

Crisis Communication ed Etica del Marketing: il Ruolo del Pubblico nei Social Media

Stefano Pace^a, Matteo Corciolani^b, Giacomo Gistri^c

Introduzione e Impostazione Teorica

Una crisi è un evento grave e improvviso che minaccia l'esistenza stessa di un'organizzazione, i suoi valori fondanti e, conseguentemente, la sua reputazione. In particolare, le crisi riguardanti aspetti etici rappresentano oggi – e probabilmente sempre più in futuro – un aspetto importante per chi si occupi di *crisis communication*. Le imprese, infatti, sono sempre più chiamate a prendere posizione anche nei confronti di questioni etiche, politiche e sociali. Le frasi offensive rivolte dal fondatore di Abercrombie & Fitch ad alcuni segmenti di mercato sono un esempio in cui etica e brand collidono e provocano discussioni che vanno oltre le riflessioni di mercato.

Le crisi moderne avvengono in un contesto mediatico in cui il pubblico, indipendentemente dal consumo di prodotti dell'impresa e dal proprio rapporto con essa, partecipa con l'elaborazione di ulteriore conoscenza ed emozioni intorno alla crisi (es.: aggiungendo informazioni, discutendo aspetti non trattati sui media tradizionali) e con l'espressione di proprie opinioni, favorevoli o contrarie all'impresa. La *crisis communication* tradizionale adotta un taglio manageriale basato sulle Public Relations. La comunicazione in caso di crisi si focalizza su determinati target della comunicazione. L'assunto di tali approcci è che sia necessario definire il tipo di crisi verificatasi, sviluppare la conseguente strategia comunicativa e stabilire una priorità fra i destinatari della comunicazione (Benoit 1997; Coombs, 2007; Coombs e Holladay, 2001; Grappi e Romani, 2015; Romani, Grappi e Bagozzi, 2013). Inoltre, tali approcci manageriali tendono a concentrarsi sugli effetti della crisi sull'impresa o sul cliente nel suo rapporto con l'impresa (Helm e Tolsdorf, 2013), rimanendo quindi nei limiti del mercato e non interrogandosi sul dibattito etico in sé. Pur essendo un approccio efficace e valido, le crisi moderne portano ad aggiornare gli assunti dell'approccio manageriale, in quanto il pubblico ha oggi un maggior potere sia nella definizione della crisi (spesso amplificandone la portata e dettandone i contenuti) che nella *crisis communication*. In senso ampio, la *crisis communication* oggi comprende anche le comunicazioni non controllate dall'impresa, bensì generate dal pubblico. Inoltre, le crisi non toccano solo i tradizionali stakeholder dell'impresa, ma anche il pubblico in generale che riesce a dare voce alle proprie opinioni in merito alla crisi tramite i social media (Pace, Gistri e Balboni, 2014). Si tratta di un cambiamento rilevante rispetto al passato, quando il pubblico non aveva strumenti comunicativi per coalizzare opinioni e rimaneva tra le variabili non misurate in background. Nell'epoca delle petizioni online, ogni crisi può invece essere spunto per un intervento del pubblico in grado di influenzare il destino dell'organizzazione.

^a Kedge Business School, Department of Marketing, (France), stefano.pace@kedgabs.com

^b Università di Pisa, Dipartimento di Economia e Management; matteo.corciolani@unipi.it

^c Università di Macerata, Dipartimento di Scienze Politiche, della Comunicazione e delle Relazioni Internazionali; giacomo.gistri@unimc.it

Proprio le crisi etiche possono essere quelle più sensibili all'intervento del pubblico. Crisi specifiche di prodotto, come ad esempio il ritiro di un prodotto per difetti di fabbricazione e motivi tecnici, incidono specificamente sui consumatori del prodotto e meno sul pubblico in generale. Una questione etica, al contrario, sollecita un interesse più vasto da parte di chiunque abbia una posizione morale da esprimere sul tema.

I consumatori formano discorsi etici intorno ai brand ed elaborano poli etici opposti rispetto alla morale espressa in un brand (Luedicke, Thompson e Giesler, 2012). La discussione di crisi nei social media apre al pubblico, non necessariamente sovrapposto ai classici stakeholder come clienti, personale interno, azionisti, istituzioni pubbliche. Da mero recettore di crisi e di *crisis communication*, il pubblico diventa quindi attore che contribuisce a definire la crisi e la *crisis communication*. E i social media, di conseguenza, impongono alle imprese un approccio basato sulla *stakeholder theory* (Xu e Li, 2013), in cui l'analisi di ciò che viene elaborato dal pubblico è complemento rilevante di quanto elaborato dall'impresa.

Gli *stakeholder* formano reti discorsive online nelle quali assumono posizioni favorevoli, contrarie o neutre rispetto alle crisi e adottano strategie retoriche per avvantaggiare tali posizioni. Si crea una dinamica in cui le posizioni favorevoli e sfavorevoli dei vari attori cambiano con l'evolvere della crisi e con esse anche gli strumenti retorici impiegati. Nel caso studiato da Vallaster e von Wallpach (2013), il management sotto attacco per una decisione di licenziamento del personale, tenta di modificare la strategia difensiva nei suoi interventi online da elementi puramente economici e legali (necessità di licenziare) a una più ampia riflessione culturale e sociale. Altri *stakeholder* passano da posizioni più neutre a posizioni più critiche e adottano anche strumenti culturali e sociali per esprimere le proprie posizioni.

Lo studio qui presentato è un'indagine preliminare di come il pubblico reagisca a una crisi etica ed elabori tramite i social media una posizione a difesa o critica del brand. Ci si focalizza sulla reazione alle scuse espresse da un'impresa in seguito a un comportamento eticamente opinabile.

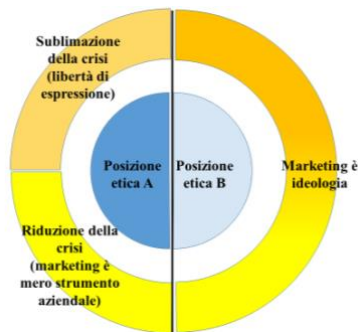
Metodologia

Nel settembre del 2013, durante un'intervista alla trasmissione radiofonica "La Zanzara", Guido Barilla (presidente dell'omonimo gruppo) ha espresso il parere secondo cui le pubblicità di Barilla non rappresenteranno mai una famiglia composta da persone omosessuali, in quanto Barilla – pur nel rispetto dei gay – rappresenta la famiglia tradizionale. Successivamente, il gruppo Barilla ha pubblicato un video in cui lo stesso Guido Barilla ha chiarito la sua posizione, scusandosi per l'accaduto.

Sono stati analizzati i commenti su Facebook relativi al video di scuse di Barilla nei tre mesi successivi alla pubblicazione del video. Il corpus complessivo di commenti ammonta a oltre 41.000 parole. Si è eseguita una *content analysis* di tipo qualitativo. I commenti sono stati codificati a seconda dei temi emergenti, impiegando Atlas.ti. Le categorie sono state poi messe in relazione per evidenziare una struttura tematica emergente da verificare in processo iterativo fra temi individuati e commenti (Spiggle, 1994; Strauss e Corbin, 1990).

Risultati e implicazioni

Il video di scuse da parte di Barilla incentiva soprattutto gli individui favorevoli a Barilla ad esprimere la propria opinione. Molta parte della discussione dei contrari a Barilla avviene al di fuori del *thread* specifico di Facebook sul video di scuse. La figura a sinistra sintetizza alcune delle evidenze empiriche (*in progress*) del lavoro.



Parte dei commenti tocca direttamente – e naturalmente – il contrasto principale generato dalla crisi (favorevoli o contrari alla rappresentazione dei gay in pubblicità e, più ampiamente, favorevoli e contrari ai diritti dei gay). Questa opposizione forma il nucleo centrale della discussione, anche se non rappresenta il tema più discusso. Una serie di commenti circonda questo nucleo e forma la maggioranza degli interventi. I favorevoli a Barilla e al suo messaggio di scuse adottano

due strategie maggiori: sublimazione verso il diritto di espressione e libertà di opinione; riduzione dell'incidente a mera osservazione di marketing. Nel caso della sublimazione, le parole di Barilla vengono inquadrare in un contesto più ampio, perorando il fatto che una persona o impresa abbia il diritto di esprimere la propria opinione per quanto impopolare possa essere:

- [Barilla] ha espresso un'opinione legittima (pare che la libertà di opinione ci sia ancora, qui).
- Io devo avere il diritto di pensare e dire quello che voglio senza offendere nessuno.
- ognuno deve sentirsi libero di esprimere la propria opinione [sic] senza ledere nessuno e questo è stato fatto. se ora ci dobbiamo anche preoccupare di dire la nostra...

La seconda modalità di difesa è nel considerare le parole di Barilla una mera osservazione di marketing. Secondo tale posizione, la questione dei diritti non dovrebbe neanche essere sollevata, in quanto Barilla avrebbe semplicemente espresso una sua strategia di marketing:

- esprimo il concetto, elementare, che la maggior parte dei destinatari non è pronta ad ascoltare/vedere messaggi 'diversi', considerati 'rivoluzionari'. Meglio affidarsi all'immagine, al 'modello' della tradizione, in sintesi, perché probabilmente un altro modello non sarebbe accettato e farebbe - motivo non trascurabile - vendere meno.
- [...] prendersela tanto a cuore per un parere riguardo una pubblicità è veramente da fuori di testa. Polemiche infinite per cosa?? Per della pasta e un imprenditore che ha detto che preferisce mettere una donna nella sua pubblicità invece che due uomini o due donne. Scelte stilistiche, non vedo il problema!!
- chi parla dovrebbe per prima cosa capire cosa ha affermato Guido Barilla. Ovvero che nelle sue pubblicità (marketing) preferisce rappresentare famiglie tradizionali (papà, mamma, pargoli) perché sono la più grossa fetta di consumatori e quindi mercato per la sua azienda.

Come sopra indicato, nella discussione sul video di scuse, la posizione dei contrari è meno presente. Emerge tuttavia una tendenza, rilevabile anche sulla base dei contenuti elaborati al di fuori della discussione qui esaminata. La sublimazione verso il diritto di espressione e la riduzione del marketing a strumento aziendale vengono saldati e riletti in modo specularmente opposto ai favorevoli. Il marketing non viene visto come mero strumento aziendale privo di valore etico. Il marketing viene interpretato come parte di un'ideologia che può essere aggiornata e corretta:

- *Le consiglio di non limitarsi a delle scuse formali, forse la soluzione migliore sarebbe fare un nuovo spot, rivoluzionario, con le famiglie vere di oggi, quelle dei suoi consumatori reali, famiglie multietniche, famiglie mono genitoriali, famiglie allargate, ed anche famiglie omosessuali, perché vede sig Barilla, queste famiglie esistono, in Italia e nel resto del mondo, specialmente quel mondo occidentale, dove la sua multinazionale vende i suoi prodotti, magari troverà d'accordo [sic] anche i suoi esperti di marketing*

Il pubblico analizzato non mostra molte dinamiche di cambiamento né nelle modalità retoriche impiegate, né nelle posizioni assunte. Tali cambiamenti sono invece più probabili per gli *stakeholder* direttamente coinvolti in una crisi (Vallaster & von Wallpach, 2013). Le interazioni fra individui del pubblico nei social network si limitano spesso a reiterazioni della propria posizione, a contrattacchi privi di argomentazioni complesse. Si assiste a delle guerre di trincea, più che ad una dinamica interattiva. I due campi etici si oppongono e tendono a non produrre una sintesi. Questo aspetto potrebbe essere dovuto alla struttura stessa del social network. Nei social media, in occasione di eventi critici che attraggano l'attenzione del pubblico, può accadere che i commenti tendano ad aggiungersi piuttosto che ingaggiare una vera interazione e c'è il rischio di una polarizzazione delle opinioni (Yardi e Boyd, 2010), frenando la formazione di discussioni che mescolino posizioni diverse e facciano avanzare idee diverse.

Da un lato si ha un'operazione di scomposizione della crisi verso l'alto (sublimazione) o il basso ("solo" marketing), in cui l'ideologia viene staccata dallo strumento attraverso il quale si esprime. Nel campo opposto ci sono accenni ad una più complessa ricomposizione che faccia del marketing un'espressione più ampia della società. Quest'ultima posizione evidenzia un'idea di marketing secondo la quale il marketing è inerentemente un'istituzione della società (Firat, 2012) e che di conseguenza ne rispecchia fedelmente gli aspetti ideologici. In pratica, uno *spot* pubblicitario non è solo marketing, bensì è la società che esprime le sue ideologie. Una crisi rappresenta il momento più intenso in cui il marketing-ideologia può riaffermare i suoi valori e difendersi (Humphreys e Thompson, 2014; McHale, Zompetti e Moffitt, 2015), ma può essere anche occasione di discussione. Il ruolo del pubblico nelle crisi etiche è centrale perché dalla sua elaborazione può scaturire il senso della crisi e del marketing.

Riferimenti bibliografici

Benoit, W. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23, 177–186.

- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–177.
- Coombs, W. & Holladay, S. (2001). An Extended Examination of the Crisis Situations: A Fusion of the Relational Management and Symbolic Approaches. *Journal of Public Relations Research*, 13 (4), 321–340.
- Firat, A.F. (2012). Marketing: Culture Institutionalized. *Journal of Macromarketing* 33(1), 78-82.
- Grappi, S. & Romani, S. (2015). Company Post-Crisis Communication Strategies and the Psychological Mechanism Underlying Consumer Reactions. *Journal of Public Relations Research*, 27: 22–45.
- Helm, S. & Tolsdorf, J. (2013). How Does Corporate Reputation Affect Customer Loyalty in a Corporate Crisis? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21 (3), 144–152.
- Humphreys, A & Thompson, C.J (2014). Branding Disaster: Reestablishing Trust through the Ideological Containment of Systemic Risk Anxieties. *Journal of Consumer Research*, Vol. 41.
- Luedicke, M K., Thompson C.J., & Giesler M. (2012). Consumer Identity Work as Moral Protagonism: How Myth and Ideology Animate a Brand-Mediated Moral Conflict. *Journal of Consumer Research*, 36, 1016–1032.
- McHale, J.P., Zompetti J.P. e Moffitt, M.A. (2007). Hegemonic Model of Crisis, Communication. Truthfulness and Repercussions for Free Speech in *Kasky v. Nike*. *Journal of Business Communication*, Volume 44, Number 4, October, 374–402.
- Pace, S., Gistri, G., & Balboni, B. (2014). The effects of social media on brand attitude and WOM during a brand crisis: evidences from the Barilla case. *Journal of Marketing Communications*, DOI: 10.1080/13527266.2014.966478.
- Romani S., Grappi S., & Bagozzi R. P. (2013). Explaining consumer reactions to corporate social responsibility: The role of gratitude and altruistic values. *Journal of Business Ethics*, 114 (2), 193–206.
- Spiggle, Susan (1994), Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 21 (December), 491–503.
- Strauss, A. C., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Vallaster, C. & von Wallpach, S. (2013). An online discursive inquiry into the social dynamics of multi-stakeholder brand meaning co-creation. *Journal of Business Research*, 66 (9), 1505–1515.
- Xu, K & Li, W (2013). An Ethical Stakeholder Approach to Crisis Communication: A Case Study of Foxconn’s 2010 Employee Suicide Crisis. *Journal of Business Ethics*, 117: 371–386.
- Yardi, S. e boyd, d. (2010). Dynamic Debates: An Analysis of Group Polarization Over Time on Twitter. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 30(5) 316–327.