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 *seria 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 obbiettivo 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.

Apple accusata di non aver ascoltato le lamentele delle donne sugli abusi in ufficio

Cultura aziendale tossica secondo le segnalazioni delle dipendenti

E in Spagna per legge non si potrà sprecare il cibo

Il governo mette a punto un progetto di legge sulla prevenzione delle perdite e degli sprechi alimentari con l'ambizione di fare scuola in Europa

Cosa succede quando acquisisci un marchio in difficoltà, oppure caduto in disgrazia

InViaggi e Teorema, Columbus e Marcelletti. Cos'hanno in comune questi quattro gloriosi tour operator? Caduti in

disgrazia e praticamente cessata l'attività, i rispettivi marchi sono stati rilevati (spesso dai curatori fallimentari) da altri t.o., che mirano a rilanciarli. Questo solo negli ultimi tre anni. **Val la pena acquisire un marchio, magari spendendo un sacco di soldi?** Sono più i rischi o i vantaggi? Usciamo dal turismo e vediamo cosa è successo in altri settori. Il bilancio offre più ombre che luci e bisogna avere la pazienza di leggere fino in fondo.

Abbigliamento giovanile: Guru – La parabola del marchio di abbigliamento creato da **Matteo Cambi** a Parma, nel 1999, è balistica, ovvero dalle stelle alle stalle in una manciata di anni. Da zero ai cento milioni di euro del 2006, dalle prime magliette artigianali distribuite agli amici a milioni di T-shirt vendute in tutto il mondo: nei primi anni 2000 la margherita stilizzata a sei petali colorati, con contorni neri marcati, diventa un love-mark, indossato da calciatori e soubrette televisive, deejay e protagonisti del gossip da spiaggia. Nel 2008 il tracollo: 100 milioni di debiti, Matteo Cambi prima arrestato e poi condannato per bancarotta fraudolenta. Dal 2008 a oggi il marchio Guru passa di mano tre volte: acquisito dal colosso indiano **Bombay Rayon Fashion Limited**, nel 2016 la sua partecipata italiana, **Brlf Italia**, chiede il concordato preventivo; nel 2019 subentra la svizzera **Ibs Sagl di Lugano**, che però affida la commercializzazione alla monegasca **Ghep**, che nel 2021 diventa l'unica titolare di Guru. Oggi sul sito di Guru l'iconica T-shirt con la margherita si compra con 30 euro, ma chi se la ricorda più?

Sportswear: Sergio Tacchini, Fila, Ellesse – Negli anni '70/'80 gli italiani erano i più bravi e innovativi creatori di abbigliamento sportivo nel mondo. Altro che **Nike** o **Adidas**. Limitandoci al tennis, Sergio Tacchini, marchio creato nel 1966 dall'omonimo tennista, vestiva Jimmy Connors e Ilie Năstase, Adriano Panatta e John McEnroe. Fila, fondata a Biella nel 1911, nel 1973 diventa Fila Sport e veste Guillermo

Vilas e Björn Borg (che con l’iconica polo in cotone a costine vince cinque tornei di Wimbledon consecutivi). La perugina Ellesse, fondata nel 1959 da **Leonardo Servadio**, da cui prende le iniziali, nel 1975 comincia a produrre abbigliamento da tennis e veste Corrado Barazzutti, che nel 1976 vince l’unica Coppa Davis per l’Italia, in Cile. Sergio Tacchini, Fila ed Ellesse sono marchi tuttora presenti nello sportswear, ma – da molti anni e dopo innumerevoli vicende societarie – non appartengono più ai fondatori, né hanno sede in Italia. Dal 2019 Sergio Tacchini fa capo a due private equities americani, **Twin Lakes Capital e B. Riley Principal Investments**. Nel 2007 Fila viene acquistata dall’imprenditore sud-coreano **Gene Yoon** e a Biella rimane solo la Fondazione Fila Museum, che accoglie oltre 30.000 tra capi di abbigliamento, scarpe e accessori a marchio Fila. Dal 1994 Ellesse è un marchio della holding britannica **Pentland Group**, che controlla tra gli altri **Speedo e Berghaus**. Nessuno dei grandi tennisti italiani di oggi indossa questi marchi, ormai diventati “heritage brands”: Matteo Berrettini veste Boss, Jannik Sinner e Lorenzo Musetti sono sponsorizzati da Nike sin da quando erano ragazzini.

Gelati: Grom – L’Italia è considerata la patria del gelato e non poteva che nascere a Torino, nel 2003, l’avventura del manager ex PWC **Federico Grom** e dell’enologo **Guido Martinetti**. Occupa 25mq la prima gelateria Grom, a pochi minuti da piazza San Carlo: con un capitale di partenza ridottissimo, cui contribuiscono parenti e amici, si fonda su un’idea di marketing precisa, “Il gelato come una volta”. In un unico stabilimento nella cintura torinese e solo con ingredienti di prima qualità, a chilometro zero e da presidi Slow Food, vengono prodotti i semilavorati dei vari gusti: questi, confezionati e surgelati, sono distribuiti alle gelaterie per essere miscelati, mantecati e serviti al pubblico. Il prezzo di vendita è più quello di una pasticceria torinese, che di una gelateria su strada. La crescita è esplosiva: decine di Grom aprono in Italia e all’estero (New York, Londra, Hong

Kong) e dopo i 16 milioni di euro di fatturato, nel 2009, si toccano i 23 milioni nel 2011. L'avventura imprenditoriale indipendente di Grom e Martinetti termina bruscamente nel 2015, quando – reduci da alcune difficoltà finanziarie – cedono Grom alla multinazionale britannico-olandese **Unilever**, che in portafoglio dispone già di vari marchi di gelati industriali, tra cui **Algida e Magnum, Carte d'Or e l'americana Ben&Jerry's**. Da allora Grom sbarca nei supermercati con le classiche vaschette da frigo, chiude diversi punti vendita in Italia e dice addio all'artigianalità che l'aveva caratterizzata fino ad allora. Grom e Martinetti restano nel board per diversi anni, pur con sempre minore autonomia gestionale, ma sembrano non condividere più la strategia di Unilever: negli USA è la GDO a intermediare quasi il 97% delle vendite, lasciando alle gelaterie una quota residuale, e il gelato in vaschetta è consumato tutto l'anno. La gelateria con coni e coppette, aperta solo 6 mesi l'anno, non funziona più.

Formazione: Pegaso Università Telematica – Nel 2006 **Danilo Iervolino**, napoletano, classe 1978, figlio d'arte (il padre Antonio fonda le Scuole Paritarie Iervolino per far recuperare la bocciatura ai cattivi studenti) ha un'idea meravigliosa, ispirata da due accadimenti, uno pubblico e uno privato. Nel 2003 era stato emanato il decreto "Moratti-Stanca" che istituiva le università telematiche; Iervolino si era appena laureato in economia a Napoli e durante un soggiorno negli USA aveva scoperto la formazione a distanza e le nuove piattaforme tecnologiche che – grazie al boom mondiale di internet, si era nel 2002 – si stavano sviluppando. Nel 2006 nasce l'Università Telematica Pegaso, con la forma giuridica di società per azioni, della quale Iervolino è presidente del CdA e maggiore azionista: Pegaso ottiene l'accreditamento del Ministero dell'Istruzione e attiva i primi due corsi di laurea, in giurisprudenza e scienze della formazione. In un sol colpo, Iervolino rompe il monopolio statale (o privato, ma solo per eccellenze come Università Cattolica o Bocconi, Luiss o IULM) e impone il modello della formazione a distanza, basata sul PC

e sull'interazione col docente. Il successo è immediato: i corsi di laurea si moltiplicano, sedi di esami si diffondono a decine in tutta Italia, a iscriversi e laurearsi (il titolo è equiparato a quello ottenuto in una università tradizionale) sono prima in migliaia, poi in decine di migliaia. La svolta arriva un anno fa, a settembre 2021: il private equity britannico **CVC Capital Partners** rileva l'intera proprietà della holding, a cui fanno capo Pegaso Università Telematica e l'Università Mercatorum, valutando l'asset – la cifra è ufficiosa – un miliardo di euro. Danilo Iervolino rimane nel board, ma investe i guadagni in nuove attività, comprando prima la **Salernitana Calcio** (e qui incrocia Gerardo Soglia ex CIT e Buon Viaggio Network), poi il settimanale L'Espresso da Gedi/la Repubblica.

Due note a margine: di tutte le imprese citate, l'unica a non aver ceduto proprietà/marchio causa difficoltà finanziarie o industriali è quella di Iervolino. Guru, Sergio Tacchini, Fila, Ellesse, Grom e Pegaso – tutte eccellenze italiane – oggi sono in mani straniere.

Conclusione, per i pazienti lettori arrivati fin qui: è costoso e complesso rilevare un marchio, soprattutto se questo è in difficoltà (o peggio). Per questo rimango perplesso sul rilancio di tour operator che hanno vissuto tempi migliori. Nel nostro settore, è un'eccezione: nessuno si è mai sognato di rilanciare marchi come **Jolly Hotels o Motel Agip, CIGA o Metha Hotels; e tantomeno Alpi Eagles o Volare Airlines, AirOne o Gandalf.** E neanche **Alitalia**, pensa te.

Il Jova Beach Party, il fratino, gli econazisti e il greenwashing

Danilo Selvaggi (Lipu) risponde a Jovanotti e al Wwf