

DAZN IN CRISI DI REPUTAZIONE: ANCORA PROBLEMI, E ANCORA, E ANCORA...



DAZN è una piattaforma di streaming online, parte del colosso [Perform Group](#), sport media company globale, la quale, a sua volta è proprietaria di siti come Goal.com, Runningball e OptaSport. La “mente” dietro al gruppo è [Len Blavatnik](#), figlio di immigrati ucraini approdati in USA, dove ha conseguito una laurea in scienze informatiche presso la Columbia University e poi un MBA alla Harvard Business School, per poi fondare Acces Industries, gruppo di intermediazione finanziaria e di investimenti, decollata anche grazie alla vendita, decisa da Blavatnik, delle sue quote nell’azienda petrolifera TNK-BP, operazione che gli permise di portare a casa ben 7 miliardi di dollari di ricavi, investiti in immobili di lusso, produzioni hollywoodiane, case discografiche, applicazioni per cellulare, fino ad arrivare al petrolio e all’alluminio russo, e – appunto – al mercato dei diritti sportivi in TV. Nella successiva fase di diversificazione dei suoi investimenti, ha infatti creato DAZN, che nel 2018 è entrata con una certa

euforia nel campo dei diritti TV della *serie A* italiana, trasmettendo le partite online tramite la connessione wi-fi di casa, e vincendo successivamente la gara per il triennio dal 2022 al 2024.

DAZN è nella bufera per evidenti limiti nella gestione delle connessioni: nuovamente, diremmo, perché a ben guardare le difficoltà non sono certamente un fulmine a ciel sereno, ed anzi erano evidenti da tempo, come denunciarono i mass-media [fin dal debutto nel 2018](#).

La **Lega Calcio**, a questo punto decisamente spazientita, ha annunciato la propria volontà di prendere provvedimenti severi, con l'obiettivo di scongiurare con certezza assoluta (perlomeno nei propri desideri) l'eventualità che i gravi disservizi **possano ripetersi** ancora in futuro, evitando sia il comprensibile **scontento** tra gli abbonati, sia possibili ricorsi legali e le richieste di risarcimento su larga scala da parte dei cittadini infuriati.

Anche perché – come giustamente evidenziato da addetti ai lavori del settore del management sportivo con curriculum più che consolidato – questa situazione problematica rischia di danneggiare, alla lunga, **anche le squadre**, sia per la minore esposizione del brand degli sponsor, che avranno non poche ragioni per lamentarsi a loro volta, sia per la disaffezione di quel pubblico occasionale e non fidelizzatissimo che ha di certo di meglio da fare che “litigare” ad ogni match con la piattaforma tecnologica DAZN.

Nel frattempo si è mossa anche l'Agcom, che ha **chiesto con urgenza chiarimenti** a Dazn su quanto accaduto, sui gravi disservizi intercorsi, e su come la società stia operando per evitare il ripetersi dei problemi di connessione in occasione delle prossime partite di calcio, chiedendo inoltre a Dazn **di provvedere celermente ad erogare gli indennizzi** previsti dalla precedente delibera punitiva adottata dall'Autorità, riservandosi – se tutto ciò non dovesse accadere – di assumere

ogni iniziativa che dovesse rivelarsi utile e necessaria, frase che non suona per nulla rassicurante ai vertici dell'azienda, che fonti ben informate riferiscono essere assai agitati.

DAZN a questo punto ha attivato un [servizio di assistenza](#) per tentare di ridurre l'impatto del problema per gli utenti, servizio il cui obiettivo pare essere quello di risolvere – per quanto possibile in breve tempo – le problematiche che affliggono la piattaforma, ma nel contempo ha anche informato i propri clienti riguardo ad importanti **modifiche delle politiche di condivisione dei contenuti e degli abbonamenti** e anche dei **costi** di acquisto del servizio, ottenendo come unico risultato quello di far montare ancora di più la polemica, che letteralmente infuria sui Social, con un evidente danno reputazionale per l'azienda.

Polemiche aggravate – come ve ne fosse bisogno... – dalla folle, inavveduta e inspiegabile decisione di cancellare dal proprio Twitter un post di scuse che era stato inizialmente pubblicato, decisione che [non è certo passata inosservata](#) agli addetti ai lavori.

Innumerevoli le voci critiche, a partire dal tifoso interista **Enrico Mentana**: il notissimo giornalista [ha da anni una querelle aperta](#) con DAZN, proprio a causa del perdurare dei disservizi, polemica che ovviamente non accenna ad abbassarsi nei toni, e che non fa che amplificare ulteriormente il rebound reputazionale negativo per la filiale italiana dell'azienda americana.

Senza una buona reputazione – che si costruisce con un comportamento aziendale in linea con le attese dei cittadini – non bastano certamente promesse, marketing accattivante e pubblicità, per garantire la sopravvivenza di un'azienda nel lungo periodo. La reputazione aziendale impatta infatti direttamente sul valore di mercato dell'azienda, toccando un insieme di fattori come l'identità, l'immagine, la notorietà e

la riconoscibilità, che influiscono sugli stakeholder e sul valore percepito dai clienti.

La buona reputazione è l'asset immateriale più importante e di maggior valore per qualunque azienda, come confermano sia una letteratura assai robusta, sia le ricerche di mercato – secondo una recente indagine di Weber Shandwick dal titolo *"The State of Corporate Reputation"*, il 63% del valore di mercato di un'azienda è infatti attribuibile alla reputazione – sia, infine, le numerosissime evidenze empiriche che correlano il danno reputazionale, e la scorretta gestione delle crisi reputazionali, a ingenti danni economici e a distruzione del valore per gli azionisti. E non c'è alcun motivo per il quale questo caso, che colpisce Dazn, evidentemente non adeguatamente preparata a gestire queste criticità, dovrebbe fare eccezione.

La gestione delle crisi reputazionali, in particolare, è materia assai delicata e specialistica: ad esempio, le scuse non condizionate, [com'è ben documentato nella letteratura specialistica sul crisis management](#), sono il solvente universale di ogni crisi reputazionale. Potrà infatti apparire paradossale, ma negli ultimi anni – complice l'affermarsi di una virata verso il web 2.0, caratterizzato da un elevato grado di partecipazione e interazione tra gli utenti – quella delle scuse non condizionate è la strategia che si è rivelata in assoluto più efficace: scusarsi con sincerità e schiettezza smorza le polemiche, smussa le armi ai giornalisti, preserva quanto più possibile la reputazione dell'organizzazione e riduce le – inevitabili – richieste di risarcimento danni in sede giudiziale. Gli interlocutori delle aziende coinvolte nelle crisi apprezzano tale comportamento, e, percependo una riduzione generale dell'entropia, valutano la crisi e i suoi effetti con occhi più "concilianti".

Come amo ripetere spesso in aula, e [come confermano gli esperti di reputation management](#), è sconcertante notare come il dimensionamento dei vari colossi industriali non è

necessariamente indice di una cultura aziendale adeguata a tutelare il valore degli azionisti mediante l'adozione di corrette procedure di previsione e di gestione delle crisi

E dire che è tutto già scritto: sarebbe sufficiente, banalmente, applicare [buone prassi codificate e note da tempo](#). E dopo 4 anni di segnali (neppure troppo deboli...) di crisi, DAZN, davvero, non ha più scuse.