



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DELLA REPUBBLICA DI SAN MARINO

DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE

Corso di laurea in Comunicazione e Digital Media

Titolo della tesi

**Corporate Social Responsibility (CSR) come “bagaglio di credibilità”:
l’importanza di comunicare valori per superare una crisi.
Il caso di Medici Senza Frontiere**

Tesi di laurea in

Comunicazione d’Impresa e Gestione Della Reputazione

**Relatore/Relatrice
Prof. Luca Poma**

**Presentata da
Camilla Moretti**

Anno Accademico 2021\2022

INDICE

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO 1.....	8
Il Reputation Management: l'essenza del valore dell'essere.....	8
1.1 Definire la reputazione.....	8
1.2 La Corporate Reputation.....	9
1.3 Perché investire in Reputation Management.....	11
CAPITOLO 2.....	13
Corporate Social Responsibility: uno dei mezzi più promettenti per costruire una buona reputazione.....	13
2.1 CSR: dalla shareholder alla stakeholder value theory.....	13
2.2 Definire la Corporate Social Responsibility.....	14
2.3 Corporate Social Responsibility e Corporate Reputation.....	14
2.4 CSR: etica o greenwashing?.....	16
2.5 Crisis Management e Crisis Communication: CSR come “bagaglio di credibilità”.....	17
CAPITOLO 3.....	20
Case Study: Medici Senza Frontiere. Comunicare attraverso le emozioni.....	20
3.1 Organizzazioni Non Governative e Responsabilità Sociale.....	21
3.2 Medici Senza Frontiere: la storia e i valori.....	22
3.3 La crisi reputazionale di Medici Senza Frontiere.....	23
3.3.1 Il contesto socio-politico.....	23
3.3.2 Il crollo della reputazione.....	25
3.4 La comunicazione di Medici Senza Frontiere: la campagna #Umani.....	26
3.5 Lo spot pubblicitario: quando la narrazione suscita emozioni.....	31

CONCLUSIONI.....	34
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	36

INTRODUZIONE

Il presente lavoro ha come oggetto il tema del *Reputation Management*, un campo d'indagine vasto, complesso ed estremamente affascinante.

Questa è una disciplina in costante evoluzione e attualmente l'intensificarsi dei livelli competitivi e i cambiamenti delle aspettative sociali nei confronti delle imprese, hanno suscitato un notevole interesse a riguardo.

La *Corporate Reputation*, intesa come ammirazione, stima e credibilità presso i pubblici, rappresenta infatti un asset intangibile preziosissimo che assume un ruolo strategico nella gestione della complessa rete di relazioni che qualsiasi tipo di azienda e organizzazione deve gestire.

Data la vastità e la complessità dell'argomento, in questo elaborato ho scelto di concentrarmi su un aspetto specifico del *Reputation Management*: la Responsabilità Sociale d'Impresa, in inglese *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Questo ambito riguardante le implicazioni di natura etica all'interno della visione strategica dell'impresa è diventato una priorità.

Oggi, infatti, le persone chiedono sempre più alle aziende di scendere in campo ad affrontare temi socialmente caldi e sensibili quali il razzismo, i diritti delle donne, dei minori, immigrazione, tutti argomenti sui quali fino a poco tempo fa nessuna azienda avrebbe mai pensato di prendere posizione poichè troppo "divisivi".

Dunque, le crescenti aspettative dei cittadini e degli stakeholder hanno aperto la strada a un nuovo modo di comunicare capace di includere, all'interno della vita aziendale, etica e creazione di valore condiviso.

In quest'ottica la *Corporate Social Responsibility* si è imposta come uno degli strumenti più efficaci per la costruzione di una buona *Corporate Reputation*.

Mantenere alta la reputazione, tuttavia, non è un processo facile e richiede molto tempo e impegno.

Inoltre, nessuna impresa può ritenersi immune da eventuali attacchi alla propria reputazione, soprattutto considerando il fatto che oggi le caratteristiche di pervasività e viralità del web rendono enorme la visibilità e la risonanza delle vicende negative.

L'eventualità di essere colpiti da una crisi non può dunque più essere sottovalutata da alcuna azienda. Si introduce a questo proposito il vastissimo tema della previsione degli scenari di crisi reputazionali: non essere preparati e attenti alla prospettiva futura rende infatti impossibile la gestione e l'eventuale superamento degli eventi critici che un'azienda di volta in volta può trovarsi ad affrontare.

La preparazione e la prevenzione sono quindi una strada necessaria da percorrere per la crescita e la sopravvivenza di qualsiasi tipo di organizzazione.

La possibilità di gestire con successo una situazione di crisi è fortemente connessa anche alla capacità di comunicare correttamente con i propri interlocutori.

Quest'ultimi sono oggi al centro di infiniti stimoli provenienti da innumerevoli canali, e quindi per attirare la loro attenzione e far sì che i messaggi vengano comunicati e percepiti in maniera efficace, è necessario riuscire a coinvolgerli.

Un aspetto che ho ritenuto particolarmente interessante da indagare a questo proposito è il potere della narrazione.

Si parla oggi di *corporate storytelling* come dell'attività di narrare per comunicare pensieri, emozioni ed esperienze, con il fine ultimo di portare gli ascoltatori ad un processo di immedesimazione (Poma L., Grandoni G., 2021).

Per fare questo è necessario assumere un atteggiamento altamente empatico, nel quale la comunicazione delle emozioni giochi un ruolo fondamentale: le narrazioni di successo si basano sul fatto di suscitare emozioni forti.

Lo *storytelling*, quindi, che non si limita al semplice racconto di una storia, permette di far conoscere le radici più profonde di un'azienda, la sua identità e la sua *mission*.

Il Case Study che ho scelto per analizzare il rapporto che intercorre tra la condivisione dei propri valori con i pubblici di riferimento e il superamento di una crisi è quello di Medici Senza Frontiere.

La nota Organizzazione Non Governativa, che fa dei principi della CSR la propria *mission* di base, nel 2017 è stata investita da un vertiginoso crollo della propria reputazione.

Verrà dunque analizzata la crisi e attraverso una approfondita ricerca, esaminata la campagna di riposizionamento reputazionale che ha visto come protagoniste le emozioni e la comunicazione dell'identità dell'organizzazione, ponendomi come obiettivo il dimostrare quanto i valori siano quello che si deve fortemente ricercare e riconquistare di fronte a un contesto di crisi reputazionale.

Per il raggiungimento di tale scopo il presente studio integrerà una parte di letteratura già esistente con una parte di ricerca.

Nel primo capitolo dell'elaborato definirò, nella maniera più chiara ed esaustiva possibile, gli assunti base del *Reputation Management*, partendo dalla definizione più generale di reputazione, passando poi a quella di *Corporate Reputation* e concludendo questa prima parte con una riflessione riguardante il fatto che investire in *Reputation Management* sia fondamentale, sia in termini di immagine che in termini di ritorni economici.

Nel secondo capitolo verrà introdotto, partendo dalla sua definizione, il concetto di *Corporate Social Responsibility*, elemento sempre più centrale e strategico nelle attività delle organizzazioni di qualunque settore, per passare poi ad analizzare lo strettissimo legame che intercorre tra questa e la costruzione di una buona *Corporate Reputation* ed in chiusura del capitolo esporre le definizioni di *Crisis Management* e *Crisis Communication*, discipline nella quali la CSR rappresenta un "bagaglio di credibilità" da cui attingere nei momenti di crisi reputazionale.

I concetti trattati nei primi due capitoli della tesi hanno costituito le basi sulle quali sviluppare la parte di ricerca.

Nel capitolo conclusivo dell'elaborato presenterò infatti il Case Study di Medici Senza Frontiere, soffermandomi in un primo momento sulla storia e sulla definizione dei principi di base che ne caratterizzano l'operato per poi concentrarmi sulla loro strategia di comunicazione.

Per questo capitolo è stato preziosissimo il contributo di Impronta Group, l'agenzia di comunicazione di Roma che si è occupata del riposizionamento di MSF attraverso la creazione di una campagna istituzionale.

Verrà quindi analizzata la campagna ideata nel 2018 che ha avuto l'obiettivo di rafforzarne l'immagine e di farle riacquistare credibilità, con particolare riferimento allo spot pubblicitario creato a tal fine, ponendo la mia attenzione soprattutto sulle modalità di narrazione da loro costruite.

1. IL REPUTATION MANAGEMENT: L'ESSENZA DEL VALORE DELL'ESSERE

1.1 DEFINIRE LA REPUTAZIONE

Quella di reputazione è una nozione trasversale a vari ambiti di studio.

Essa percorre le scienze economiche e della comunicazione, la psicologia, la sociologia, le neuro scienze e perfino la letteratura.

Partendo dalla definizione della parola “reputazione” questa fa riferimento alla credibilità che un soggetto ha all'interno di un gruppo sociale¹.

I dizionari la definiscono infatti come:

la stima, la considerazione in cui si è tenuti dagli altri: avere una buona, una cattiva reputazione; godere di un'ottima, di una pessima reputazione².

Godere di una “buona reputazione” agli occhi del mondo esterno, quindi suscitare impressioni favorevoli e essere riconosciuti con rispetto e approvazione dagli altri, è un interesse da sempre radicato nella natura umana.

Abraham Maslow, psicologo statunitense che nel 1954 pubblicò il libro *Motivation and Personality*, elaborando la teoria della “gerarchia delle necessità” dove posizionò i bisogni umani in una piramide di cinque livelli decrescenti, osservò come la base necessaria per il raggiungimento della piena realizzazione dell'individuo fossero i bisogni legati alla sfera sociale, i cosiddetti “bisogni psicologici”. Questi ultimi riguardano l'amore, l'accettazione, l'apparenza quindi il bisogno di vivere relazioni ed emozioni, di sentirsi parte di un gruppo ma anche la stima, il successo, la necessità di posizione personale, di approvazione da parte degli altri e di autostima. Emerge dunque che la costruzione positiva della propria reputazione contribuisce all'autorealizzazione dell'uomo, bisogno che si posiziona in cima alla piramide di Maslow.

Per questo motivo godere di una buona reputazione è considerato un bisogno fondamentale da soddisfare e, di conseguenza, da sempre uno degli aspetti che le persone tendono a curare maggiormente. Questo anche perché gli effetti che produce sono molteplici e incidono nella vita di tutti i giorni, sia per quanto riguarda la sfera intima che quella aziendale.

¹ Wikipedia, *Reputazione* in [https://it.wikipedia.org/wiki/Reputazione_\(sociologia\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Reputazione_(sociologia))

² Google, dizionario Garzanti, *Reputazione* in <https://www.garzantilinguistica.it/ricerca/>

A tal proposito è doveroso sottolineare il fatto che oggi è impossibile pensare al concetto di reputazione senza considerare gli effetti del web. Si parla infatti di *web reputation* facendo riferimento alla percezione che gli utenti hanno di uno specifico soggetto³.

Lo stretto rapporto che si è creato tra mondo online e offline, fa sì che gli effetti dei propri comportamenti non siano limitati all'ambito fisico nei quali avvengono ma che si estendano oltre ogni tipo di confine. Le caratteristiche di viralità e pervasività proprie di Internet sono in grado di incidere inevitabilmente sulle attività sia individuali, dal momento in cui una buona reputazione favorisce lo sviluppo di relazioni sociali vantaggiose, basate sulla fiducia reciproca, sia riguardanti le aziende dato che i clienti, sempre più attenti, informati e consapevoli, fanno del web il principale strumento di ricerca.

1.2 LA CORPORATE REPUTATION

La reputazione dunque può riferirsi a individui ma anche a gruppi di persone, organizzazioni e aziende. Per quest'ultime, una buona reputazione costituisce un grande vantaggio. Permette infatti di incrementare le vendite, di far spiccare l'azienda tra i competitors e, di conseguenza, di migliorare le proprie performance.

Una buona definizione di *Corporate Reputation* è la seguente:

La reputazione consiste nel grado di allineamento tra immagine e identità, e si costruisce nel tempo attraverso l'interazione con tutti gli stakeholder. Non è una caratteristica propria dell'impresa, ma un attributo di essa e, in quanto tale, le viene riconosciuta e certificata dall'esterno.

(Poma L., Grandoni G., 2021)

La reputazione rappresenta un grande capitale per l'azienda e la principale componente del vantaggio competitivo poiché costituisce un elemento non imitabile e fortemente differenziante sulla concorrenza.

È considerata infatti un *asset intangibile* prezioso dove per asset intangibili si intendono le risorse rappresentative del capitale umano, intellettuale, relazionale, sociale, organizzativo e simbolico di un'impresa, per questo difficilmente imitabili e consolidati nel tempo (Poma L., Grandoni G., 2021).

³ Google, *Web Reputation* in <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/web-reputation-cose-e-come-curare-la-reputazione-online/>

È però un concetto che spesso tende a essere confuso perché si pensa corrisponda alla forma esteriore dell'organizzazione, al modo in cui il pubblico la percepisce, quindi solo all'*immagine*. Questo porta le aziende a puntare, in alcuni casi in maniera esclusiva, sull'apparenza con l'obiettivo di diventare più attraenti agli occhi dei propri stakeholder.

In realtà, per costruire la reputazione bisogna sempre partire dalla consapevolezza profonda dell'*identità* aziendale. Questa infatti rappresenta l'essenza e il nucleo di un'organizzazione.

La *Corporate Reputation* quindi ha a che fare con il modo in cui si vuole apparire ma soprattutto con quello che effettivamente un'organizzazione è, con il proprio DNA, ricollegandosi, per questo, fortemente alla *mission* originaria dell'azienda.

Solo una volta che si è partiti dall'identità si potrà ragionare sull'immagine e sul modo in cui le persone percepiscono l'azienda dall'esterno.

Trascurare la propria essenza è qualcosa di estremamente rischioso e porta alla costruzione di un'immagine inautentica e artefatta della propria azienda.

Il professore in *Reputation Management* e specialista in *Corporate Social Responsibility* e *Crisis Management* Luca Poma afferma che uno dei pilastri su cui poggia la *Corporate Reputation*, oltre alla qualità del prodotto e l'ascolto, è infatti proprio l'*autenticità*. Senza di essa l'identità e l'immagine comunicate all'esterno non risulteranno allineate e coerenti. È un concetto che diventa quindi fondamentale, anche perché quando non c'è verità prima o poi c'è crisi reputazionale.

Oggi giorno questo è vero più che mai in quanto, in un mondo sempre più veloce, connesso e globale, i consumatori, sempre più attenti e consapevoli, hanno facile accesso alle informazioni e riescono a scoprire molto facilmente dove e se c'è menzogna. Con l'avvento del web qualsiasi recensione, commento o passaparola negativi hanno la capacità di far crollare la reputazione di un'azienda attraverso un solo click.

Sebastiano Paolo Lampignano⁴, nel suo “Web Reputation Manifest” in cui presenta dieci punti chiave utili per comprendere il legame tra reputazione e web, afferma infatti che “socialmente siamo quello che si dice di noi”.

È bene ricordare però che la reputazione si costruisce nel tempo e attraverso l’interazione con tutti gli stakeholder quindi è necessario coltivarla, custodirla e difenderla affinché diventi un’attività strategica.

1.3 PERCHÉ INVESTIRE IN REPUTATION MANAGEMENT

Quanto affermato fino ad ora fa emergere l’importanza di costruire, gestire e governare bene la reputazione aziendale. Di fatto, riuscire a soddisfare i propri stakeholder diventa automaticamente sinonimo d’incremento delle entrate economiche.

Sono infatti molti gli studi che hanno dimostrato come una buona reputazione permetta alle imprese di ottenere vantaggi competitivi e benefit economici.

Ad esempio l’indagine del 2020 di Weber Shandwick⁵ intitolata “The State of Corporate Reputation in 2020: Everything Matters Now”⁶ ha mostrato quanto la reputazione aziendale impatti significativamente sul valore di mercato di un’azienda.

Un’impresa con una buona reputazione è infatti considerata “meno a rischio” di un’altra con stesse performance finanziarie ma con una reputazione meno consolidata, mentre, dal punto di vista dei ritorni finanziari, aziende con reputazione più alta ottengono maggiori risultati di vendita.

Bisogna ricordare, però, che nel caso in cui la reputazione sia negativa questa può portare anche a un calo del business.

Un esempio che mi è rimasto impresso e che è molto rappresentativo di quanto appena esposto, riguarda lo scandalo che ha coinvolto Facebook durante le campagne elettorali statunitensi del 2016, vinte da Donald Trump.

La piattaforma è stata accusata di aver offerto dati privati degli utenti a Cambridge Analytica⁷, società britannica di analisi dei dati, utilizzati poi per fini elettorali. È stato infatti rive-

⁴ Reputation manager e program manager per attività di ICT e digital marketing

⁵ Una delle più grandi agenzie di consulenza per pubbliche relazioni al mondo, con sede a New York

⁶ <https://www.webershandwick.com/news/corporate-reputation-2020-everything-matters-now/>

⁷ https://www.ilsole24ore.com/art/chi-e-e-cosa-fa-cambridge-analytica-societa-che-ha-inguaiato-face-book-AETt4mJE?refresh_ce=1

lato che la società aveva raccolto i dati personali di milioni di account Facebook senza il loro consenso e li aveva usati per scopi di propaganda politica.

Sono state dunque chieste spiegazioni al CEO di Facebook Mark Zuckerberg, che però, per i successivi cinque giorni dallo scandalo, non ha preso nessun tipo di posizione fino a quando ha accettato di testimoniare davanti al Congresso degli Stati Uniti. Quei cinque giorni di silenzio sono costati all'azienda una perdita in borsa di quasi 120 miliardi di dollari e una grossa crisi reputazionale.

È chiaro quindi quanto sia importante investire nel *Reputation Management*, utile anche a prevenire crisi reputazionali. Infatti più la reputazione di un'azienda è consolidata, meno impattante sarà la crisi e più veloce sarà il processo di recupero.

2. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: UNO DEI MEZZI PIÙ PROMETTENTI PER COSTRUIRE UNA BUONA REPUTAZIONE

2.1 CSR: DALLA SHAREHOLDER ALLA STAKEHOLDER VALUE THEORY

A determinare la diffusione della *Corporate Social Responsibility* è stato, secondo la maggioranza degli studiosi, il passaggio dalla strategia di business che seguiva l'approccio della *shareholder value theory* a quella che è definita *stakeholder value theory*.

Inizialmente le aziende si orientavano verso una strategia che puntava alla creazione di valore per gli azionisti, di conseguenza spesso misurata a breve termine. Seguivano cioè l'approccio della *shareholder value theory*, affermata negli anni '80 del '900 da diversi esponenti tra i quali l'economista e premio Nobel Milton Friedman.

Si tratta di un approccio che vedeva come unico obiettivo la massimizzazione del profitto. Di conseguenza, il management era ritenuto utile solo per il raggiungimento di obiettivi di tipo economico.

È una teoria che però non si è consolidata dal momento in cui si è fatta strada una consapevolezza diversa cioè che il denaro non dovesse essere il primo e unico obiettivo.

Robert Edward Freeman e David Reed a partire dall'articolo *Stockholders and stakeholder: a new perspective on corporate governance* definiscono infatti la *stakeholder value theory* che, anche se arriverà a raggiungere il consenso dalle imprese solo a metà degli anni '90, cambia la prospettiva in maniera sostanziale.

Si tratta in questo caso di un approccio che richiede qualcosa di più, poiché fondato sull'idea di un'intrinseca, stretta e sinergica connessione tra etica e business.

È una teoria che individua verso chi in concreto le imprese devono essere responsabili, affermando sostanzialmente che i rapporti strettamente economici non sono l'unica sfera che un'organizzazione deve curare. Quest'ultima infatti deve essere capace di soddisfare contemporaneamente gli interessi e le aspettative di tutti i soggetti con i quali si rapporta. L'azienda diventa così consapevole del fatto che il modo in cui la sua identità viene percepita è indispensabile per ottenere la legittimazione sociale di cui ha bisogno e questo dipende dalla sua capacità di stabilire rapporti duraturi con tutti gli stakeholder.

2.2 DEFINIRE LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Il Professor Stefano Zamagni in un'intervista rilasciata al Prof. Luca Poma sulla *Harvard Business Review*⁸, racconta che "l'espressione vera e propria del concetto di responsabilità sociale d'impresa nasce negli Stati Uniti nel 1953, quando l'economista americano Howard Bowen, scrisse che era giunto il momento per le imprese di farsi carico della responsabilità per ciò che le circondava".

La *Corporate Social Responsibility*, abbreviata in CSR, è infatti definita nel libro verde della Commissione Europea come:

l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.

(Commissione delle comunità europee, Libro verde, Bruxelles, 18/7/2001)

Si presenta quindi come l'insieme di tutte le attività di rendicontazione degli impatti sociali, ambientali ed economici di un'azienda che vengono integrati nelle strategie comunicative. In un panorama aziendale caratterizzato da una sempre maggiore competitività come quello odierno, le aziende sono alla continua ricerca di aspetti innovativi al fine di ottenere il vantaggio competitivo che permetta loro di sopravvivere ed avere successo nel mercato. La CSR è uno dei fattori diventato ormai indispensabile per ottenere questo vantaggio e, di conseguenza, elemento sempre più centrale e strategico nelle attività delle organizzazioni di qualunque settore.

2.3 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY E CORPORATE REPUTATION

Nell'arco degli ultimi anni si è assistito alla progressiva affermazione di un nuovo *business approach* incentrato sulla sostenibilità. La prospettiva è quella che vede la sopravvivenza e lo sviluppo nel tempo delle organizzazioni a condizione che ci sia un equilibrio tra il conseguimento dei risultati economici, la preservazione delle risorse ambientali e il progresso sociale.

Date le crescenti pressioni di un numero sempre maggiore di stakeholder e la disponibilità manifestata dai consumatori ad acquistare prodotti e servizi orientati alla sostenibilità, si è registrato un crescente interesse per la comunicazione di questi aspetti.

⁸ <https://creatoridifuturo.it/in-primo-piano/il-vero-significato-della-responsabilita-sociale-dimpresa/>

Includere all'interno del proprio business valori etici condivisi e riuscire a comunicarli attraverso gli strumenti migliori, è oggi più che mai fondamentale per impattare positivamente sulla società ottenendo così un ritorno in termini economici e d'immagine, tutti elementi che vanno ad incidere positivamente sulla reputazione di un'azienda.

Corporate Social Responsibility e *Corporate Reputation* sono infatti strettamente collegate e hanno un impatto fondamentale sul modo in cui l'azienda viene percepita e valutata dai propri stakeholder.

Investire in CSR significa mandare un segnale di affidabilità e onestà dell'azienda, generando benefici sia nei confronti dell'ambiente e delle persone sia nei confronti dell'organizzazione stessa.

Il vantaggio principale dell'investire in CSR è dunque quello del miglioramento della reputazione aziendale ma porta benefici anche in termini di fidelizzazione dei clienti e di nuove opportunità di business.

Un'azienda affidabile infatti viene scelta e premiata, migliorando così le vendite e, in generale, raggiungendo migliori risultati economici.

I risultati della ricerca di Robert Eccles⁹ e George Serafeim¹⁰, condotta all'Università di Harvard nel 2012 lo dimostrano. In questa occasione, è stato preso in considerazione un campione di centottanta aziende, novanta delle quali attente quasi solo ed esclusivamente al marketing, definite quindi "a bassa sostenibilità", e novanta definite al contrario "ad alta sostenibilità" cioè che hanno inserito la CSR come dimensione strategica nella loro vita d'impresa. Di queste aziende sono state misurate le performance ed è emerso che, a distanza di 18 anni, quelle che avevano inserito preoccupazioni di responsabilità sociale, avevano performato in borsa il 25% in più¹¹.

⁹ Professore di Management Practice nell'Unità di Comportamento organizzativo alla Harvard Business School

¹⁰ Professore di Business Administration e Management presso la Harvard Business School

¹¹ Fonte: <https://www.lifegate.it/ricerca-della-harvard-business-school-la-csr-fa-guadagnare-di-piu>

Si può dunque affermare che le imprese ad alta sostenibilità “sovra-performano”.

È necessario però sottolineare che questo si verifica quando si mira a risultati a lungo termine, dal momento in cui questi incidono sul DNA stesso delle organizzazioni, quindi sulla loro identità.

È proprio quando si progettano performance a breve termine che si innescano i peggiori disastri reputazionali, una tendenza che Stefano Zamagni ha definito coniato il termine *shorterismo*¹².

2.4 CSR: ETICA O GREENWASHING?

Da quanto argomentato finora si può dunque affermare che oggi la differenziazione tra azienda “cattiva” orientata al solo marketing e azienda “buona” attenta al sociale si fa sempre più sfumata.

La centralità della Responsabilità Sociale d’Impresa nel panorama odierno è confermata da vari studi. Un esempio è la ricerca presentata durante la decima edizione del Salone della CSR e dell’Innovazione Sociale¹³ che dal 2013 è riconosciuto come il principale evento in Italia dedicato a questi temi. L’evento si è tenuto ad ottobre 2022 all’Università Bocconi di Milano ed è stato condotto da IPSOS, leader mondiale nelle ricerche di mercato che fornisce informazioni affidabili e una comprensione totale della società, dei mercati e delle persone¹⁴. Da questo è emerso come gli italiani interessati alla sostenibilità siano un numero in forte crescita rispetto al passato, un dato che evidenzia come le aziende non possano più non considerare questi temi nella definizione delle loro strategie. La preoccupazione che però si pone a riguardo è che, come ha affermato Nando Pagnoncelli, presidente di IPSOS, “la sostenibilità possa diventare un espediente di marketing”.

È infatti facile che le aziende tendano ad adeguarsi ai trend della sostenibilità e dell’attuazione di comportamenti responsabili in maniera opportunistica, avviando una comunicazione ingannevole e non veritiera e mettendo in pratica azioni di *greenwashing* che letteralmente significa “lavarsi con il verde”. Si tratta di strategie di comunicazione che fanno

¹² https://www.treccani.it/enciclopedia/shortermismo_%28altro%29/

¹³ <https://www.csreinnovazionesociale.it/salone/cos-e/>

¹⁴ <https://www.ipsos.com/en>

riferimento all'uso distorto della sostenibilità ambientale a fini promozionali¹⁵. L'obiettivo è quello di capitalizzare i vantaggi di un approccio etico, cercando di distogliere l'attenzione dell'opinione pubblica dalla propria condotta non propriamente allineata con i principi della sostenibilità. Si tratta quindi di una mera operazione estetica e non di un sincero impegno ad operare in modo etico e corretto.

L'abuso di attività di *greenwashing* è però qualcosa di estremamente pericoloso. Infatti, gli effetti che questo tipo di attività generano sono dannosi in termini di efficacia della comunicazione poichè tendono a far aumentare lo scetticismo dei consumatori rispetto ai temi della CSR.

Da qui nasce l'esigenza che le aziende debbano essere in grado di saper operare in modo etico e morale, e, allo stesso tempo, di saper comunicare i risultati conseguiti nel modo corretto.

2.5 CRISIS MANAGEMENT E CRISIS COMMUNICATION: CSR COME “BAGAGLIO DI CREDIBILITÀ”

Warren Buffet, imprenditore ed economista statunitense, affermava: “ci vogliono vent'anni per costruire una reputazione e 5 minuti per distruggerla”¹⁶.

In effetti, per un'organizzazione il rischio reputazionale è sempre dietro l'angolo, rischio oggi ingigantito dalle potenzialità del web che, come già sottolineato, rende la visibilità e la risonanza delle vicende negative enorme e, di conseguenza, è in grado di distruggere in un breve arco di tempo la reputazione di un'impresa che ha impiegato anni a costruirselo.

In questo paragrafo conclusivo è dunque necessario interrogarsi su cosa fare se e quando la *Corporate Reputation* dovesse andare in crisi, definendo cosa si intende per *Crisis Management* e *Crisis Communication*.

Quando un'organizzazione fronteggia una situazione potenzialmente dannosa per le performance e la reputazione aziendale lo fa attraverso il *Crisis Management*, definito infatti la “funzione strutturale del processo di direzione di un'organizzazione che analizza, predi-

¹⁵ <https://creatoridifuturo.it/csr/greenwashing-pratiche-corruttive-e-bad-pratics/cosa-cambia-in-italia-dopo-la-prima-sentenza-per-greenwashing/>

¹⁶ <https://creatoridifuturo.it/comunicazione/comunicazione-criisi/comunicazione-di-criisi-e-criisi-management-strumenti-strategici-delle-rp/>

sponde e coordina la gestione di situazioni di crisi prevedibili” (Poma L., Grandoni G., 2021).

È un processo che diviene quindi necessario per affrontare problemi e interruzioni che si verificano durante il normale funzionamento del business di un’azienda, che possono comportare seri danni per le performance aziendali e, in alcuni casi, condurre al fallimento.

Una crisi, che può essere strisciante quando inizia in modo impercettibile con il passare del tempo, o improvvisa, può essere causata da vari fattori: disastro naturale, errore umano, sabotaggio, attacco esterno, diffusione di notizie false, contingenze politiche internazionali e molti altri.

Le crisi possono anche essere classificate a seconda delle responsabilità che si possono addebitare all’organizzazione colpita o anche prendendo in considerazione gli attori che un evento negativo coinvolge.

In questo contesto l’azienda mette in atto un insieme di procedure attraverso la *Crisis Communication*, funzione compresa all’interno della disciplina di *Crisis Management*, definita come “l’insieme delle attività di comunicazione di un’organizzazione al momento in cui la crisi si manifesta” (Poma L., Grandoni G., 2021).

La comunicazione è infatti uno strumento efficace per influenzare le percezioni dei consumatori e degli stakeholder al fine di creare un’idea positiva dell’azienda che sta affrontando la crisi.

L’aspetto fondamentale da precisare a questo proposito riguarda l’importanza di prevedere gli scenari di crisi e di costruire anticipatamente gli strumenti necessari per gestirla. Non essere preparati in tempi di pace e tranquillità e non essere attenti alla prospettiva futura, porta infatti ad una perdita di controllo della situazione e del governo della comunicazione, facendo diventare impossibile la gestione e l’eventuale superamento della crisi.

Qualunque sia il motivo che ha scatenato il momento di turbamento per un'impresa, risulta fondamentale ristabilire il rapporto di *fiducia* con i propri stakeholder. Essa riveste un ruolo fondamentale nella gestione della crisi, ponendosi come la componente essenziale atta a ridurre gli effetti negativi.

In questo contesto la *Corporate Social Responsibility*, che come precedentemente spiegato ha il compito di definire il DNA aziendale, permette di creare quello che il Professor Luca Poma e la Dottoressa Giorgia Grandoni definiscono nel testo *Il Reputation Management spiegato semplice* un "bagaglio di credibilità" da cui attingere nei momenti di crisi reputazionale.

Le organizzazioni che costruiscono una relazione con i propri interlocutori basata sulla percezione di valori di base condivisi possono contare su un atteggiamento di fiducia dei propri stakeholder.

Tale fiducia deve essere però giustificata. La dimensione etica dell'identità aziendale è infatti data dall'insieme dei comportamenti, comunicazioni e posizioni rappresentative di atteggiamenti e credenze reali di un'organizzazione. L'azienda quindi non può costruire un'identità etica solamente per mezzo della mera affermazione di principi, bensì i valori promossi devono realmente governare l'organizzazione.

Dunque, la reputazione e la credibilità di un'azienda sono proporzionali alla chiarezza e alla condivisione dei valori volti alla comunicazione dell'impatto sociale ed ambientale aziendale.

In conclusione, la *Corporate Social Responsibility* può essere vista come uno strumento strategico per la gestione del rischio reputazionale, ma nel lungo periodo, in quanto la costruzione nel breve ha scarse probabilità di successo.

3. CASE STUDY: MEDICI SENZA FRONTIERE. COMUNICARE ATTRAVERSO LE EMOZIONI

Nella prima parte dell'elaborato, dopo aver definito gli assunti base del *Reputation Management*, la mia analisi si è concentrata sulla *Corporate Social Responsibility*, osservando come questa rappresenti oggi un fattore indispensabile per le aziende, quanto sia importante per quest'ultime comunicare valori etici condivisi e coerenti con le proprie strategie aziendali e quanto questo tipo di preoccupazioni rappresentino un "bagaglio di credibilità" da cui attingere in caso di crisi reputazionali.

A questo proposito la mia riflessione si è mossa in direzione del fatto che quanto detto fino ad ora deve essere più che mai vero per quel tipo di organizzazioni che fanno dei valori etici la propria *mission* e il proprio DNA. Il riferimento è infatti alle Organizzazioni Non Governative; per queste applicare i principi della *Corporate Social Responsibility* alla propria vita d'impresa non è una questione di carattere volontario, poichè rappresentano il concetto base della loro attività.

In quest'ultimo capitolo presenterò il Case Study della ONG Medici Senza Frontiere con particolare riferimento alla crisi reputazionale che l'ha coinvolta nel 2017, in seguito a problemi legati al tema dell'immigrazione.

In questo contesto ho deciso di ragionare sull'importanza che i valori rivestono per un'organizzazione e su quanto una comunicazione efficace e mirata di questi ultimi risulti fondamentale per il superamento di situazioni di crisi.

L'analisi che presenterò è stata elaborata grazie al prezioso contributo di Impronta Group¹⁷, l'agenzia di comunicazione di Roma che si è occupata del riposizionamento reputazionale di Medici Senza Frontiere attraverso la creazione di una campagna istituzionale che si potrebbe definire transmediale dal momento in cui ha riguardato contenuti video, stampa, radio, social, progetti educativi nelle scuole ed eventi pubblici di vario tipo.

¹⁷ <https://impronta.group/about>

I dati e le informazioni presentati in questo capitolo, dunque, sono stati il frutto di studi e approfondimenti di documenti che l'agenzia ha messo a mia disposizione. In particolare, sono stati consultati: il documento di presentazione dell'organizzazione, il documento di spiegazione del contesto socio-politico durante il quale è avvenuta la crisi reputazionale, il brief del cliente, le varie proposte di campagne, l'elaborazione strategica, il concept e lo spot pubblicitario conclusivo.

3.1 ORGANIZZAZIONI NON GOVERNATIVE E RESPONSABILITÀ SOCIALE

Prima di inoltrarci nel Case Study è doveroso avere ben in mente cosa si intende quando parliamo di Organizzazioni Non Governative.

Si definisce ONG un "organismo (o ente) non nato per volontà dello Stato, in cui la ragione dell'azione è di tipo ideale, quale una missione o una vocazione"¹⁸.

Anche se ne esistono diverse tipologie, i tratti distintivi di tutte le ONG sono l'essere indipendenti dallo Stato e la natura totalmente no profit della loro attività.

Essendo organizzazioni senza finalità di lucro si finanziano grazie alle donazioni di privati, cittadini, enti e fondazioni.

Esse svolgono un duplice compito: quello di *policy making*, rivolto a supportare i Paesi in via di sviluppo attraverso progetti e assistenza in loco, e quello di *advocacy*, cioè di difesa dei diritti umani fondamentali e perciò di denuncia della loro violazione.

Oggi le ONG sono globalmente considerate tra gli attori sociali più influenti, capaci di incidere politicamente e di provocare grossi mutamenti sociali, un ruolo che sicuramente ha comportato dibattiti sulla sua legittimità, come vedremo approfondendo il Case Study, ma del quale non può non esserne riconosciuta la rilevanza.

Per queste organizzazioni no profit la *mission* aziendale è rappresentata dalla creazione di valore sociale.

Di conseguenza, la loro responsabilità sociale viene ricondotta ad una questione di coerenza tra il modo in cui agiscono e la "ragion d'essere" dell'organizzazione stessa.

¹⁸ Dizionario Treccani, *Organizzazione Non Governativa* in https://www.treccani.it/enciclopedia/organizzazione-non-governativa_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

Dunque, per le Organizzazioni Non Governative il fatto di applicare i principi della *Corporate Social Responsibility* non è una questione di carattere volontario, poichè rappresentano la loro identità.

3.2 MEDICI SENZA FRONTIERE: LA STORIA E I VALORI

Medici Senza Frontiere (MSF) è la più grande organizzazione medico umanitaria internazionale indipendente fondata da medici e giornalisti in Francia nel 1971¹⁹. Da quell'anno MSF si prende cura di milioni di persone e oggi fornisce soccorso umanitario in quasi settanta paesi del mondo attraverso l'aiuto di personale sanitario e non.

La loro indipendenza finanziaria, essendo organizzazioni no profit, è data dalle donazioni dei privati che rappresentano infatti il 95% dei fondi raccolti a livello internazionale.

L'organizzazione opera in contesti in cui la cui sopravvivenza delle popolazioni è minacciata da violenze, guerre, epidemie, malnutrizione, esclusione dall'assistenza sanitaria o catastrofi naturali con attività mediche che spaziano dalla gestione di ospedali, cliniche e centri nutrizionali, alla chirurgia di guerra e routinaria, alla lotta alle epidemie e al supporto psicologico per le vittime di traumi.

Parte fondamentale del mandato di MSF sono la testimonianza, la sensibilizzazione sulle condizioni di vita delle popolazioni che assiste e la denuncia di violenze estreme, crisi dimenticate, inadeguatezza o abusi negli aiuti.

L'organizzazione riassume la propria storia in dieci date fondamentali partendo dal 1984 con la carestia in Etiopia e arrivando al 2015-2017 con le emergenze migranti e rifugiati. Tra queste una delle più importanti è il 1999, anno in cui MSF ha ricevuto il premio Nobel per la Pace in riconoscimento del lavoro umanitario pionieristico svolto in molti continenti, fornendo assistenza in modo imparziale e mantenendo un alto grado di indipendenza. Fornire assistenza senza nessun tipo di discriminazione, adottando quindi il principio di imparzialità, e l'indipendenza da qualsiasi potere, forza politica, economica, religiosa o finanziaria sono infatti i principali valori base su cui da sempre poggia l'operato dell'organizzazione.

¹⁹ <https://www.medicisenzafrontiere.it/cosa-facciamo/>

Tra gli altri quelli di neutralità, di testimonianza e di responsabilità sempre seguendo la *mission* originale di etica medica dal momento in cui tutte le azioni svolte dall'organizzazione sono prima di tutto mediche e quindi volte a fornire cure di alta qualità a tutti i pazienti.

3.3 LA CRISI REPUTAZIONALE DI MEDICI SENZA FRONTIERE

3.3.1 Contesto socio-politico

Uno dei temi al centro del dibattito pubblico, sociale e politico nel nostro Paese è quello dell'immigrazione, questione delicata sulla quale le Organizzazioni Non Governative da tempo rivolgono la loro attenzione.

Medici Senza Frontiere sul proprio sito web parla della fuga di milioni di persone da guerre e povertà come “una delle crisi umanitarie più gravi a cui si è assistito”²⁰.

Nello specifico, l'organizzazione fin dal 1975 si occupa di interventi di assistenza medica d'emergenza per le popolazioni in movimento. Negli ultimi anni ha aumentato e rafforzato i progetti sulle coste e nelle regioni dove si concentrano migranti, rifugiati e richiedenti asilo che tentano di entrare in Europa. Dal 2015, inoltre, ha avviato attività di ricerca e soccorso nel Mar Mediterraneo a bordo di diverse navi, da allora assistendo decine di migliaia di uomini, donne e bambini. Il Governo italiano, però, nel 2017 interviene sul tema con l'obiettivo di contrastare e disincentivare il fenomeno dell'immigrazione clandestina, soprattutto in mare, disponendo una serie di decreti governativi. Il 31 luglio 2017, dietro l'impulso dell'allora Ministro dell'Interno Marco Minniti²¹, viene infatti introdotto dal Viminale il “Codice di condotta”²², noto anche come “Codice Minniti”, volto a regolare le attività delle ONG impegnate nelle operazioni di salvataggio dei migranti nel Mar Mediterraneo. L'obiettivo fu dunque quello di far operare le navi delle ONG secondo una serie di regole prefissate, decisione che parve rappresentare un ostacolo al lavoro di queste organizzazioni, che da sempre cercano di operare senza indicazioni rigide da parte dei

²⁰ <https://www.medicisenzafrontiere.it/cosa-facciamo/popolazioni-in-fuga/>

²¹ Ministro dell'interno dal 12 dicembre 2016 al 1 giugno 2018 nel governo Gentiloni

²² https://www.interno.gov.it/sites/default/files/codice_condotta_ong.pdf

Governi, anche al fine di raggiungere in modo più efficace la propria *mission*, cioè salvare la vita delle persone.

Nello specifico il Codice, nei tredici punti in cui è articolato, imponeva trasparenza nei finanziamenti, certificazioni di idoneità della nave, divieto di entrare nelle acque libiche e di trasbordare i salvati su altre navi, obbligo di dichiarare le fonti di finanziamento dell'attività di soccorso in mare e possibilità di far salire a bordo la polizia giudiziaria. Prevedeva inoltre, qualora le organizzazioni avessero deciso di non firmarlo, delle conseguenze. Nel documento si legge infatti: "il mancato rispetto degli obblighi previsti, potrà comportare il diniego da parte dello Stato italiano dell'autorizzazione all'ingresso nei porti nazionali". Medici Senza Frontiere, dopo un confronto durato alcuni giorni con il Ministero degli Interni, fu l'unica organizzazione a non aderire dal momento in cui riteneva il Codice ostacolante per la propria *mission* cioè salvare le persone indipendentemente dalle regole. La loro decisione è stata innanzitutto dettata dalla natura stessa del Codice. MSF aveva infatti chiesto che fosse finalizzato e centrato sulle operazioni di ricerca e di soccorso in mare ma così non è stato. Il documento ha infatti avuto un obiettivo e un campo di applicazione più ampio rispetto a quello di salvare vite e per questo, come ha affermato il direttore generale di MSF Gabriele Eminente in un'intervista, "poteva rendere ambiguo il ruolo di un'organizzazione medico umanitaria come quello di MSF se l'avesse firmato"²³. L'organizzazione ha deciso così di scrivere una lettera²⁴ diretta al Ministro Minniti, con la quale ha messo in luce che i principi umanitari di indipendenza, imparzialità e neutralità, che abbiamo visto essere i principi cardine su cui si basa l'operato dell'organizzazione, non hanno consentito la firma. Tra i punti che hanno spinto MSF a non aderire c'è il tema della presenza delle armi a bordo delle navi, una regola che va contro la *mission* dell'organizzazione che da sempre e in tutto il mondo opera affinché queste restino fuori dai contesti umanitari.

²³ <https://www.youtube.com/watch?v=1VVouMjhPxo>

²⁴ <https://www.medicisenzafrontiere.it/news-e-storie/news/codice-di-condotta-la-lettera-di-msf-al-ministro-dellinterno/>

Nonostante ciò è stato chiarito che tutti gli altri punti ritenuti non problematici sarebbero stati come sempre rispettati da MSF.

Se pur il Codice di Condotta, non essendo un atto avente valore di legge, non avrebbe portato a conseguenze di natura giuridica, la mancata sottoscrizione di esso da parte di Medici Senza Frontiere ha comportato comunque degli effetti importanti in termini di reputazione e di percezione presso il pubblico.

3.3.2 Il crollo della reputazione

Varie indagini di percezione condotte presso il largo pubblico nel tempo hanno fatto emergere come Medici Senza Frontiere abbia sempre goduto di una elevata notorietà e di una forte connotazione valoriale. Il diniego da parte di MSF di sottoscrivere il Codice di Condotta, però, ha portato a reazioni negative da parte dei sostenitori e dell'opinione pubblica. La conseguenza è stata quella di un discredito del settore delle ONG in generale ma in particolare di MSF che ha visto un brusco calo della propria reputazione. Questa situazione ha infatti portato ad una campagna di diffamazione contro le ONG impegnate nelle operazioni di ricerca e soccorso nel Mar Mediterraneo, accusate di aver violato le leggi del mare, di operare in complicità con i network di scafisti, di incentivare con la loro presenza le partenze dei barconi dalla Libia e addirittura di aver contribuito ad aumentare la mortalità in mare. Le polemiche si sono ulteriormente sviluppate da marzo-agosto 2017 a seguito dell'indagine conoscitiva avviata dal Senato, del posizionamento pubblico di politici e rappresentanti istituzionali e di alcune dichiarazioni da parte di Procuratori della Repubblica che hanno annunciato l'apertura di specifici dossier. In un'indagine IPSOS²⁵ condotta a giugno 2017, il 75% delle persone intervistate dichiaravano che “se è stata aperta un'inchiesta, significa che alcune organizzazioni umanitarie potrebbero agire in modo illecito”, il 58% che “alcune organizzazioni sono sicuramente d'accordo con i trafficanti di uomini” e il 51% che “tutte le organizzazioni hanno un interesse economico nel salvare i migranti”.

²⁵ <https://www.ipsos.com/it-it>

Questo crollo vertiginoso di reputazione rispetto al clima generato nell'opinione pubblica ha portato a gravi conseguenze, anche in termini di finanziamenti. Si è infatti verificato un calo delle donazioni che, costituendo il 95% dei fondi come precedentemente spiegato, ha rappresentato un serio problema per la sopravvivenza dell'organizzazione stessa.

3.4 LA COMUNICAZIONE DI MEDICI SENZA FRONTIERE: LA CAMPAGNA #UMANI

I punti di forza riconosciuti all'immagine di Medici Senza Frontiere sono da sempre l'autorevolezza, la serietà e l'affidabilità. Gli avvenimenti spiegati nel paragrafo precedente, però, hanno influito negativamente sulla percezione dell'organizzazione agli occhi dell'opinione pubblica portando ad una diminuzione della reputazione e della propensione a donare da parte delle persone.

In questo contesto, in cui l'organizzazione ha visto associarsi valori completamente opposti rispetto a quelli che da sempre promuove, ho indagato come MSF abbia deciso di comunicare per risollevarne la propria reputazione.

Nel corso dell'elaborato abbiamo visto come nessuna organizzazione, di qualunque tipo essa sia, può ritenersi totalmente al sicuro da eventuali attacchi alla reputazione. Le situazioni problematiche di fronte alle quali le organizzazioni possono trovarsi potrebbero però diventare per quest'ultime un'opportunità.

È stato questo il caso di Medici Senza Frontiere che nel contesto di crisi sopracitato, ha colto l'occasione per rafforzare la propria immagine e la propria identità. Infatti, ha deciso di sviluppare una strategia di riposizionamento unendo le attività di comunicazione, sensibilizzazione, relazioni pubbliche e raccolta fondi. L'elemento principale di questa strategia è stata la campagna istituzionale diffusa nel 2018 in concomitanza dei venticinque anni di MSF in Italia, attraverso la quale l'organizzazione si è presentata dichiarando il proprio punto di vista e mostrando il proprio DNA con l'obiettivo di creare consapevolezza dei propri valori presso il pubblico.

La creazione della campagna ha previsto una prima parte di strategia concettuale volta a individuare il territorio di comunicazione. In questa primissima elaborazione strategica sono stati definiti l'*issue* e la *challenge*, dopodiché sono state sviluppate tre proposte creative, tutte con l'obiettivo, più volte ribadito, di non perdere donatori e di rimarcare la *mission* di MSF e quindi di riconquistare credibilità e fiducia. Le proposte sono state: "Manifesto", "Umani", "Anche solo uno". Tra queste è stata caldeggiata "Umani" nel quale il *rational* viene riportato:

arabi, europei, bianchi, neri, maschi, femmine, ricchi o poveri, vittime o carnefici, giovani, vecchi, africani e americani, rifugiati, benestanti, medici o pazienti. Le differenze tra gli uomini saltano subito all'occhio, ma c'è una cosa che li accomuna, sempre: le emozioni. Ed è proprio attraverso queste che Medici Senza Frontiere può raccontare davvero sé e le persone per cui ogni giorno scende in campo coinvolgendo tutti, nessuno escluso, attraverso un tono di voce poetico e paritario, un tono di voce universale. Perché c'è un unico genere che Medici Senza Frontiere riconosce, che sostiene e a cui dà valore: quello umano.

Dunque "Umani" nasce dal principio secondo cui tutti gli esseri umani, di qualsiasi etnia, religione ed estrazione, sono uguali e sono fatti delle stesse emozioni.

Sin dal principio, però, l'organizzazione ha specificato che non voleva correre il rischio che la campagna potesse essere percepita come un'operazione di *woke washing*.

Si definisce *woke washing* "l'utilizzo di temi di giustizia sociale come strategia di marketing"²⁶. L'espressione fa infatti riferimento al fatto che aziende o grandi gruppi internazionali abbiano iniziato a sfruttare temi di attualità e di discussione pubblica come quelli dei diritti civili, dell'ambiente e dell'uguaglianza sociale per raggiungere più facilmente target specifici facendo leva sulla loro sensibilità e, soprattutto, facendo del proprio attivismo una sconfinata operazione pubblicitaria. Di fatto, il *woke washing* è molto simile al *green-washing* ma più generico.

²⁶ <https://www.urbandictionary.com/define.php?term=woke%20washing>

Dunque, per evitare di correre il rischio che la campagna fosse percepita come una semplice operazione di marketing, il punto di partenza della comunicazione di MSF è stato innanzitutto il racconto dei valori etici che da sempre ne ispirano l'operato. Centro della campagna è stato il gesto umanitario, quello di fornire assistenza alle popolazioni in pericolo, senza discriminazione e in maniera trasparente. MSF ha quindi voluto comunicare con chiarezza in che cosa consiste il proprio operato, come funziona, che differenza fa la sua condotta nei contesti di crisi, in modo tale da accorciare il più possibile la distanza con i propri stakeholder e, smuovendo valori condivisibili, inducendoli a schierarsi dalla loro parte.

Per il raggiungimento di tale obiettivo è stata adottata una comunicazione specifica che ha innanzitutto previsto che il messaggio veicolato per riaffermare l'identità dell'organizzazione, fosse semplice, chiaro, comprensibile, incentrato sulle emozioni, innovativo, coraggioso e audace. Di conseguenza, il linguaggio e il *Tone of Voice* utilizzati sono stati altrettanto chiari e semplici, volti a comunicare che si tratta di un'associazione fatta da persone normali "che aiutano altre persone in pericolo in tutti i teatri di emergenza umanitaria"²⁷.

Come accennato nell'introduzione del capitolo, la chiave della campagna è stata l'integrazione di ogni canale a disposizione poichè ognuno di questi è stato ritenuto in grado di comunicare in maniera personalizzata ad uno o più target specifici. Lo spot pubblicitario è stato, a mio avviso, il canale più efficiente in termini di coinvolgimento dell'audience e per questo approfondito nel paragrafo che segue. Oltre a questo la campagna è stata diffusa attraverso mezzi più tradizionali quali la stampa, la radio ma anche attraverso il DEM (Direct Email Marketing) per il raggiungimento di pubblici più specifici con l'obiettivo di informare o far compiere un'azione all'utente. Inoltre, sono state organizzate iniziative pubbliche e progetti di vario tipo.

Uno degli obiettivi di MSF era quello di formare e sensibilizzare le generazioni future, scopo raggiunto attraverso l'organizzazione di progetti nelle scuole, che hanno coinvolto gli

²⁷ documento: brief

studenti ma anche i genitori e il corpo docente. Nello specifico è stato indetto un concorso a cui hanno partecipato gli istituti scolastici e che ha visto protagonisti i ragazzi, attivamente impegnati nella produzione di “un’opera d’arte” legata al tema delle emozioni. I partecipanti hanno stampato una sagoma predefinita e uguale per tutti, rappresentativa della figura umana, riempita poi a piacimento per rappresentare una tra sei emozioni a scelta: la gioia, il dolore, la rabbia, il coraggio, la paura, la speranza. Sulla sagoma è stato stampato il titolo: “ecco di che cosa siamo fatti noi umani”. Le sei scuole finaliste, una per ogni emozione, hanno esposto il loro lavoro in una galleria dedicata sul sito MSF durante la Giornata Mondiale dell’Essere Umano²⁸. L’introito delle opere “acquistate” è stato devoluto a MSF per la costruzione di una scuola in un paese individuato dall’organizzazione. Sono stati poi organizzati degli eventi pubblici con lo scopo di creare impatto visivo sul territorio, coinvolgendo tutti i segmenti di interesse, stimolandone la partecipazione e generando quindi *awareness*, *consideration* e *conversion*. Un esempio è l’evento itinerante chiamato “la cabina delle emozioni”, un’iniziativa che ha avuto l’obiettivo di far vivere un’esperienza emozionale al pubblico, veicolando così il concetto di campagna in maniera decisiva. Sempre in occasione della Giornata Mondiale dell’Essere Umano, è stata posizionata nelle piazze italiane una cabina brandizzata MSF con una call to action: “scopri di cosa sei fatto”. Una volta entrato all’interno della cabina, l’avventore è stato sottoposto ad alcune sollecitazioni audio come una risata contagiosa o un rumore forte e improvviso, volte a suscitare in lui una reazione emotiva ripresa poi da una telecamera. Una volta finita l’esperienza, in un monitor sono state mostrate le reazioni emotive provate dagli altri avventori ed è apparso un messaggio di chiusura: “di rabbia, di gioia, di paura, di speranza e di carne e ossa. Ecco di che cosa siamo fatti noi umani”. Sull’iniziativa è stata poi creata una case history veicolata sul sito, social e canale YouTube di MSF.

²⁸ Evento internazionale celebrato annualmente il 19 novembre in molti Paesi https://it.wikipedia.org/wiki/Giornata_internazionale_dell%27uomo

La comunicazione online ha infatti giocato un ruolo fondamentale. Le principali piattaforme di interazione e condivisione attraverso le quali è stata declinata la campagna sono state Facebook, Instagram, Twitter, YouTube ed il sito web ufficiale nella versione italiana. L'obiettivo in questo caso è stato quello di supportare la campagna per creare interazione con il target, in questo caso trasversale, e generare conversazioni attraverso la diversificazione di contenuti, adattati alle piattaforme di divulgazione, mediante formati e layout innovativi, raccontando così la storia delle azioni di MSF. Tutto ciò che è stato vissuto durante gli eventi è stato condiviso sui social e immagini, storie e testimonianze sono state inserite sul sito web. Inoltre, sono state create iniziative come "Tu cosa provi?", diffusa sul sito web di MSF volta ad invitare la propria *community* a indicare le proprie emozioni per scoprire che sono le stesse di chi vive in una guerra, in un campo rifugiati o in una clinica in qualche parte del mondo.

Osservando le dinamiche relazionali dei vari social network appare infatti evidente come l'era della mera trasmissione unilaterale di contenuti sia finita. Le organizzazioni devono oggi curarsi dell'impressione e delle idee del proprio pubblico che vuole dire la sua.

Da quanto esposto sino ad ora è quindi evidente come quella di Medici Senza Frontiere non sia stata una comunicazione a "senso unico", bensì ha previsto un coinvolgimento del pubblico, in questo modo invogliato a fare la propria parte insieme all'organizzazione. Attraverso questa campagna trasversale l'immagine di Medici Senza Frontiere, la sua azione medico-umanitaria in linea con i suoi principi fondamentali, la sua dimensione internazionale e la sua natura medica agli occhi del pubblico, ne è uscita rafforzata riuscendo a risollevarne la reputazione dell'organizzazione ai livelli pre-crisi e, di conseguenza, ad aumentare la propensione a donare.

3.5 LO SPOT PUBBLICITARIO: QUANDO LA NARRAZIONE SUSCITA EMOZIONI

Abbiamo detto come l'obiettivo della campagna di riposizionamento reputazionale di Medici Senza Frontiere sia stato quello di accorciare ogni tipo di distanza tra l'organizzazione e il pubblico attraverso un linguaggio chiaro e semplice e attraverso la comunicazione dei valori base in modo da coinvolgere i propri stakeholder e, di conseguenza, di aumentare la propensione a donare.

A questo proposito, un aspetto che personalmente ho ritenuto interessante da analizzare è il ruolo che in questo contesto ha giocato la narrazione, strumento conoscitivo diventato oggi fondamentale per qualsiasi tipo di azienda e organizzazione.

Infatti, dato il sovraccarico di informazioni al quale i pubblici sono quotidianamente esposti, per veicolare in maniera efficace i messaggi è essenziale riuscire ad ottenere la loro attenzione, cosa che però si fa sempre più ardua dal momento in cui gli utenti, soprattutto con l'avvento del digitale, sono sempre più selettivi nella scelta dei contenuti.

Italo Calvino, nelle celebri *Six Memos for the Next Millennium*, conosciute in Italia come "Le lezioni americane", aveva parlato dell'importanza della parola, una rilevanza che oggi si fa ancora più preponderante facendola diventare il principale strumento che permette alle organizzazioni di raccontarsi e farsi conoscere.

Oggi si parla infatti di *storytelling* che letteralmente significa "narrare un racconto".

Il termine riguarda l'attività di raccontare per comunicare pensieri, emozioni ed esperienze con il fine ultimo di generare un processo di immedesimazione (Poma L. Grandoni G., 2021). È nell'attività dello *storytelling* che si ritrovano i pilastri del *Reputation Management*, ovvero la costruzione di una comunicazione efficace e autentica che passa attraverso la conoscenza e la condivisione dei propri valori con il pubblico di riferimento.

Questo permette di andare oltre la trasmissione della *corporate image* e di far conoscere le radici più profonde dell'identità dell'azienda.

Per la costruzione di un'adeguata narrazione è quindi opportuno che l'impresa abbia ben chiara la sua identità, il suo scopo e la sua *mission* perché è su questi fattori che sarà costruito il racconto.

Saper raccontare la propria anima, narrando storie coinvolgenti che mettono in relazione i propri valori con gli ascoltatori, permette infatti di costruire un rapporto positivo e una connessione emotiva tra azienda e pubblico di riferimento.

Lo storytelling quindi non è solo *Kronos*, cioè una mera successione di fatti, eventi, dati e informazioni ma è anche e soprattutto *Mythos* quindi memoria, immaginazione, percezione, emozioni e relazioni (Poma L. Grandoni G., 2021).

Abbiamo visto come Medici Senza Frontiere abbia costruito un universo narrativo coerente sui vari media che è stato in grado di fondere l'esperienza dell'organizzazione con quella delle persone.

La narrazione adottata da MSF ha infatti avuto l'obiettivo di generare *empatia*, forma strategica di comunicazione, fondamentale per riuscire a coinvolgere il proprio pubblico. Dal greco "en-pathos"²⁹, letteralmente "sentire dentro", permette di riuscire a immedesimarsi negli altri, intuire i loro stati d'animo, comprendere il loro punto di vista e riconoscere i motivi dei loro comportamenti.

Sappiamo che il fattore comunicativo assume un ruolo determinante per la possibilità di gestire con successo una situazione di crisi e assumere un atteggiamento empatico è uno dei principi cardine per una corretta *Crisis Communication* (Poma L., Grandoni G., 2021).

L'organizzazione deve infatti innanzitutto essere capace di ottenere la volontà d'ascolto da parte del pubblico che può essere acquisita solo attraverso l'empatia. È bene però ricordare che tale atteggiamento deve essere governato dalla trasparenza e dalla sincerità: comunicare informazioni non veritiere porterebbe infatti ad una perdita di fiducia da parte dell'opinione pubblica.

Generare empatia ha permesso a MSF di comunicare con più facilità ed efficacia i propri valori al pubblico e di instaurare conseguentemente un rapporto di fiducia con quest'ultimo, che abbiamo visto essere un elemento fondamentale in momenti di crisi.

²⁹ <https://www.stateofmind.it/empatia/#empatia-definizione-e-significato>

La *challenge* esposta dall'organizzazione è stata infatti proprio quella di riconnettersi emotivamente con le persone, trovando un punto d'incontro, al fine di creare un forte e rilevante *emotional bond* riuscendo così a recuperare quanto perso in termini di reputazione.

Una delle risposte più interessanti per il raggiungimento di tale obiettivo è stata lo spot pubblicitario³⁰ della campagna #Umani.

Si tratta di un messaggio pubblicitario di trenta secondi, aperto dall'immagine di un abbraccio donata dal fotografo Jan Banning, susseguita da altre foto dal forte valore emozionale e in sottofondo le parole dell'attore e doppiatore italiano Francesco Prando che recita: "di dolore, quando mancano le cure, di rabbia quando ci sembra ingiusto, di gioia quando ce la facciamo, di paura quando pensiamo di non farcela, di speranza, sempre. Di carne ed ossa. Ecco di cosa siamo fatti noi umani".

La comunicazione emozionale, un tema a mio avviso estremamente affascinante, ha assunto oggi un potere estremo ed è uno degli strumenti più efficaci per comunicare la vicinanza di un'organizzazione nei confronti del pubblico. Le emozioni, che sono state il cuore dello spot pubblicitario, sono infatti considerate un potente "acceleratore" e "stimolatore" di messaggi che consentono di comunicare con i propri stakeholder in maniera più profonda, toccando le corde dell'animo dell'interlocutore. Nello specifico protagoniste delle spot sono state il dolore, la rabbia, la paura, la gioia e la speranza, cinque emozioni provate dalle popolazioni in difficoltà che si intrecciano con quelle dell'azione medico-umanitaria dei tanti contesti in cui MSF è in prima linea e che accomunano tutti gli esseri umani.

Lo spot ha dunque un forte valore simbolico ed emozionale ed è caratterizzato da un tono *super partes* che non crea barriere ma mette tutti sullo stesso piano.

L'appello finale è infatti "Sosteniamoci", un invito all'umanità, alla solidarietà e al sostegno reciproco. Il direttore della comunicazione di Medici Senza Frontiere afferma infatti: "Abbiamo voluto comunicare la vera essenza dell'atto umanitario, quella dell'aiuto incondizionato, che non fa differenze, che muove da persona a persona, in un momento in cui l'idea stessa di solidarietà è messa a rischio".

³⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=ejCOlpyOlto>

CONCLUSIONI

In questo elaborato abbiamo avuto modo di riflettere sul ruolo strategico della *Corporate Reputation* quale asset intangibile fondamentale e su quanto l'implementazione strategica della *Corporate Social Responsibility*, costituisca un investimento dalle grandi potenzialità, che in un'ottica a medio-lungo termine può rappresentare per aziende e organizzazioni di qualsiasi tipo un preziosissimo vantaggio competitivo.

Nel corso della trattazione è stato messo in luce quanto l'integrità della *Corporate Reputation* sia costantemente a rischio. Questo lavoro ha quindi evidenziato l'importanza che riveste per un'azienda partire sempre dalla sentita e profonda consapevolezza della propria identità e di riuscire a comunicarla in maniera autentica e trasparente.

Questa tesi si prefissava come obiettivo la comprensione di come una efficace narrazione dei valori, della *mission* e quindi dell'identità di un'organizzazione, potesse determinare la costruzione di una solida reputazione e quanto questi principi debbano essere fortemente ricercati e riconquistati di fronte ad un contesto di crisi reputazionale.

I concetti trattati nella prima parte della tesi hanno permesso di avanzare un'indagine, se pur sintetica, esplicativa di quanto appena detto.

Attraverso l'analisi del Case Study esposto nell'ultimo capitolo dell'elaborato, è emerso come la crisi sia senza dubbio un evento pericoloso per la *Corporate Reputation* ma che, se arginata nei tempi e nei modi opportuni, essa può anche configurarsi come una vera e propria opportunità e momento prezioso di auto-analisi e crescita.

La ricerca condotta sul crollo di reputazione di Medici Senza Frontiere, sulla loro strategia di comunicazione e sulla conseguente campagna di riposizionamento, ha confermato come la comunicazione dei valori e delle emozioni sia fondamentale per la reputazione. L'organizzazione, scegliendo un tipo di narrazione empatica, emozionale e fortemente valoriale, è riuscita a risollevarne la propria immagine agli occhi dei propri stakeholder riconquistando la loro fiducia.

Dalle analisi effettuate quindi, è emerso che lo strumento migliore per riuscire a comunicare in maniera efficace, è entrare in empatia con il proprio interlocutore.

Comunicare le storie attraverso il potente acceleratore delle emozioni, è un impegno che le organizzazioni non possono più trascurare.

Solo in questo modo riusciranno a coinvolgere realmente i propri pubblici e a riacquisire la loro fiducia, indispensabile al futuro aziendale.

Alla luce di queste considerazioni, lo spunto che si intende offrire, è la consapevolezza che, per costruire la propria reputazione e mantenerla duratura nel tempo, è indispensabile partire sempre dalla sentita comunicazione della propria identità e di quanto sia fondamentale riuscirvi a raccontare, attraverso una storia tale da generare partecipazione, dialogo, interazione, ascolto e condivisione con il proprio pubblico.

Solo all'interno di questo scambio reciproco si potrà instaurare una relazione basata su fiducia, trasparenza ed autenticità, elementi basilari che permetteranno di risollevarsi dopo una crisi reputazionale.

Bibliografia e sitografia

Calvino I., *Six Memos for the Next Millennium*, Cambridge, Harvard University Press 1988

Freeman R., Reed D.I., *Stockholders and stakeholder: a new perspective on corporate governance*, "California Management Review", . 25, 1983

Lampignano S.P., *Digital reputation management*, Maggioli Editore (Apogeo), Milano 2016

Maslow A.H., *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York 1954

Poma L., Grandoni G., *Il reputation management spiegato semplice*, CELID, Torino 2021

Codice di Condotta, https://www.interno.gov.it/sites/default/files/codice_condotta_ong.pdf

Creatori di futuro, <https://creatoridifuturo.it/comunicazione/comunicazione-crisi/comunicazione-di-crisi-e-crisis-management-strumenti-strategici-delle-rp/>

Creatori di futuro, <https://creatoridifuturo.it/in-primo-piano/il-vero-significato-della-responsabilita-sociale-dimpresa/>

Dizionario Treccani, https://www.treccani.it/enciclopedia/organizzazione-non-governativa_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

Dizionario Treccani, https://www.treccani.it/enciclopedia/shortermismo_%28altro%29/

Garzanti linguistica, <https://www.garzantilinguistica.it/ricerca/>

Il salone della CSR e dell'innovazione sociale, <https://www.csreinnovazionesociale.it/salone/cos-e/>

Il sole 24 ore, https://www.ilsole24ore.com/art/chi-e-e-cosa-fa-cambridge-analytica-societa-che-ha-inguaiato-facebook-AETt4mJE?refresh_ce=1

Impronta Group, <https://impronta.group/about>

IPSOS, <https://www.ipsos.com/it-it>

Life Gate, <https://www.lifegate.it/ricerca-della-harvard-business-school-la-csr-fa-guadagnare-di-piu>

Medici Senza Frontiere, <https://www.medicisenzafrontiere.it/cosa-facciamo/popolazioni-in-fuga/>

Medici Senza Frontiere Intervista Gabriele Eminente, <https://www.youtube.com/watch?v=1VVouMjhPxo>

Medici Senza Frontiere, lettera <https://www.medicisenzafrontiere.it/news-e-storie/news/codice-di-condotta-la-lettera-di-msf-al-ministro-dellinterno/>

Ministero del lavoro e delle politiche sociali, <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-re-sponsabilita-sociale-impresefocus-on/Responsabilita-sociale-impresee-organizzazioni/Pagine/default.aspx>

Network digital 360, <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/web-reputation-cose-e-come-curare-la-reputazione-online/>

State of Mind, il giornale delle scienze psicologiche, <https://www.stateofmind.it/empatia/#empatia-definizione-e-significato>

#Umani - Medici Senza Frontiere, <https://www.youtube.com/watch?v=ejCOlpyOIt0>

Urban Dictionary, <https://www.urbandictionary.com/define.php?term=woke%20washing>

Weber Shandwick, <https://www.webershandwick.com/news/corporate-reputation-2020-everything-matters-now/>

Wikipedia, https://it.wikipedia.org/wiki/Giornata_internazionale_dell%27uomo

Wikipedia, [https://it.wikipedia.org/wiki/Reputazione_\(sociologia\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Reputazione_(sociologia))