogliere la ghiotta occasione per provare a rubare una fettina di mercato. Ieri Buitoni su facebook ha postato una foto di una villa spalancata con la scritta «A casa Buitoni c'è posto per tutti» e Garofalo ha lanciato il messaggio: «Le uniche famiglie che non sono Garofalo sono quelle che non amano la buona pasta». Anche Ikea, che con la pasta non c'entra nulla ha voluto mettere i piedi nel piatto: «Tutti devono essere rispettati. In Ikea stessi incentivi alle famiglie uomo, donna o gay».

Lo stesso vale per il caso Cancellieri, considerato da Renzi un espediente per evidenziare il bisogno di *rottamazione* e giustificare il successivo scavalco al potere.

Da questo punto di vista, una crisi comunicativa, in particolar modo nel nostro Paese, non produce l'eliminazione del soggetto coinvolto dalla scena pubblica, ma una tematizzazione mediatica dell'evento in cui si crea un gioco delle parti. Inoltre, l'uscita o meno da una situazione critica dipende solo in minima parte dai pubblici e dalla pressione sociale da essi esercitata, ma soprattutto dall'efficacia delle tattiche retoriche degli attori in gioco.

Ovviamente quanto detto in questo lavoro non vuole porre limiti alla futura ricerca, ma essere l'inizio di successive indagini che possano mettere in luce tutte le particolarità del sistema italiano all'interno della crisis communication.

Riferimenti bibliografici

- Bartocci, M., 2013, "Buitoni e Ikea: «Qui porte aperte anche ai gay»", in «Il Manifesto», <http://ilmanifesto.info/edizione/il-manifesto-del-27-09-2013/> del 26 settembre 2013, consultato il 27 novembre 2014.
- Castellaneta, B., 2014, "Vendola imbarazzante. Sel toglie dal simbolo il nome del leader", in «Il Giornale», www.ilgiornale.it/news/interni/sgarbovendola-

¹⁷ Espressione coniata da J.C Levinson per indicare un'azione pubblicitaria non convenzionale, con minimo budget e ottenuta con strumenti aggressivi.

- imbarazzante-sel-toglie-simbolo-nome-leader-1004080.html del 23 marzo 2014, consultato il 2 novembre 2014.
- Cepernich, C., 2008, *Le pietre d'inciampo*, Aracne, Roma.
- Chadwick, A., 2013, *The hybrid media system*, Oxford Press, New York.
- Coldiretti, 2013, "Carne di cavallo: Coldiretti, escalation casi genera psicosi", in «Sicurezza Alimentare», www.sicurezzaalimentare.it/sicurezza-alimentare/Pagine/CarnedicavalloColdiretti,escalationcasigenerapsicosiconsumi.aspx dell' 11 marzo 2013, consultato il 2 novembre 2014.
- D'Orsogna, M., 2014, "Disastri ambientali, gli echi della Exxon Valdez dopo 25 anni", in «Il Fatto quotidiano», www.ilfattoquotidiano.it/2014/04/09/disastri-ambientali-gli-echi-della-exxon-valdez-dopo-25-anni/944760/ del 9 aprile 2014, consultato il 2 novembre 2014.
- De Vincentis, M., 2010, *Comunicare l'emergenza*, Cdg edizioni, Roma.
- Dragoni, G., 2013, *Ligresti Story*, Chiarelettere, Milano.
- Grilli, F., 2013, "Renzi: Cancellieri si dimetta", in «Il Giornale», www.ilgiornale.it/news/interni/renzi-cancellieri-si-dimetta-968794.html del 19 novembre 2013, consultato il 2 novembre 2014.
- Nestlé, 2013, "Dichiarazione fraudolenta da parte di un fornitore", in «Nestlé.it», www.nestle.it/media/pressreleases/frode-carne-equina del 18 febbraio 2013, consultato il 2 novembre 2014.
- Norsa, L., 2002, "Dieci anni fa il caso Tylenol", in «Crisis Communication», http://www.luiginorsa.com/docs/n_Oat019.pdf del settembre 2002, consultato il 2 novembre 2014.
- Norsa, L., 2009, *Risk, issue e crisis management*, Ipsoa, Milano.
- Norsa, L., 2011, "Crisis Management 2.0", in «Crisis Communication», http://www.luiginorsa.com/docs/n_Oat028.pdf dell'ottobre 2011, consultato il 2 novembre 2014.
- Poma, L.; Vecchiato G., 2012, *Crisis Management*, Gruppo24Ore, Milano.
- Thompson, J.B., 2002, *Political scandal: Power and visibility in the media age*, in Mongardini C., a cura di, 2002, *La cività della comunicazione globale*, Bulzoni Editore, Roma, pp. 213-229.

