



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea Magistrale

Le strategie di Impression Management applicate dalle imprese dopo una crisi: i casi Boeing e Costa Crociere

Relatrici

Prof.ssa Mio Chiara

Dott.ssa Arkhipova Daria

Laureanda

Teresa Favaretto

Matricola 862010

Anno Accademico

2020/2021

INDICE

| | |
|---|---------|
| INTRODUZIONE | pag.1 |
| CAPITOLO 1. QUADRO TEORICO | |
| 1.1. L'impression Management e le teorie collegate..... | pag.3 |
| 1.2. I report di sostenibilità | pag.19 |
| 1.3. I social media | pag.24 |
| 1.4. I comunicati stampa | pag.30 |
| 1.5. Analisi di ricerca | pag.31 |
| CAPITOLO 2. I FATTI ACCADUTI | |
| 2.1. Costa Concordia | pag.33 |
| 2.2. Boeing | pag.36 |
| CAPITOLO 3. ANALISI BOEING | |
| 3.1 Annual Report ed Environmental Report | pag.43 |
| ▪ Annual report pre disastro 2017..... | pag.43 |
| ▪ Annual report durante il disastro 2018-19..... | pag.45 |
| ▪ Annual report post disastro 2020..... | pag.55 |
| ▪ Environmental report pre disastro 2017..... | pag.61 |
| ▪ Environmental report durante il disastro 2018-19..... | pag.62 |
| ▪ Environmental report post disastro 2020..... | pag.65 |
| 3.2 Comunicati stampa | pag.67 |
| ▪ Comunicati stampa- primo periodo | pag.67 |
| ▪ Comunica stampa- secondo periodo..... | pag.69 |
| ▪ Comunicati stampa- terzo periodo..... | pag.76 |
| 3.3 Social media e sito web | pag.80 |
| ▪ Facebook..... | pag.80 |
| ▪ Twitter..... | pag.85 |
| ▪ Sito web..... | pag.90 |
| 3.4 Considerazioni finali | pag.93 |
| CAPITOLO 4. ANALISI COSTA | |
| 4.1 Sustainability Report | pag.101 |

| | |
|---|----------------|
| ▪ Sustainability report pre disastro 2011 | pag.101 |
| ▪ Sustainability report durante il disastro 2012..... | pag.104 |
| ▪ Sustainability report post disastro 2013 | pag.113 |
| 4.2 Comunicati stampa | pag.124 |
| ▪ Comunicati stampa Costa | pag.124 |
| ▪ Comunicati stampa Carnival..... | pag.127 |
| 4.3 Social media e sito web | pag.133 |
| ▪ Facebook Costa..... | pag.133 |
| ▪ Twitter Costa e Carnival..... | pag.138 |
| ▪ Sito web Costa e Carnival..... | pag.140 |
| 4.4 Considerazioni finali | pag.143 |
| CONCLUSIONI | pag.149 |
| BIBLIOGRAFIA | pag.157 |
| SITOGRAFIA..... | pag.161 |

INTRODUZIONE

Le imprese che nel corso del tempo hanno subito gravi disastri e incidenti, imputabili all'errore umano e che hanno coinvolto dei civili, hanno sfruttato i loro mezzi di comunicazione aziendale per rispondere a questi disastri e recuperare la propria legittimità sociale.

Le divulgazioni, dopo una crisi aziendale, nascono proprio dalla necessità di riparare la reputazione dell'azienda attraverso il ripristino dell'immagine e preservarne la legittimità. La divulgazione del disastro e dei rischi associati ha due scopi: in primo luogo, aumentare la trasparenza con le parti interessate e in secondo luogo, prevenire da ogni possibile attacco che potrebbe ulteriormente compromettere la legittimità.

L'impression management è la teoria che sta alla base di molte tecniche e strategie utilizzate dalle imprese nei propri report di sostenibilità, comunicati stampa e social media, per riparare ai danni causati dalla crisi, riguadagnare la fiducia dei propri stakeholder e alterare le percezioni del pubblico sulla responsabilità dell'organizzazione.

Il problema che con la presente tesi mi sono posta ad affrontare è stato quello di indagare come due imprese nel settore dei trasporti, Boeing e Costa Crociere, dopo aver subito una crisi aziendale, causata da gravi disastri in termini di perdite di vite umane ed esposizione mediatica, abbiano sfruttato le teorie di impression management, nei propri mezzi di comunicazione, per rispondere a questi incidenti. Ho voluto capire se le strategie utilizzate dalle imprese prese in esame in questa tesi abbiano funzionato e quindi le aziende siano riuscite a ripristinare la propria reputazione e legittimità dopo i disastri, e qual è stato l'impatto anche in termini finanziari.

L'obiettivo della mia ricerca è stato quello di indagare com'è cambiata l'informativa aziendale dall'anno precedente a quello successivo alla crisi.

Ho voluto comparare le differenti strategie di risposta ai fatti accaduti, messe in atto rispettivamente da Boeing e Costa Crociere.

Andando ad analizzare l'impatto finanziario e sulla reputazione ho voluto capire quale tra le due imprese abbia risposto ai disastri nella maniera più adeguata, ovvero quella che ha provocato minori danni in termini di legittimità, reputazione e impatto finanziario.

Nel primo capitolo saranno esposte le teorie alla base della mia ricerca: l'impression management e tutte le teorie collegate, ovvero la teoria della legittimità, l'ipocrisia organizzata, le facciate organizzative e la retorica.

Andrò inoltre a studiare i mezzi di comunicazione che analizzerò per ciascuna azienda presa in esame: i report di sostenibilità e finanziari, i comunicati stampa e i social media.

Nel secondo capitolo esporrò i fatti accaduti, ovvero i due incidenti agli aerei 737MAX di Boeing e il naufragio di Costa Concordia, facente parte del gruppo Costa Crociere S.p.a.

Nel terzo capitolo andrò ad analizzare i documenti rilasciati da Boeing negli anni precedente, durante e successivo al disastro. Nello specifico analizzerò gli Annual report, gli Environmental report, i comunicati stampa e i post sui social media Facebook e Twitter. Andrò poi ad esporre una serie di considerazioni, in base alle teorie analizzate nel primo capitolo.

In maniera analoga, nel quarto capitolo, andrò ad analizzare i documenti rilasciati da Costa Crociere e dalla società madre Carnival Corporation & Plc. Negli anni precedente, durante e successivo al disastro. Nello specifico analizzerò i Sustainability report rilasciati da Carnival, i comunicati stampa rilasciati da entrambe le società e i post sui social media Facebook e Twitter delle pagine ufficiali di Costa Crociere. Andrò poi ad esporre una serie di considerazioni, in base alle teorie analizzate nel primo capitolo.

Infine nel quinto e ultimo capitolo, saranno comparate le differenti strategie utilizzate dalle due imprese e analizzando l'impatto finanziario e sulla reputazione di entrambe le società, calcolato grazie al Reputation Index, andrò a trarre delle conclusioni in termini di quale impresa abbia reagito nel migliore dei modi alla crisi, ovvero apportando minori danni.

CAPITOLO 1- QUADRO TEORICO

1.1 L'IMPRESSION MANAGEMENT E LE TEORIE COLLEGATE

L'Impression management ha origine dalla psicologia sociale e si riferisce ai tentativi di controllare le percezioni degli altri, a qualsiasi azione appositamente progettata e svolta per influenzare le impressioni del pubblico da parte di un'organizzazione, ai comportamenti che alcuni individui manifestano con l'intenzione di ottenere un effetto favorevole da altri individui, è l'attività attraverso la quale le organizzazioni manipolano la propria comunicazione aziendale per assicurarsi l'approvazione e il supporto esterni.

Le più ampie conseguenze sociali e politiche dell'impression management includono il supporto, non sempre garantito, da parte di stakeholder finanziari e non finanziari.

Il concetto di impression management è stato introdotto e studiato attraverso il quadro drammaturgico di Goffman¹ (1959). Goffman (1959) spiega l'impression management come la performance del sé di fronte a un pubblico.

Goffman (1981) scioglie la connessione tra l'autore e il testo, dice che quest'ultimo ha un significato indipendentemente dall'intenzione originale dell'autore, e differenzia l'autore, l'animatore e il principale. L'autore è la persona che costruisce le parole e le frasi che compongono il testo. L'animatore è la persona che esegue il discorso. Il principale è una persona attiva in qualche particolare identità o ruolo sociale e quindi responsabile della posizione adottata nel testo. La configurazione di questi ruoli costituisce il formato di produzione, che nella comunicazione aziendale è caratterizzato da una separazione dei ruoli tra autore, animatore e principale.

La struttura drammaturgica di Goffman ritrae l'impression management come una performance che si svolge su un frontstage. Su questo frontstage, gli artisti tentano di convincere un pubblico della loro versione della realtà.

Secondo Goffman un personaggio interpretato "... non deriva dal suo possessore, ma dall'intera scena della sua azione, essendo generata da quell'attributo di eventi locali che li rende interpretabili dai testimoni. Una rappresentazione ed eseguita correttamente porta il pubblico ad imputare un sé a un personaggio interpretato, ma questa imputazione e questo sé è un prodotto di una scena ...".

¹ Erving Goffman è stato un sociologo Canadese naturalizzato Statunitense, nato nella prima metà del '900. Ha contribuito alla teoria sociale dell'interazione simbolica, pubblicando nel 1959 il saggio '*The Presentation of Self in Everyday Life*'.

Utilizziamo dunque la struttura drammaturgica di Goffman per esaminare l'impression management messo in atto dalle società in un periodo di crisi. Per usare i termini di Goffman, esaminiamo l'auto-presentazione, cioè il modo in cui gli attori si presentano sul palco principale. Secondo Goffman e secondo la teoria dell'impression management, il protagonista si adatta ma non fa false dichiarazioni. Il frontstage e il backstage, sebbene diversi, rimangono ugualmente reali. Secondo Goffman tenersi vicino ai fatti consente all'esecutore di salvaguardare il suo spettacolo.

Goffman parla poco di onestà o disonestà; per lui, ciò che conta è che gli artisti, abbiano cura di ravvivare le loro esibizioni con espressioni appropriate, ed escludano dalla loro performance espressioni che potrebbero screditare la performance che viene promossa. Ad un estremo, gli artisti possono credere sinceramente alla propria performance mentre, all'estremo opposto, possono essere cinici riguardo all'onestà della loro performance. Goffman (1959) postula che la sincerità e il cinismo siano posti lungo un continuum piuttosto che un o / o. Suggestisce anche che gli individui possano spostarsi avanti e indietro tra sincerità e cinismo e che, per alcuni professionisti, il cinismo non consiste nell'illudere il pubblico ma sia un mezzo per isolare il proprio io interiore.

La teoria dell'impression management ha l'obiettivo di esaminare le parole pronunciate e scritte dalle società in esame (cioè gli attori) e l'impressione del personaggio che viene trasmessa, ovvero gli effetti della loro performance sul pubblico, che a sua volta influenza la loro performance. Il pubblico e lo spettacolo sono così intrecciati.

Goffman differenzia il pubblico faccia a faccia, fisicamente presente (come giornalisti) e quello non fisicamente presente (quello virtuale), che descrive come marginale e debole, tuttavia in un'era di comunicazione elettronica istantanea, questo tipo di pubblico possiede più forza di quanto Goffman avrebbe potuto immaginare.

Goffman (1981) come visto prima, distingue i comunicatori in autori (che scrivono il discorso), animatori (che pronunciano il discorso) e principali (persone attive in una particolare identità o ruolo sociale) e dice che la preoccupazione cruciale, è se una performance sarà accreditata o screditata dal pubblico. Coerentemente con il concetto di Goffman di segregazione del pubblico, la performance degli attori sul palco può variare a seconda del pubblico a cui ci si rivolge. Goffman suggerisce che un individuo assicura che coloro davanti ai quali interpreta una delle sue parti non saranno gli stessi individui davanti ai quali interpreta un ruolo diverso in un altro contesto. Un personaggio interpretato non è fisso e deve continuamente essere costituito e riaffermato nelle varie interazioni. L'interazione tra attore e pubblico assume molte forme ad

esempio attraverso campagne pubblicitarie, attività sui social media e sui siti web, risposte a indagini e controlli pubblici e RSI.

Tuttavia, è necessario rimodellare l'idea di Goffman date le moderne modalità di comunicazione. Nella modernità, il pubblico può accedere facilmente a tutte le ambientazioni del frontstage, a tutte le varie interazioni tra società e pubblici diversi. Ciò causa alcune sfide per le società in esame. Ad esempio, alcune delle strategie di impression management utilizzate attraverso certi veicoli e indirizzate ad un determinato pubblico sono in conflitto con i messaggi che vengono trasmessi con altri veicoli ad un altro pubblico, ed è facile che il pubblico se ne accorga.

Tedeschi e Melburg (1984), e successivamente altri autori quali Schlenker (1980), Arndt & Bigelow (2000), Ogden & Clarke (2005), Merkl-Davies e Brennan (2007), Brennan, Guillamon-Saorin e Pierce (2009), Cooper & Slack (2015) identificano sette strategie di impression management assertive e sette strategie difensive. Le strategie di impression management assertive vengono implementate in modo proattivo per migliorare l'immagine. Le strategie difensive di impression management vengono utilizzate per ridurre al minimo o riparare i danni.

Le strategie difensive:

1. Negazione. Significa negare di aver eseguito un atto o incolpare qualcuno / qualcos'altro per questo. La negazione coinvolge individui o organizzazioni che dichiarano di essere innocenti rispetto ad un evento negativo (Schlenker, 1980). Per Goffman la negazione assicura che venga mantenuta un'impressione di infallibilità.
2. Dissociazione. La dissociazione coinvolge individui o organizzazioni che prendono le distanze da eventi o persone percepiti negativamente (Ogden & Clarke, 2005)
3. Attribuzione esterna. L'attribuzione esterna coinvolge individui o organizzazioni che attribuiscono la responsabilità degli esiti negativi a fattori esterni (Brennan & Merkl-Davies, 2013)
4. Giustificazione. Gli individui o le organizzazioni usano la giustificazione quando identificano una causa esterna per un'azione o un evento percepito negativamente (Arndt & Bigelow, 2000).
5. Selettività. Gli individui o le organizzazioni usano la selettività per evidenziare fatti che li ritraggono in una luce positiva e occultano quelli che li ritraggono in una luce negativa (Brennan, Guillamon-Saorin e Pierce, 2009).

6. Evasione di responsabilità. Significa ammettere di aver compiuto un atto ma solo come difesa da un atto offensivo di un altro, o affermare che è stato un incidente (Tedeschi e Melburg 1984).
7. Ridurre al minimo il reato. Significa rafforzare i sentimenti positivi del pubblico verso se stessi per deviare l'attenzione dai loro sentimenti negativi verso l'organizzazione; minimizzare i sentimenti negativi associati all'atto illecito; differenziare l'atto da altri simili ma più offensivi; tentare di collocare l'atto in un contesto più favorevole in modo da trascenderlo; attaccare gli accusatori o risarcire le vittime dell'atto, alterare l'impatto apparente dell'evento per farlo sembrare meno negativo per le parti interessate, trovare scuse negando l'intenzione di fare del male, rivendicare l'incapacità di controllare l'evento e / o giustificare le proprie azioni riducendo al minimo il danno percepito (Tedeschi e Melburg 1984).

Le strategie assertive:

8. Miglioramento. Gli individui o le organizzazioni utilizzano il miglioramento per accentuare l'auspicabilità di un evento positivo di cui possono essere, almeno parzialmente, responsabili (Cooper & Slack, 2015).
9. Esemplificazione. L'esemplificazione implica la proiezione di un'immagine di integrità o dignità morale (Tedeschi e Melburg 1984).
10. Ingraziamento. L'ingraziamento implica il tentativo di ottenere l'approvazione di un pubblico attraverso l'adulazione (Cooper & Slack, 2015).
11. Attribuzione interna. L'attribuzione interna coinvolge individui o organizzazioni che attribuiscono eventi positivi alle proprie azioni (Brennan & Merkl-Davies, 2013).
12. Autopromozione. Individui o organizzazioni utilizzano l'autopromozione per evidenziare le proprie competenze e qualità (Cooper & Slack, 2015).
13. Correzione: fare piani per mitigare la ricaduta dell'azione o impedire che si ripeta o fare promesse di fare quanto sopra (Tedeschi e Melburg 1984).
14. Mortificazione: chiedere scusa per l'atto, confessare, esprimere rammarico e chiedere perdono (Tedeschi e Melburg 1984).

Le organizzazioni possono anche applicare più di una strategia o sotto-strategia in risposta a una crisi e utilizzare queste tattiche contemporaneamente. Benoit (2004) e Hooghiemstra⁹

⁹ HOOGHIEMSTRA R., *Corporate Communication and Impression Management: New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting*, Journal of Business Ethics, 2000

(2000) hanno scoperto che l'uso di varie strategie di gestione delle impressioni può invocare diverse reazioni emotive negli stakeholder a cui l'impresa si rivolge.

È più probabile che le strategie difensive vengano utilizzate in risposta a una situazione difficile o una crisi. Tuttavia fare affidamento esclusivamente su strategie difensive potrebbe minare le prestazioni delle società coinvolte. Bisogna bilanciare strategie difensive e assertive per produrre una performance credibile, altrimenti si rischia che il pubblico si opponga alla performance.

Gli scopi per cui le strategie di impression management vengono utilizzate dalle aziende sono:

- Migliorare la propria immagine danneggiata dopo una crisi e manipolare la percezione dei risultati aziendali. La teoria del ripristino dell'immagine sostiene che l'azienda presenta di solito messaggi reattivi ad una crisi, strumentali per ripristinare un'immagine pubblica positiva, aumentando la comunicazione di attività positive e offuscando i risultati negativi e performance scarse.
- Migliorare la reputazione aziendale, che è definita come la valutazione cognitiva di un'azienda da parte degli stakeholder determinata dai suoi comportamenti passati nel tempo.
- Influenzare o distorcere le percezioni degli stakeholder.
- Ottenere o ripristinare la propria legittimità sociale dopo una crisi. La teoria della legittimità sostiene che l'impresa si impegna in un contratto sociale in base al quale accetta di eseguire varie azioni socialmente desiderate in cambio dell'approvazione da parte degli stakeholder dei suoi obiettivi, e della sua sopravvivenza finale. Una società può tentare di legittimarsi, migliorando al contempo la propria immagine agli occhi del pubblico, divulgando volontariamente informazioni sulle proprie attività sociali e ambientali. La legittimità è come la collettività vede le pratiche di un'organizzazione come accettabili, appropriate e desiderabili (Suchman 1995), è qualcosa che viene concesso dal pubblico dell'organizzazione quando percepisce le pratiche dell'organizzazione come congruenti con le regole, le norme e i valori sociali. La direzione utilizza la comunicazione aziendale come mezzo per gestire la legittimità organizzativa. L'Impression management viene utilizzato per stabilire, mantenere o riparare la legittimità organizzativa influenzando le impressioni del pubblico organizzativo sui risultati o sugli eventi organizzativi in modo che siano percepiti come congruenti con le norme, i valori e le convinzioni sociali.
- Garantire l'accettazione di cambiamenti controversi

La teoria della legittimità, l'ipocrisia organizzata, le facciate organizzative e la retorica sono collegate all'impression management, in quanto costituiscono il presupposto a partire dal quale le aziende mettono in atto strategie di impression management, soprattutto in un momento di crisi, per mantenere la legittimità sociale e rassicurare stakeholder con interessi divergenti (King, 2002). Infatti se diversi gruppi di stakeholder influenti, le cui approvazioni sono necessarie affinché l'organizzazione mantenga la sua legittimità, pongono richieste inconciliabili all'organizzazione, la direzione deve sviluppare strategie che soddisfino almeno un livello minimo di accordo accettabile da parte di ciascun gruppo di stakeholder.

Esaminiamo le presenti teorie come segue:

La teoria della legittimità.

La legittimità organizzativa si riferisce a una percezione o assunzione generalizzata che le azioni di un'entità siano desiderabili o appropriate all'interno di un sistema di norme, valori, credenze e definizioni socialmente costruito (Suchman 1995). La legittimità è considerata vitale per la sopravvivenza di un'organizzazione, poiché attrae risorse e il continuo sostegno da parte della società.

La teoria della legittimità suggerisce che esiste un contratto sociale tra un'organizzazione e la società, ciò significa che un'organizzazione può svolgere le proprie attività in un modo che sia socialmente accettabile, in linea con le norme e le regole sociali. La sopravvivenza di un'organizzazione dipende dalla sua capacità di soddisfare le aspettative della società. In generale, la ricerca basata sulla teoria della legittimità considera il reporting di sostenibilità aziendale come un meccanismo attraverso il quale le organizzazioni possono influenzare il modo in cui vengono percepite dalla società. La teoria della legittimità si concentra sul fatto che le norme esibite da un'organizzazione siano congruenti con le norme più generali della società. Secondo la teoria della legittimità e dell'impression management, una società offusca intenzionalmente azioni potenzialmente controverse attraverso l'uso di rivelazioni selettive, incomplete e / o distorte, e questo serve all'impresa per ottenere legittimità all'interno della società.

Le minacce alla legittimità possono essere legate o alle prestazioni o ai valori di un'impresa; le minacce legate alle prestazioni sono dovute al mancato raggiungimento dei propri obiettivi da parte dell'organizzazione, mentre le minacce alla legittimità legate ai valori mettono in discussione la mission dell'organizzazione e quindi la sua essenza.

La teoria della legittimità è stata ampiamente utilizzata per analizzare l'uso della comunicazione aziendale per legittimare il cambiamento-proattiva- o per ripristinare la legittimità organizzativa dopo una crisi o una controversia pubblica-reattiva. Distinguiamo poi

tra una legittimità strategica, ossia basata su ciò che è importante per l'organizzazione e legittimità istituzionale, ossia legittimità influenzata dalle preoccupazioni primarie dei principali stakeholder dell'azienda.

Suchman (1995) identifica alcune strategie per ottenere, mantenere e riparare la legittimità organizzativa vale a dire strategie di legittimazione verbale (come dinieghi, scuse e giustificazioni) , strategie discorsive di autorizzazione (che fanno riferimento all'autorità delle tradizioni e della legge), strategie di razionalizzazione (che si riferiscono all'utilità delle azioni), strategie di valutazione morale (che fanno riferimento a valori di specifici sistemi) e strategie di mitopoesi (narrazione di storie).

Le strategie utilizzate dalla direzione per stabilire o ristabilire la legittimità, possono anche essere classificate in:

- gestione sostanziale e isomorfismo, se comportano cambiamenti reali nelle pratiche o nei valori organizzativi. La gestione sostanziale comporta un cambiamento reale nei processi organizzativi o nelle pratiche di un'azienda
- gestione simbolica e disaccoppiamento/dissociazione, se manipolano semplicemente le percezioni del pubblico riguardo alle pratiche e ai valori organizzativi. La gestione simbolica implica l'implementazione di strategie che sembrano essere congruenti con le norme e le aspettative della società e fanno solo sembrare che l'organizzazione risponda alle preoccupazioni degli stakeholder . La dissociazione implica l'allontanamento solo simbolico dell'organizzazione dalle influenze negative, ad esempio, sostituendo l'esecutivo. La gestione simbolica e il disaccoppiamento costituiscono vere e proprie strategie di impression management, nel senso che implicano la formazione dell'impressione nel pubblico verso una persona, un oggetto, un evento o un'idea (Schlenker1980).

Infine secondo la teoria della legittimità una società responsabile di una crisi risponde alla minaccia di danni alla reputazione aumentando la propria comunicazione aziendale, sia attraverso l'aumento dei rapporti annuali, l'emissione di rapporti di sostenibilità autonomi o tramite i social media, soprattutto nell'anno successivo a un incidente.

Un evento o scandalo che minaccia la legittimità dell'impresa spinge la direzione di quest'ultima a fornire una serie di dichiarazioni in base a:

- la natura dell'evento che minaccia la legittimità- ovvero previsto / imprevisto. Elsbach (2001) sostiene che le minacce di legittimità causate da eventi imprevisti possono essere superate con successo utilizzando argomenti tecnici e logici e comunicati attraverso il gergo tecnico. Al contrario, le minacce di legittimità causate da eventi che potevano essere previsti possono essere superate con successo prendendo in considerazione il punto di vista del

pubblico dell'organizzazione utilizzando argomenti supportati da riferimenti a norme sociali ampiamente accettate e comunicate attraverso un linguaggio comune (Elsbach 2001).

- le percezioni che il pubblico organizzativo e gestionale ha dell'evento - cioè congruente / incongruente.
- la posizione dell'organizzazione nei confronti del suo pubblico-cioè l'orientamento strumentale / normativo agli stakeholder. Un orientamento strumentale di un'organizzazione verso gli stakeholder considera gli stakeholder come un mezzo per arrivare ad un fine, ovvero per creare valore economico. Al contrario, un orientamento normativo verso gli stakeholder riconosce gli stakeholder come mezzi in sé e mira a conseguire valore sociale e ambientale, oltre che economico.

L'ipocrisia organizzata.

L'ipocrisia, per Brunsson, è una risposta a un mondo in cui valori, idee o persone sono in conflitto, una modalità attraverso la quale individui e organizzazioni gestiscono tali conflitti. L'ipocrisia organizzata tenta di spiegare le discrepanze tra i discorsi, le decisioni e le azioni di una società e come queste discrepanze possano consentire alle aziende flessibilità nella gestione delle richieste contrastanti degli stakeholder.

Le decisioni sono un tipo speciale di discorso che indica specificamente un'intenzione futura e una serie di azioni corrispondenti, le azioni rappresentano l'esecuzione di discorsi e decisioni precedenti, i discorsi sono parole scritte o dette che presentano gli impegni e le politiche delle imprese per interagire con l'ambiente esterno.

Un'organizzazione può sviluppare sottostrutture multiple, in qualche modo isolate, per rispondere a specifici requisiti divergenti richiesti dalle varie parti interessate.

Quando un'organizzazione mostra incoerenza tra discorsi, decisioni e azioni, il risultato è un'ipocrisia organizzata: i discorsi e le decisioni compensano azioni incoerenti e le azioni possono, al contrario, compensare discorsi o decisioni incoerenti.

Secondo Brunsson i discorsi e le decisioni sono principalmente utilizzati per gestire le richieste degli stakeholder spettatori, le azioni servono più a gestire quegli stakeholder che sono direttamente coinvolti nell'organizzazione.

Inoltre gli stakeholder reagiscono a discorsi, decisioni e azioni in maniera differente, a seconda che siano idealisti o materialisti:

- Gli stakeholder idealisti credono che i discorsi e le decisioni siano importanti da soli e le loro richieste possono essere parzialmente soddisfatte dai discorsi e dalle decisioni

aziendali. Di conseguenza, i discorsi e le decisioni possono plasmare gli atteggiamenti positivi delle parti interessate e / o mitigare le loro preoccupazioni negative.

- Gli stakeholder materialisti invece, sono consapevoli delle possibili discrepanze tra i discorsi, le decisioni e le azioni. In questo caso, quando le organizzazioni dichiarano decisioni su azioni future, gli stakeholder materialisti sanno che la probabilità di azioni corrispondenti è significativamente bassa poiché i discorsi e le decisioni sono solo parole vuote. Di conseguenza, queste parti interessate ignorerebbero i discorsi e le decisioni.

In ogni caso è fondamentale che i partecipanti al mercato credano che un'organizzazione sia un attore unitario e che non ci sia ipocrisia, questa confutazione è di per sé una forma di ipocrisia, ma a un livello superiore, una 'meta-ipocrisia'.

Tuttavia secondo la teoria del segnale, che è contraria all'impression management, un'incongruenza prolungata tra il discorso e le azioni di una società alla fine eroderà la sua credibilità e quindi si tradurrà in una significativa perdita di fiducia da parte degli stakeholder. La teoria del segnale sostiene che gli stakeholder valutano accuratamente la veridicità e la credibilità del discorso di una società, cercando prove coerenti, vale a dire, azioni aziendali osservabili. I segnali non credibili sono discorsi aziendali incoerenti con le sue azioni. Se una società fa continuamente rivelazioni non credibili, la reputazione generale della società e la sua legittimità vengono danneggiate.

Le facciate organizzative.

Le facciate organizzative sono definite come fronti simbolici eretti dai partecipanti organizzativi e progettate per assicurare gli stakeholder a cui si rivolgono, della legittimità dell'organizzazione e della sua gestione (Abrahamson & Baumard, 2008). L'obiettivo di queste facciate è quindi creare legittimità organizzativa agli occhi degli stakeholder, ma le aziende, mantenendo diverse facciate discrepanti riescono anche a placare le richieste di gruppi di stakeholder eterogenei e mediare tra discorsi, decisioni e azioni contraddittori.

Vengono teorizzate una facciata razionale; una facciata progressiva; e una facciata reputazionale, utilizzate per gestire le richieste contrastanti degli stakeholder:

- Una facciata razionale mostra che il processo decisionale delle organizzazioni è il risultato della razionalità e viene utilizzato per convincere gli stakeholder che una certa soluzione produce il risultato ottimale allo stato attuale. È essenziale per ottenere la legittimità del mercato

- Una facciata progressiva privilegia l'innovazione della società, mostra il progresso di un'organizzazione verso gli obiettivi in cui si è impegnata e, nel contesto della RSI, la facciata progressiva può svolgere un ruolo sia simbolico che sostanziale.
- Una facciata reputazionale mostra vari meccanismi per costruire un'immagine aziendale positiva agli occhi degli stakeholder e spesso utilizza un linguaggio che riflette visioni e valori aziendali. Dimostra l'impegno a lungo termine di un'azienda nei confronti delle richieste degli stakeholder. Questa facciata può gonfiare gli obiettivi realistici e realizzabili da parte di una società o mascherare le prestazioni inaccettabili per determinati gruppi di parti interessate.

La chiave per mantenere queste tre facciate in modo interconnesso al fine di soddisfare le richieste contrastanti delle parti interessate, è stabilirle in una forma parallela che non sia troppo trasparente per gli stakeholder. Tuttavia quando le organizzazioni non sono in grado di soddisfare tutte le richieste contrastanti che gli stakeholder hanno loro posto è più probabile che l'ipocrisia organizzata si manifesti attraverso le facciate.

Le facciate razionali e progressive hanno caratteristiche comuni, mentre c'è più incompatibilità tra le facciate razionali e di reputazione. Le facciate progressive poi possono servire a limitare il rischio di esposizione dell'ipocrisia organizzata e quindi ridurre la necessità per una società di impegnarsi nella meta-ipocrisia.

La retorica.

La retorica serve a risolvere i conflitti sia palesi che nascosti e ad evitare in primo luogo i conflitti. La retorica è una parte costituente essenziale dell'interazione sociale e della comunicazione, è un modo di alterare la realtà con la creazione di un discorso che cambia la realtà attraverso la mediazione del pensiero e dell'azione. Costituisce un potente mezzo per produrre il consenso utilizzando discorsi dominanti, per influenzare le opinioni degli altri su un problema o per persuadere gli altri a cambiare i loro atteggiamenti, credenze, valori o azioni, attraverso la comunicazione narrativa aziendale.

L'uso della retorica nella comunicazione aziendale è particolarmente pronunciato in tempi di crisi o di cambiamento quando le organizzazioni richiedono il supporto delle principali parti interessate, dei media e del pubblico in generale.

Wetherell e Potter (1988) sottolineano l'orientamento all'azione nell'uso del linguaggio (ragioni, argomentazioni, giustificazioni e critiche, l'uso di pro e contro di immagini, parole, valutazioni e massime) e il suo utilizzo per ottenere particolari conseguenze.

La retorica (Merkl-Davies e Brennan, 2007) si basa sulla struttura triangolare aristotelica classica che distingue tra tre tipi di strategie retoriche: logos (appello alla logica), ethos (appello all'autorità) e pathos (appello all'emozione):

- Logos mira a convincere il pubblico utilizzando fatti e cifre per sostenere un'affermazione.
- Ethos viene utilizzato per persuadere il pubblico facendo appello all'autorità del parlante / scrittore o all'autorità della legge.
- Pathos ha lo scopo di influenzare gli atteggiamenti del pubblico evocando una risposta emotiva. Implica l'uso di un linguaggio figurativo, in particolare la metafora. La metafora è un potente mezzo di persuasione nelle controversie pubbliche, governano il modo in cui gli eventi e le questioni vengono interpretati e comunicati, rafforzano percezioni e modi di pensare specifici in merito ad un problema, giocano quindi un ruolo chiave nell'influenzare il pensiero e il comportamento degli altri. Il potere persuasivo delle metafore risiede nella loro capacità di attingere a un sistema di valori comunitario accettato. Le metafore tendono a presentarsi sotto forma di differenziazione, cioè accoppiamenti significativi, contrasti o dualismi.

La situazione retorica, cioè il contesto sociale in cui avviene l'interazione verbale, consiste di tre elementi correlati: l'oratore / scrittore, il pubblico e lo scopo della comunicazione. Il pubblico è diviso tra principale / target / dichiarato e il pubblico secondario / più ampio / implicito. Le organizzazioni imprenditoriali si rivolgono quindi a più tipologie di pubblico.

Nella presente ricerca intendiamo analizzare come le strategie di impression management vengono utilizzate dalle organizzazioni, nelle loro comunicazioni durante e dopo una crisi, per influenzare le percezioni dei propri stakeholder. Vediamo quindi cosa si intende per crisi aziendale e per comunicazione aziendale e chi sono gli stakeholder a cui l'azienda si rivolge:

1.La crisi aziendale

Per quanto riguarda la crisi aziendale, questa si riferisce in generale a un evento inaspettato che genera una minaccia o sfida la legittimità di un'organizzazione, riguarda qualsiasi minaccia significativa per le operazioni di un'azienda che può avere conseguenze negative se non gestita adeguatamente. Una minaccia rappresenta il potenziale danno a un'organizzazione, ai suoi stakeholder o a un settore in termini di sicurezza pubblica, perdita finanziaria e danno reputazionale. Ci sono tre fasi principali di una crisi aziendale: la fase pre-crisi, che si riferisce alle azioni eseguite prima che si verifichi una crisi; la fase di crisi effettiva, che inizia con un evento scatenante e termina quando la crisi è considerata risolta e la fase post-crisi in cui l'organizzazione considera le sue azioni future, rivede i suoi piani di risposta alla crisi e riflette

sulla necessità che le sue pratiche siano modificate per prevenire o ridurre al minimo le crisi future.

Le crisi aziendali sono raggruppate e analizzate in base alla natura dell'evento, alla responsabilità dell'organizzazione e alla relativa minaccia reputazionale e classificate in:

- Origine esterna - Debole responsabilità - Lieve minaccia reputazionale: in genere si verifica quando anche l'organizzazione è vittima della crisi (es. disastri naturali)
- Origine esterna / interna - Minima responsabilità - Moderata minaccia reputazionale: si verifica quando le azioni organizzative sono state involontarie o incontrollabili (es. errori tecnici o prodotti dannosi a seguito di errori tecnici)
- Origine interna - Forte responsabilità - Grave minaccia alla reputazione: quando l'organizzazione mette consapevolmente a rischio le persone, intraprende azioni inappropriate o viola una legge / regolamento (es. errore umano, prodotti dannosi a seguito di un errore umano).

Dopo una crisi aziendale le fasi che si susseguono sono almeno 3, ossia: (1°) dichiarazioni iniziali durante le quali la direzione fornisce un'interpretazione/una reazione all' evento, (2°) la reazione del pubblico dell'organizzazione all'interpretazione/reazione all'evento da parte della direzione e (3°) un successivo processo di generazione di nuove dichiarazioni da parte dell'impresa durante il quale la direzione tenta di negoziare una risoluzione tra le sue dichiarazioni iniziali e l'interpretazione data dal pubblico dell'organizzazione.

2.La comunicazione aziendale

Per quanto riguarda la comunicazione aziendale, questa si riferisce a messaggi, informazioni e significato, è un processo simbolico mediante il quale la realtà viene prodotta, mantenuta, riparata e trasformata. Secondo la prospettiva di trasmissione funzionalista-comportamentale la comunicazione è uno strumento per il raggiungimento di obiettivi economici, sociali o politici specifici, riguarda la trasmissione di messaggi e il loro effetto nella mente dei destinatari che devono percepirli, interpretarli e valutarli e il cui comportamento può cambiare di conseguenza. Al contrario, la prospettiva narrativa simbolico-interpretativa concettualizza la comunicazione come un processo sociale che produce e riproduce significati condivisi, riguarda i processi mediante i quali le organizzazioni e il loro pubblico creano, sostengono e gestiscono in modo interattivo il significato relativo a questioni di contabilità e responsabilità.

Per le organizzazioni imprenditoriali, la comunicazione gioca un ruolo cruciale nell'informare le parti esterne sui risultati e sugli eventi e nella gestione del loro rapporto con il pubblico dell'organizzazione. Si tratta di un processo complesso, poiché il pubblico non solo ha esigenze

di informazione diverse, ma anche abilità e competenze diverse. La comunicazione copre una vasta gamma di attività, inclusi i processi, la scelta dei media, l'uso del linguaggio, e può assumere un'ampia gamma di forme comunicative, tra cui numeri, tabelle, grafici, narrativa scritta, immagini, foto e cartoni animati.

La comunicazione tra organizzazioni e stakeholder è utilizzata per scopi decisionali o di responsabilità, come strumento di governance o come mezzo per gestire i conflitti nella società. In tempi di crisi, come ad esempio durante scandali finanziari o disastri ambientali causati dall'azienda, la direzione utilizza la comunicazione aziendale per ripristinare la legittimità organizzativa e persuadere il pubblico che l'organizzazione sta riallineando le proprie strutture e procedure con le norme e le regole sociali.

Nello specifico le comunicazioni di crisi includono la raccolta, l'elaborazione e la diffusione di informazioni a persone all'interno e all'esterno dell'organizzazione per affrontare la situazione di crisi.

Secondo la tradizione cibernetica / orientata ai sistemi, la comunicazione aziendale è concettualizzata come un sistema complesso di interazioni tra le organizzazioni e i suoi vari stakeholder. Questa tradizione è in contrapposizione con la visione della comunicazione come un processo lineare unidirezionale, ma enfatizza la natura circolare della comunicazione, considera la comunicazione come una conversazione tra due parti, costituita da una doppia interazione, cioè un atto (dichiarazione) seguito da una risposta (interazione), seguita da un'ulteriore risposta, introducendo così un ciclo di feedback.

La teoria della legittimità, la teoria degli stakeholder e l'impression management riflettono questo pensiero cibernetico / orientato ai sistemi. La comunicazione in questo caso implica quindi sempre un confronto tra l'immagine che un attore sociale intende rappresentare e il feedback che riceve in base al modo in cui viene percepito. In caso di discrepanza, la comunicazione viene regolata utilizzando tattiche di impression management alternative.

Questo modello cibernetico/orientato ai sistemi è molto utile in situazioni caratterizzate da incertezza, che possono richiedere un aggiustamento dell'immagine, come crisi organizzative.

Secondo la tradizione critica invece la comunicazione aziendale è vista come un sistema di dominio, che rafforza lo status quo dell'impresa. La tradizione critica si concentra sul ruolo dominante delle organizzazioni nella società, una serie di teorie sociali critiche per esplorare le dinamiche di potere tra le aziende e il loro pubblico, sull'uso del linguaggio e della retorica per rappresentare un'impressione positiva dell'azienda o per persuadere il pubblico della legittimità e della necessità di azioni e decisioni controverse.

La comunicazione aziendale può trarre vantaggio dall'applicazione delle teorie della comunicazione di massa, che sottolinea l'importanza dei media nella comunicazione, i quali riflettono e influenzano l'opinione pubblica su questioni che interessano le organizzazioni imprenditoriali, svolgendo quindi un ruolo importante durante i conflitti. Bisogna distinguere tra priming e framing. Il priming si occupa di attirare l'attenzione del pubblico su un problema rendendo le informazioni più accessibili al pubblico, il framing si occupa di influenzare il modo in cui un problema viene percepito dal pubblico, rendendo gli aspetti di un problema più salienti attraverso diverse modalità di presentazione.

All'opposto della comunicazione troviamo il silenzio, ovvero quando le organizzazioni scelgono di non comunicare. La non divulgazione è difficile da studiare, poiché spesso non è chiaro se un elemento non sia deliberatamente divulgato o se la divulgazione non sia applicabile all'azienda in questione. Solitamente le aziende con scarse prestazioni o che vogliono nascondere prestazioni negative, adottano il silenzio, che può essere inteso come una strategia di impression management. Il silenzio può essere adottato quando c'è poca o nessuna supervisione da parte delle autorità di regolamentazione riguardo la comunicazione aziendale. Il pubblico dell'organizzazione associa generalmente significati negativi al silenzio.

3. Gli stakeholder

Gli stakeholder a cui un'impresa indirizza le proprie comunicazioni sono persone, gruppi o organizzazioni che hanno una partecipazione diretta o indiretta in un'organizzazione (Mitroff², 2005). Una buona relazione tra le due parti è cruciale per la sopravvivenza organizzativa. Differenziano tra gli stakeholder che hanno un diritto legale o morale sulle organizzazioni e quelli che hanno la capacità di influenzare il comportamento, i processi o i risultati dell'organizzazione. I primi sono costituiti da dipendenti, fornitori e creditori, mentre i secondi da ONP, consumatori e pubblico in generale.

Possiamo ulteriormente distinguere gli stakeholder in base a:

- Potere. Il potere costituisce la capacità di raggiungere i risultati previsti e deriva dalla capacità di accedere alle risorse.

² Ian Irving Mitroff è un consulente e teorico organizzativo americano, nato in USA nel 1938. Attuale professore presso la USC Marshall School of Business e la Annenberg School for Communication sede dell' University of Southern California, nel 2005 pubblica *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis: 7 Essential Lessons for Surviving Disaster*, da cui la presente tesi prende spunto.

- Legittimità. La legittimità implica la percezione dell'adeguatezza della mission e delle azioni aziendali da parte degli stakeholder e può essere considerata una risorsa che viene utilizzata per attrarre e mantenere il sostegno pubblico.
- Urgenza. L'urgenza si riferisce alla sensibilità al tempo o all'importanza della richiesta delle parti interessate.

Combinando i loro tre attributi di relazione, Mitchell et al. (1997) identifica sette tipi di stakeholder: dormienti (solo potere); discrezionali (solo legittimità); esigenti (solo urgenza); dominanti (potere e legittimità); dipendenti (legittimità e urgenza); pericolosi (potere e urgenza); definitivi (potere, legittimità e urgenza).

Alpaslan et al. (2009) sostengono che una crisi può trasformare stakeholder dormienti in stakeholder pericolosi o definitivi, verso i quali le organizzazioni tendono a dare priorità.

Il potere che un'azienda esercita verso i propri stakeholder si manifesta in quattro modi, vale a dire: coercizione, manipolazione, dominio e soggettivazione (Fleming e Spicer, 2014). La coercizione è un modo di potere diretto ed esplicito in base al quale una persona fa fare ad un'altra persona qualcosa che altrimenti non farebbe. La manipolazione è più segreta e coinvolge la definizione delle strategie di comunicazione mediante la persuasione. Il dominio implica la gestione e il controllo di altri attori mobilitando risorse discorsive per raggiungere i propri obiettivi. Infine, la soggettivazione implica l'influenza e la formazione delle emozioni delle persone in modo tale che il loro atteggiamento e modo di essere riguardo ad una determinata questione appaia loro normale e inevitabile.

Il lobbismo e il finanziamento elettorale ad esempio costituiscono forme dirette, ma meno visibili di potere aziendale come manipolazione, entrambe significano che le aziende possono influenzare la legislazione a proprio vantaggio finanziando candidati elettorali o partiti politici. La comunicazione aziendale può quindi servire per fini economici, per influenzare la percezione del pubblico delle proprie pratiche e prestazioni piuttosto che fornire informazioni trasparenti. Per influenzare le percezioni, le valutazioni e le decisioni del pubblico le aziende utilizzano una serie di dispositivi linguistici e retorici. Una cosa importante è però l'inquadratura che è un processo di creazione di senso, che implica la costruzione strategica di schemi, che guidano la comprensione e l'interpretazione di un problema da parte del pubblico, con il tentativo di influenzare i loro processi di creazione di senso (Fiss e Zajac, 2006). Le società infatti non possono semplicemente imporre una rappresentazione della realtà al loro pubblico, i frame devono risuonare con le norme, i valori e le convinzioni del pubblico target per essere accettati (Benford e Snow, 2000).

I media svolgono un ruolo importante in questo processo, poiché forniscono al pubblico cornici interpretative su eventi e problemi specifici, svolgono ruolo cruciale nel plasmare l'opinione pubblica.

Il discorso nella comunicazione aziendale è usato come mezzo per placare il pubblico organizzativo antagonista e produrre il loro consenso.

L'organizzazione dopo una crisi può adottare due discorsi diametralmente opposti nel ridefinire il suo rapporto con i suoi stakeholder e ripristinare la propria legittimità, ossia un discorso tecnocratico e un discorso che preveda il coinvolgimento degli stakeholder:

- Il discorso tecnocratico. Prevede di ripristinare la legittimità organizzativa utilizzando nella comunicazione aziendale fatti e cifre come mezzo per convincere il pubblico dell'organizzazione dell'insignificanza dell'incidente. Vengono comunicati argomenti tecnici attraverso il gergo tecnico. La divulgazione di informazioni è vista come un obbligo legale nei confronti dell'autorità di regolamentazione, piuttosto che come un dovere nei confronti del pubblico in generale. Ciò indica una mancanza di riconoscimento degli stakeholder di per sé e si traduce nel rilasciare la minor quantità di informazioni possibile. La direzione e i dipendenti sono considerati come situati all'interno dell'organizzazione mentre il resto di stakeholder, il pubblico e i media, come situati all'esterno dell'organizzazione e visti come privi di alcun diritto intrinseco di informazione.
- Il discorso che prevede il coinvolgimento degli stakeholder. Mira, attraverso la comprensione e la considerazione, a riallineare le norme e i valori dell'impresa con quelli della società al fine di ripristinare la legittimità gravemente danneggiata dell'azienda. Il discorso del coinvolgimento degli stakeholder viene usato come mezzo per costruire una "futura immagine desiderata" dell'azienda, caratterizzata da apertura, trasparenza, comunicazione dialogica con gli stakeholder e responsabilità sociale d'impresa. Le parti interessate vengono viste come partner, piuttosto che come nemici. L'impresa cerca di entrare in empatia con le parti interessate al fine di ottenere la fiducia del pubblico promuovendo un'azione basata su empatia, emozione e dialogo. Le opinioni del pubblico dell'organizzazione sono prese in considerazione. Ci aspetteremmo che la direzione adotti un discorso di coinvolgimento degli stakeholder accompagnato sia da un dialogo a due vie con il pubblico dell'organizzazione sia da cambiamenti reali nelle pratiche e nei valori organizzativi. Tuttavia le imprese solitamente utilizzano strategicamente questo tipo di discorso per produrre il consenso del pubblico organizzativo, senza però realmente apportare un cambiamento nei valori e nelle pratiche organizzative e quindi ciò costituisce una gestione simbolica, piuttosto che sostanziale. Questo tipo di organizzazioni con un

orientamento strumentale agli stakeholder tendono a risolvere i conflitti tra l'organizzazione e il suo pubblico ricorrendo a strategie di impression management, piuttosto che istigando cambiamenti reali.

Le informazioni vengono comunicate attraverso i report di sostenibilità aziendali, i social media, i comunicati stampa e i report annuali che servono come veicoli per gestire strategie di impression management (Godfrey et al., 2003). I lettori di questi vari mezzi di comunicazione sono diversi tra loro quindi vengono fornite informazioni diverse per soddisfare ciascuna delle loro esigenze. Analizziamo questi documenti nel dettaglio nella sezione seguente.

1.2 I REPORT DI SOSTENIBILITÀ

I rapporti di sostenibilità sono un metodo per comunicare gli effetti sociali e ambientali delle azioni economiche delle organizzazioni a particolari gruppi di interesse all'interno della società, servono alle aziende a fornire un resoconto delle proprie attività e dei conseguenti impatti agli stakeholder e alla società civile, servono a bilanciare gli interessi di una serie di parti interessate, incluso lo Stato (Guthrie e Parker, 1990), sono visti come uno strumento per costruire, sostenere e legittimare accordi economici e politici, istituzioni e temi ideologici, che contribuiscono agli interessi privati della società.

Questi report sono spesso utilizzati dalle aziende come strumenti di marketing e di impression management, per ottenere legittimazione sociale o ripristinare la propria immagine dopo una crisi.

Il reporting di RSI viene quindi utilizzato come mezzo per dimostrare che l'organizzazione ha riallineato le proprie pratiche, politiche e prestazioni in linea con le aspettative del pubblico dell'organizzazione. Questi cambiamenti possono essere reali o solo superficiali. Inoltre svolge anche un ruolo cruciale durante le crisi o le controversie pubbliche tra un'organizzazione e un particolare soggetto interessato come mezzo per risolvere il conflitto modellando gli atteggiamenti del pubblico verso la questione della contesa e influenzare le opinioni del pubblico riguardo un problema.

Secondo Merkl-Davies e Brennan (2007), la natura volontaria e la mancanza di regolamentazione del reporting di sostenibilità facilitano lo sviluppo di strategie di impression management.

Applicata al contesto organizzativo e al reporting aziendale, la teoria dell'impression management sostiene che le aziende divulgano le informazioni in modo da gestire le percezioni

degli stakeholder. Questo tipo di divulgazione delle informazioni riflette comportamenti opportunistici da parte delle aziende, con conseguente sfruttamento dell'asimmetria informativa tra aziende e stakeholder e manipolazione delle informazioni divulgate nei rapporti di sostenibilità.

Le diverse strategie di impression management viste nella sezione precedente, si manifestano nei report di sostenibilità attraverso la divulgazione di informazioni distorte che si concentrano su aspetti positivi o sono presentate in modo selettivo, quando i manager selezionano come informazioni da visualizzare e presentare quelle che intendono distorcere la percezione dei lettori dai risultati aziendali.

Il GRI³(Global Reporting Initiative, 2006) ha dettato sei principi per la definizione della qualità del reporting di sostenibilità, che le società dovrebbero seguire come linee guida e includere nei loro rapporti:

- **Equilibrio.** Il report dovrebbe riflettere sia aspetti positivi che negativi della performance dell'organizzazione per consentire una valutazione ragionata della performance complessiva. Il mancato rispetto di questo criterio, è spesso inteso come una forma di greenwashing.
- **Comparabilità.** La comparabilità è un criterio essenziale che consente agli utenti di valutare le prestazioni delle organizzazioni. La difficoltà nel confrontare i rapporti di sostenibilità a volte può spiegare la riluttanza delle parti interessate, come gli investitori, a utilizzare le informazioni divulgate sulla performance di sostenibilità aziendale. L'analisi comparativa è essenziale per valutare i progressi delle aziende e confrontare le loro prestazioni per le attività correlate.
- **Precisione.** Le informazioni riportate dovrebbero essere sufficientemente accurate e dettagliate per consentire agli stakeholder di valutare la performance dell'organizzazione. Le organizzazioni devono descrivere adeguatamente le proprie tecniche di misurazione dei dati, nonché le proprie basi di calcolo.
- **Tempestività.** È essenziale che la rendicontazione avvenga con regolarità e che le informazioni siano disponibili in tempo affinché gli stakeholder possano prendere decisioni consapevoli

³ Il Global Reporting Initiative è un ente internazionale senza scopo di lucro, nato nel 1997, con lo scopo di definire gli standard di rendicontazione delle performance di sostenibilità delle organizzazioni di qualunque dimensione e appartenenti a qualsiasi settore e paese nel mondo. Gli standard GRI vengono regolarmente rivisti per garantire che riflettano le migliori pratiche globali per la rendicontazione della sostenibilità, aiutando le organizzazioni a rispondere alle costanti ed emergenti richieste di informazioni da parte di stakeholder e autorità di regolamentazione.

- Chiarezza. Le informazioni divulgate nei rapporti di sostenibilità dovrebbero essere presentate in modo comprensibile, accessibile e utilizzabile da tutti gli stakeholder. Il report di sostenibilità deve contenere il livello di informazioni richiesto dagli stakeholder e nel frattempo evitare dettagli, termini tecnici, gergo e acronimi eccessivi e non necessari.
- Affidabilità. Le informazioni e i processi utilizzati nella preparazione di un rapporto devono essere raccolti, registrati, compilati, analizzati e divulgati in un modo che possa essere oggetto di esame e che stabilisca la qualità e la materialità delle informazioni. Gli audit esterni (o processi di garanzia) sono generalmente considerati un modo per colmare questa lacuna di credibilità. Il processo di assurance è sempre più utilizzato in tutto il mondo, in particolare dalle grandi aziende, per rafforzare l'affidabilità dei report di sostenibilità.

L'uso di questi standard dettati dal GRI possono contribuire a prevenire o limitare le strategie di impression management, ma al contempo possibili discrepanze tra questi principi possono riflettere l'utilizzo degli stessi da parte delle aziende come strumenti per mettere in atto strategie di impression management.

Idealmente, le aziende dovrebbero pubblicare informazioni negative e metterle sullo stesso livello delle informazioni positive. E se pubblicano incidenti negativi, dovrebbero essere in grado di spiegare perché è successo e perché hanno avuto una prestazione scarsa. Ma le aziende pongono principalmente l'accento sugli aspetti positivi. Gli stakeholder a cui il reporting di sostenibilità è rivolto, sembrano ben consapevoli di questa mancanza di equilibrio nei rapporti di sostenibilità e, quindi, delle strategie di impression management utilizzate dalle aziende per evidenziare gli aspetti positivi e per offuscare gli esiti negativi. Capiscono che gli indicatori GRI tendono ad essere selezionati, adattati o modificati in base alle esigenze delle aziende per migliorare la loro immagine. Questo processo tende a riflettere strategie di impression management che possono distorcere e minare in modo significativo la corretta applicazione dei principi GRI.

Ad esempio il mancato rispetto del principio di tempestività può creare valutazioni distorte e un'illusione di trasparenza; la predominanza di informazioni qualitative e un'eccessiva quantità di informazioni può riflettere una strategia utilizzata da alcune aziende per veicolare informazioni attraverso un linguaggio confuso al fine di offuscare alcune prestazioni; usare la ripetizione o enfatizzare determinate parole o espressioni viene utilizzato come metodo per influenzare le percezioni dei lettori o per distogliere la loro attenzione; la garanzia di terze parti (audit esterni) può essere strumentalizzata dalle società ed essere utilizzata come strumento di impression management per migliorare la legittimità dell'organizzazione.

I rapporti di sostenibilità possono infatti essere usati dalle imprese, dopo una crisi, come strumento per rispondere a potenziali minacce di legittimità e per ripristinare la reputazione e l'immagine aziendale danneggiata, sfruttando strategie di impression management.

1. Report di RSI usati per rispondere a potenziali minacce di legittimità aziendale dopo una crisi

Diversi studi nell'ambito dei rapporti di sostenibilità documentano le modifiche alla divulgazione di RSI in risposta alle minacce di legittimità derivanti da eventi catastrofici. Alcuni di questi incidenti ricevono una copertura mediatica così ampia che diventano punti di riferimento nella storia di un'azienda, e tale è il caso degli eventi di cui ci occuperemo in seguito. Molte aziende, dopo questi eventi, non sono riuscite a riprendersi da periodi prolungati di crisi che sono stati accelerati o aggravati da una risposta mal gestita.

Di fronte a una potenziale minaccia alla loro legittimità sociale, le aziende di solito rispondono con una maggiore divulgazione nei report di responsabilità sociale, in cui troveremo aumenti più sostanziali in termini di divulgazione positiva, anziché negativa, e ci sarà un aumento dello spazio nel report legato a questioni di salute e sicurezza, soprattutto per quanto riguarda informazioni positive legate a questi temi. Anche l'uso di immagini visive nel reporting aziendale di sostenibilità può essere visto come una forma efficace di retorica per la gestione delle impressioni e per ripristinare la legittimità d'impresa. Le immagini includono una grande quantità di informazioni che influenzano fortemente le percezioni visive umane e gli aspetti cognitivi del sistema visivo umano. Quindi l'uso combinato di testo e immagini visive può essere utilizzato come strategia di impression management per trascendere il comportamento scorretto dell'organizzazione e ripristinare la legittimità.

Tuttavia un comportamento opposto delle aziende nei loro report di responsabilità sociale, quando la loro legittimità è minacciata, potrebbe essere il fatto di diminuire la divulgazione nei loro report come mezzo per rifiutarsi di assumersi la responsabilità di eventuali eventi catastrofici.

2. Report RSI usati per ripristinare la reputazione e l'immagine aziendale danneggiata dopo una crisi

Coombs (1995) elenca due obiettivi delle strategie di risposta alle crisi per proteggere la reputazione: cambiare la percezione dell'organizzazione e ridurre le influenze negative generate dalla crisi. Distinguiamo in questo caso tra report di RSI proattivi e reattivi:

- I report di RSI proattivi. Si riferiscono a una strategia di gestione della reputazione che l'azienda mette in atto volontariamente, attraverso pratiche di RSI, prima di una potenziale

crisi. Si verifica quando le aziende trasmettono informazioni relative alla RSI in modo coerente per creare l'immagine di essere socialmente responsabili prima delle segnalazioni di un comportamento negativo.

- I report di RSI reattivi. Riflettono un metodo difensivo di miglioramento della reputazione in cui l'azienda si impegna in pratiche di RSI in risposta o dopo una crisi. Si verifica quando, per proteggere la propria immagine, un'azienda annuncia la propria RSI dopo che è stato segnalato un comportamento negativo. Per quanto riguarda i report di RSI reattivi, questi a loro volta possono essere ad alto adattamento, a basso adattamento o non compatibili con l'organizzazione. Le aziende di solito optano per i report RSI reattivi a basso adattamento con l'impresa, in quanto scegliendo una causa sociale che non è percettivamente correlata all'attività d'impresa o alla crisi riescono ad evitare reazioni ciniche da parte degli stakeholder. Infatti, soprattutto se l'azienda ha una reputazione precedente negativa, un alto adattamento tra l'azienda e la causa sociale in cui si impegna nel rapporto di RSI genera atteggiamenti negativi nei confronti dell'azienda, in quanto ci possono essere attributi negativi dell'azienda o della crisi che possono essere trasferiti alla causa sociale.

La tempistica della comunicazione di RSI influenza il tipo di valutazione dell'azienda da parte del pubblico. Se l'azienda ha recentemente vissuto una crisi o una cattiva pubblicità, il pubblico può vedere i report di RSI reattiva, come uno sforzo per ripristinare l'immagine dell'azienda piuttosto che uno sforzo benevolo. È meno probabile che generi risultati positivi rispetto ai report di RSI proattivi. Infatti la comunicazione di RSI proattiva porta a un grado più elevato di altruismo percepito e reputazione aziendale positiva rispetto alla comunicazione di RSI reattiva.

Tuttavia anche il tipo di crisi può influenzare i comportamenti del pubblico nei confronti di un'organizzazione. Il tipo di crisi varia a seconda di come il pubblico assegna la responsabilità della crisi: l'organizzazione può essere vittima della crisi o la crisi poteva essere prevedibile.

Quando anche l'azienda è vittima della crisi la responsabilità dell'organizzazione per l'evento di crisi è bassa o nulla.

Quando invece la crisi poteva essere prevista dall'organizzazione e per cui l'azienda è responsabile, la responsabilità attribuita dal pubblico all'impresa è maggiore.

L'impatto della RSI proattiva sarà maggiore quando un'azienda sperimenta una crisi prevenibile piuttosto che una crisi di cui è vittima. Poiché la crisi in cui l'impresa è vittima non innesca la colpa dell'azienda, non c'è alcuna differenza significativa tra il giudizio del pubblico su un'azienda con RSI proattiva e reattiva.

Quando siamo in presenza di una crisi prevenibile, invece, la RSI proattiva può aiutare a diminuire il grado di colpa per la crisi, mentre la RSI reattiva può provocare nei destinatari dei messaggi sospetto e sfiducia nei confronti dell'organizzazione.

Tuttavia anche se un'azienda si impegna in una RSI proattiva, quando vive una crisi prevenibile, alcuni studi suggeriscono che a volte nemmeno una RSI proattiva può aiutare l'azienda ad aumentare le motivazioni altruistiche percepite dal pubblico, soprattutto quando l'azienda non ha una lunga storia di RSI alle spalle, e quindi anche questo tipo di RSI proattiva potrebbe ritorcersi contro se usata in modo inappropriato, amplificando la rabbia dei consumatori.

Quando invece un'impresa vuole comunicare un discorso di rinnovamento post-crisi seguito da una campagna di RSI, la strategia RSI reattiva, in questo caso, può essere più efficace nel migliorare la reputazione dell'azienda e l'altruismo percepito.

Bisogna sottolineare, in ogni caso che la RSI può contrastare il potenziale danno reputazionale causato dalla crisi, ma non svolge un ruolo di rimedio ad una crisi.

1.3 I SOCIAL MEDIA

La tecnologia dell'informazione ha plasmato il panorama in evoluzione delle divulgazioni aziendali. La teoria economica ha esaminato il ruolo dei social media nella riduzione dell'asimmetria informativa. I social media apportano un cambiamento rivoluzionario alle pratiche di divulgazione aziendale realizzando una comunicazione bidirezionale tra aziende e stakeholder in qualsiasi momento e in qualsiasi posizione geografica.

Meijer e Thaens (2013) mostrano che l'adozione dei social media da parte delle organizzazioni è spesso ispirata da due strategie:

- Una strategia push in cui i social media vengono utilizzati per trasmettere contenuti già esistenti attraverso i canali di social media.
- Una strategia pull in cui l'organizzazione utilizza i social media per attirare gli utenti sul sito Web e fornire loro nuove informazioni.

Ma negli ultimi anni i social media sono diventati anche il luogo prevalente per l'auto-presentazione organizzativa perché forniscono alle aziende un maggiore controllo sull'immagine che intendono stabilire e mantenere, le aziende infatti si presentano sui social media in modo opportunistico per costruire un'immagine pubblica positiva, sfruttando strategie di impression management.

Riescono a diffondere in maniera accelerata le informazioni per costruire un'immagine aziendale desiderata con grande comodità e ad un costo inferiore rispetto ai tradizionali mezzi di diffusione delle informazioni.

Le strategie di impression management applicate alla divulgazione aziendale sui social media sono più pronunciate per le aziende che hanno bisogno di mantenere o riparare la propria immagine e reputazione aziendale in circostanze sfavorevoli, dopo una crisi, o che richiedono una costruzione di legittimità. I social media sono quindi utilizzati dalle aziende anche per influenzare e manipolare le percezioni degli stakeholder e ottenere legittimazione sociale. Infatti le informazioni volontarie sono divulgate per ragioni strategiche piuttosto che sulla base di eventuali responsabilità percepite.

Le aziende, forniscono selettivamente informazioni su sé stesse e condividono attentamente queste informazioni per costruire un'immagine pubblica positiva sui social media. I manager sono motivati a nascondere le informazioni negative e ad evidenziare i loro successi in modo tale da distorcere le percezioni degli stakeholder riguardo la performance aziendale.

Le divulgazioni avviate dall'azienda sui social media in un contesto di crisi sono in grado di influenzare le percezioni delle parti interessate riguardo a un evento negativo e di ridurre al minimo i potenziali danni alla reputazione di un'azienda.

I social verso cui concentriamo la nostra analisi sono Facebook e Twitter perché sono i social media più popolari tra le organizzazioni e il pubblico in generale. Facebook è uno strumento robusto dove le aziende riescono a coinvolgere le parti interessate in una conversazione bidirezionale, è flessibile e capace di dare spazio a commenti complessi. Le nuove emoticon consentono agli stakeholder di esprimere molteplici emozioni nelle loro reazioni rispetto ad una dichiarazione aziendale e rendendo Facebook, potenzialmente, un sistema ancora più dinamico e interattivo per il coinvolgimento degli stakeholder (Saxton & Waters, 2014), permettendoci anche di catturare le divergenti percezioni degli stakeholder rispetto alle divulgazioni aziendali. Inoltre i post di Facebook non hanno limiti di caratteri e il layout di Facebook offre agli utenti una visione più intuitiva delle reazioni e dei commenti degli stakeholder rispetto agli altri social. Per questo Facebook è usato abbastanza spesso dalle aziende per interagire con la comunità su temi di RSI, ma raramente per definire i contenuti di report sociali o ambientali.

Twitter invece è utilizzato più come mezzo per diffondere istantaneamente informazioni di pubblica utilità. È uno dei social con il più alto tasso di adozione aziendale che consente agli utenti e alle aziende di dare risposte rapide e brevi. 'Miglior tweet' è una funzionalità unica che troviamo su Twitter, che mostra automaticamente i tweet con un livello di coinvolgimento più

elevato in termini di numero di 'retweet', 'Mi piace' e 'risposte'. Questa funzione ci permette di capire se le aziende costruiscono con successo un'immagine aziendale desiderata attraverso la loro enfasi di auto-presentazione e la diffusione delle informazioni strategiche.

Vediamo nel seguito come e per quali motivi le aziende usano i social media, utilizzando strategie di impression management, in un momento di crisi.

1.Social media utilizzati per divulgare notizie positive piuttosto che negative

Le aziende di solito impiegano una strategia di impression management assertiva sui social, attraverso l'uso di modelli di auto-presentazione, enfatizzando le informazioni positive attraverso la manipolazione della presentazione, per rendere un risultato positivo più ovvio per un pubblico. In particolare, quando le aziende segnalano prestazioni migliori, raggiungono un grado più elevato di coinvolgimento degli stakeholder e diventano virali. Anche se il potere di alcune delle strategie di enfasi delle informazioni positive è diluito sui social media.

Tale strategia di impression management assertiva, può essere realizzata sui social attraverso effetti visivi, ripetizione, rinforzo, posizionamento, disseminazione, informazioni quantitative, collegamenti ipertestuali:

- Effetti visivi. Dal punto di vista della cognizione e della memoria umana (Tversky 1974, Anderson 1990), le presentazioni visive sono più efficaci per la visualizzazione di informazioni e la costruzione di impressioni. La pubblicazione di immagini sui social è una tecnica di enfasi per attirare l'attenzione dei lettori con il potenziale di influenzare la loro percezione. Le immagini, in particolare i grafici, sono potenti per comunicare tendenze o modelli in modo vivido, diretto e trasmettere le informazioni desiderate sia a lettori sofisticati che a lettori non sofisticati.
- Informazioni quantitative. I formati quantitativi possono essere utilizzati per evidenziare indicatori finanziari chiave o fare confronti con le prestazioni di altre aziende allo scopo di enfatizzare risultati di guadagni positivi (Clatworthy e Jones 2006). Le aziende sono sempre inclini ad enfatizzare le buone notizie con dati sulla performance al fine di rafforzare un risultato positivo.
- Disseminazione. Attraverso la disseminazione le aziende possono utilizzare un hashtag (#) o un cashtag (\$) nei loro post sui social media per far in modo che le informazioni che desiderano si diffondano più rapidamente, siano più facilmente ricercabili di quanto non sarebbero se trasmesse senza questi elementi, e consente ai post con hashtag / cashtag uguali o simili di apparire più facilmente in una ricerca su un qualsiasi social.

- Collegamenti ipertestuali. Incorporando collegamenti ipertestuali in alcuni post, le aziende possono indirizzare l'attenzione delle parti interessate su un'informazione che desiderano sottolineare, possono usarli come mezzo di diffusione di informazioni aggiuntive (Blankespoor et al. 2014). Pertanto, le aziende che utilizzando i collegamenti ipertestuali possono rivelare potenziali comportamenti di diffusione opportunistici.

Visto ciò, è più probabile che le parti interessate siano esposte a informazioni positive accuratamente elaborate e siano quindi più facilmente in grado di formarsi impressioni favorevoli sulla performance aziendale.

Per quanto riguarda le notizie negative, le aziende applicano una strategia difensiva di impression management, riducendo al minimo queste notizie e ogni divulgazione negativa non necessaria e omettendo informazioni sfavorevoli, per evitare di attirare un'ulteriore esposizione mediatica e l'attenzione del pubblico sulle cattive notizie. La diffusione di informazioni negative sui social media può aggravare una crisi diffondendo cattive notizie a un pubblico più ampio in modo più diretto e rapido rispetto ai media tradizionali. È difficile prevedere l'esito della divulgazione di informazioni negative, ed è per questo che le aziende cercano di ridurre al minimo le notizie negative, utilizzando sia la retorica per riuscire a nascondere questo tipo di informazioni che una scrittura difficile e complessa per manipolare la facilità di lettura.

2.Social media utilizzati come mezzo di divulgazione pubblica e di coinvolgimento delle parti interessate

I social media essendo strumenti di comunicazione dialogica hanno aperto nuove possibilità per le aziende di connettersi con i loro stakeholder, consentendo loro di ricevere feedback in tempo reale e interagire apertamente e liberamente sul Web, creando così un dialogo tra le parti interessate e l'organizzazione.

La contabilità dialogica cerca di riconoscere più punti di vista e rifiuta di privilegiare alcuni stakeholder come prioritari, rifiuta l'idea di una narrazione universale, preferendo pensare alle istituzioni come esposte a diverse prospettive e interessi da parte dei suoi vari stakeholder.

Distinguiamo tra coinvolgimento degli stakeholder e la gestione degli stakeholder: la gestione degli stakeholder prevede di gestire le aspettative degli stakeholder mentre il coinvolgimento degli stakeholder implica che le organizzazioni cerchino di coinvolgere i principali stakeholder nei processi decisionali.

Il coinvolgimento degli stakeholder è condotto per raggiungere due forme di interazione o comunicazione dialogica:

- Ottenere un consenso deliberativo e generale
- Ottenere una raccolta di punti di vista divergenti in una prospettiva antagonistica, evidenziando i valori e i presupposti associati a ogni diverso punto di vista e riconoscendo la necessità di molteplici impegni tra diversi attori in vari spazi.

Il coinvolgimento degli stakeholder sui social è influenzato da diversi fattori: il discorso è spesso guidato da interessi governativi; molte discussioni sui social media sono caratterizzate da intolleranza e mancanza di rispetto tra gli utenti; l'anonimato dell'utente sul web può compromettere seriamente l'affidabilità delle interazioni online; il discorso tende ad essere quantitativamente e qualitativamente dominato da determinati utenti e gruppi.

Sebbene i consumatori siano reattivi, i livelli di interazione nel complesso rimangono bassi a causa del comportamento non reattivo delle imprese sui social. Nell'interazione tra azienda e stakeholder sui social, le imprese potrebbero ancora essere selettive nel rispondere alle domande poste dagli utenti, evitando quelle più critiche, perché hanno il timore di danneggiare la loro reputazione o legittimità. È più probabile infatti che le aziende rispondano ai commenti positivi, rafforzando così la strategia dell'ipocrisia organizzata. Tuttavia commenti senza risposta servono solo a scoraggiare gli utenti dall'interazione con le organizzazioni in futuro.

Le politiche di risposta delle aziende vengono utilizzate per rafforzare la strategia di divulgazione, piuttosto che mitigare le preoccupazioni delle parti interessate insoddisfatte.

Le aziende infatti si impegnano selettivamente con le parti interessate: è più probabile che le aziende rispondano agli stakeholder che lasciano commenti/emoticon positive e trascurino coloro che criticano o mostrano preoccupazioni sulle divulgazioni o pratiche di RSI di un'azienda, si sostiene quindi l'idea che i social media siano utilizzati come strumento per gestire le percezioni degli stakeholder piuttosto che per interagire e dialogare effettivamente con essi.

L'utilizzo dei social media può talvolta creare l'illusione che gli stakeholder possano fare la differenza su un'organizzazione, quando in realtà la loro influenza sulle politiche è minima e questi mezzi vengono utilizzati dalle aziende principalmente per influenzare, o anche manipolare le percezioni degli stakeholder, ridurre i loro costi esterni o diminuire le pressioni imposte dalla società o dalle autorità di regolamentazione.

Sebbene quindi la comunicazione unidirezionale sia ancora la forma più comune di strategia adottata dalle organizzazioni sui social media, i tentativi di sviluppare le interazioni tra aziende e utenti stanno diventando sempre più popolari, soprattutto per quanto riguarda la responsabilità sociale d'impresa i social media sono considerati uno degli strumenti più importanti nella promozione e nella divulgazione della stessa.

3. Social media utilizzati per ripristinare la legittimità aziendale ed erigere facciate organizzative

La legittimità è un concetto fondato sulle percezioni degli stakeholder (Suchman, 1995), tipicamente molto difficile da misurare con precisione. Poiché i social media consentono alle parti interessate di esprimere direttamente le proprie opinioni e reazioni emotive nei confronti delle divulgazioni aziendali, le reazioni delle parti interessate nei social media diventano una nuova proxy per la legittimità.

Le principali divulgazioni che le aziende fanno utilizzando le varie piattaforme di social media, come Facebook e Twitter, riguardano informazioni sulla RSI. Le percezioni degli stakeholder alle informazioni sulla RSI divulgate sui social si riflettono spesso nelle reazioni comportamentali o emotive degli stakeholder, come l'espressione di sentimenti positivi o negativi. Di conseguenza, le reazioni positive degli stakeholder puntano al mantenimento della legittimità dell'impresa, mentre le reazioni negative potrebbero implicare che la legittimità dell'impresa sia a rischio.

Il modello dell'ipocrisia organizzata e delle facciate organizzative possono aiutare le imprese a mantenere la legittimità agli occhi degli stakeholder con interessi divergenti.

Le aziende utilizzano infatti azioni, discorsi e decisioni per mitigare le potenziali conseguenze negative di azioni incoerenti, per gestire interessi divergenti delle parti interessate e quindi mantenere la legittimità.

Le aziende sono più propense di solito a divulgare decisioni e discorsi sulle aspettative generali per il futuro, mentre per quanto riguarda le azioni, quando queste sono insufficienti o contrarie rispetto alle aspettative degli stakeholder, i manager scelgono semplicemente di non rivelarle e di conseguenza, è più probabile che la divulgazione delle azioni attiri reazioni positive da parte degli stakeholder.

Inoltre i discorsi e le decisioni normalmente raggiungono gruppi di stakeholder più ampi rispetto alle azioni, tuttavia gli stakeholder reagiscono a queste rivelazioni in maniera differente, a seconda che siano idealisti o materialisti.

In ogni caso le aziende hanno bisogno di tutte e tre queste strategie (discorsi, decisioni e azioni) per mantenere la legittimità agli occhi di gruppi di stakeholder con interessi contrastanti.

Discorsi, decisioni e azioni poi contribuiscono anche ad erigere facciate organizzative da parte delle imprese, che sono fronti simbolici utilizzati per gestire la legittimità delle imprese, influenzare la valutazione da parte degli stakeholder delle pratiche di RSI e affrontare le diverse aspettative degli stakeholder.

Le facciate reputazionali hanno maggiori probabilità di provocare emozioni positive rispetto alle facciate razionali, indicando che le parti interessate reagiscono positivamente alle divulgazioni aziendali che promuovono un'immagine aziendale positiva. Anche le facciate progressive hanno maggiori probabilità di generare reazioni positive rispetto alle facciate razionali.

Queste reazioni contrastanti sono guidate dalle diverse aspettative dei vari gruppi di stakeholder su ciò che l'azienda dovrebbe rivelare.

1.4 I COMUNICATI STAMPA

I comunicati stampa sono un importante mezzo di comunicazione aziendale, un mezzo consolidato per le organizzazioni commerciali e non commerciali per comunicare con il proprio pubblico, che consente alle aziende di rispondere alle minacce di legittimità e di impegnarsi in dibattiti pubblici su questioni ed eventi attuali in modo tempestivo.

I comunicati stampa forniti da un'organizzazione servono come forma per mantenere la legittimità. La legittimità costruita tra le organizzazioni e il loro pubblico viene definita come un processo di influenza reciproca e poiché i giudizi si formano attraverso la discussione pubblica, la legittimità dipende dalla comunicazione e viene raggiunta dalle organizzazioni che partecipano al dialogo sociale.

Le aziende usano la retorica e l'argomentazione come mezzo per influenzare le opinioni del pubblico riguardo a un determinato argomento e/o ottenere il sostegno pubblico.

L'analisi retorica si basa sulla visione della retorica e dell'argomentazione come azione per raggiungere determinati obiettivi.

Durante o dopo un periodo di crisi un'impresa può rispondere a una crisi: ammettendo la responsabilità o negandola, i dinieghi comportano la mancata ammissione del comportamento scorretto e il rifiuto di assumersene ogni responsabilità. Le imprese rispondono ad una situazione di crisi usando la retorica nei loro comunicati stampa, facendo appello alla logica (logos), all'autorità, (ethos) o all'emozione (pathos). La retorica viene usata per convincere il pubblico della legittimità delle proprie azioni, per evocare una risposta emotiva e connettersi psicologicamente con i vari stakeholder, influenzare la percezione del pubblico e persuaderlo della validità delle proprie argomentazioni. L'uso di metafore poi consente alle parti coinvolte in un conflitto di inquadrare e riformulare la questione contestata in modi particolari.

La retorica quindi gioca un ruolo chiave nel modo in cui una crisi viene risolta, ma l'esito della crisi dipende anche dagli attributi particolari degli stakeholder coinvolti.

Oltre alla retorica vista nella sezione precedente un'impresa può anche utilizzare la retorica visiva e la retorica della performance. Queste forme di comunicazione non verbale costituiscono un potente mezzo di persuasione, le immagini infatti hanno un forte impatto psicologico e quindi costituiscono un modo ancora più potente di persuasione rispetto alle parole.

1.5 ANALISI DI RICERCA

Le divulgazioni, dopo una crisi aziendale causata da un incidente, uno scandalo o un disastro nascono dalla necessità di riparare la reputazione dell'azienda attraverso il ripristino dell'immagine e preservare la legittimità. La divulgazione del disastro e dei rischi associati ha due scopi: in primo luogo, aumentare la trasparenza con le parti interessate e in secondo luogo, prevenire da ogni possibile attacco che potrebbe ulteriormente compromettere la legittimità. Utilizzando la teoria dell'impression management vista prima e le teorie ad essa collegate, quali la teoria della legittimità, la retorica, le facciate organizzative e l'ipocrisia organizzata, cerchiamo di interpretare la complessità e le varie implicazioni degli scandali aziendali, le reazioni delle aziende a questi scandali che possono essere solamente facciate organizzative o greenwashing che hanno l'intento di riparare, riguadagnare e persino aumentare la reputazione aziendale, oppure cambiamenti organizzativi fondamentali che rappresentano un vero impegno per evitare catastrofi future.

Nel particolare in questo studio, analizziamo i cambiamenti nella comunicazione aziendale apportati dopo una crisi del terzo tipo, dove la colpa era dell'errore umano evitabile.

In questi casi le teorie viste nella sezione precedente vengono sviluppate dopo l'emergere della crisi con lo scopo specifico di alterare le percezioni del pubblico sulla responsabilità dell'organizzazione.

L'analisi che andiamo a condurre ha lo scopo di esaminare prima la motivazione per cui strategie di impression management vengono applicate, ovvero la logica e la misura in cui le persone sono spinte a controllare la percezione degli altri e, in secondo luogo, capire quali strategia di impression management vengono applicate dalle aziende nei loro canali di comunicazione e infine capire qual è l'impatto delle azioni di impression management sulla legittimità e sulla reputazione/immagine delle imprese in esame dopo i disastri.

In particolare la comunicazione aziendale che andiamo ad esaminare si riferisce ai rapporti di responsabilità sociale d'impresa, alle divulgazioni sui social media (Facebook e Twitter) e ai comunicati stampa. Le divulgazioni che prenderemo in esame, si riferiscono ad un ampio arco

di tempo che va dalle divulgazioni prima della crisi, durante e post crisi, perché le conseguenze derivanti da un evento avverso possono avere sia implicazioni immediate, sia anni dopo.

Infine l'analisi del contenuto che andiamo a condurre combina l'analisi testuale con l'analisi visiva.

Studiamo:

- I cambiamenti delle divulgazioni nei report annuali di responsabilità sociale d' imprese (RSI) in risposta agli eventi catastrofici che hanno colpito le società in esame. Si vuole andare ad esaminare se e che tipo di strategie di impression management sono state applicate, come sono stati adattati i principi GRI a queste strategie, la quantità di spazio assegnato alle informative classificate come di natura positiva e, più specificamente, alle informative relative alla salute e alla sicurezza, come il report è stato utilizzato dalle imprese come strumento per riottenere legittimità, ripristinare la reputazione e l'immagine aziendale danneggiata dopo una crisi.
- I cambiamenti delle divulgazioni sui social media in risposta agli eventi catastrofici che hanno colpito le società in esame. Si vuole andare ad esaminare se e che tipo di strategie di impression management sono state applicate, capire che tipo di informazioni sono state date dalle imprese ai propri stakeholder sui social media e se questi sono stati coinvolti in un processo di interazione tra le parti, e se questa interazione è stata principalmente positiva o negativa. Si vuole inoltre indagare il modo in cui gli stakeholder percepiscono l'ipocrisia, le strategie di facciata e di impression management impiegate nelle divulgazioni aziendali in un contesto di social media e in un periodo di crisi.
- In che modo le società in esame hanno utilizzato i comunicati stampa in un momento di crisi. Si vuole andare a studiare se e come questi comunicati sono stati usati dalle imprese per rispondere alle minacce di legittimità e per impegnarsi in dibattiti pubblici in modo tempestivo dopo un disastro e come le società hanno utilizzato la retorica e l'impression management di questi mezzi di comunicazione per influenzare le opinioni degli stakeholder.

CAPITOLO 2- I FATTI ACCADUTI

Ciascuno dei disastri che andiamo ad esaminare in questo studio ha provocato notevoli perdite di vite umane, ha ricevuto un'ampia copertura mediatica e ha portato le società in esame ad una possibile perdita di legittimità sociale, causando danni alla reputazione di quest'ultime.

2.1 COSTA CONCORDIA

Costa Concordia fa parte del gruppo Costa Crociere S.p.A. , la più grande compagnia turistica italiana nonché il primo operatore di crociere in Europa, che dal 2003 fa a sua volta parte di Carnival Corporation & Plc., il più grande operatore di crociere al mondo. Nel 2016 Costa aveva la più grande flotta tra tutti gli operatori europei, con un totale di 26 navi da crociera in servizio ,2,6 milioni di passeggeri trasportati e più di 20.000 dipendenti.

Costa Concordia era una delle più grandi navi da crociera del gruppo, che è divenuta famosa nel 2012 ,in particolare il 13 gennaio 2012, quando si è schiantata sul fondale roccioso italiano, urtando uno scoglio sottomarino vicino all'isola del Giglio al largo della costa meridionale della Toscana, sfondando lo scafo e affondando la nave.

Il naufragio non sarebbe avvenuto se la crociera fosse rimasta sulla rotta designata, ma il capitano ha preso una deviazione non autorizzata per rendere l'esperienza della crociera più emozionante. Sulla base di una ricostruzione dei fatti da atti giudiziari e legali, il capitano della nave, Francesco Schettino, ha deciso autonomamente e senza approvazione di cambiare rotta della nave e di navigare a mezzo miglio dall'Isola del Giglio per offrire un tributo al suo ex capitano che vi abitava⁴. Il capitano ha disinnestato il pilota automatico alle 21:39 e ha preso il comando effettivo della nave in modo da eseguire la deviazione. Il capitano, una volta capito quanto fosse vicina la nave all'isola e i pericoli insiti nella rotta, ha ordinato al timoniere di effettuare una serie di manovre ma in modo tale da non disturbare il comfort dei passeggeri⁵. Questo comando è stato dato senza conoscere la velocità della nave, un fatto essenziale alla luce dell'enorme stazza della Concordia.

⁴ Dichiarazioni emanate nella sentenza del 2016 dalla Corte D'Appello di Firenze

⁵ Dichiarazioni emanate nella sentenza del 2016 dal Tribunale di Firenze Ricorsi

Poi poco prima di schiantarsi, il capitano ha ordinato una serie di manovre e comandi diversi, che non erano stati compresi dal timoniere, sebbene fosse stato incaricato di evitare la collisione⁶.

Nonostante i comandi dell'ultimo secondo del capitano, alle 21:45, la nave ha toccato il fondo in acqua profonda 60 m, creando un lungo squarcio che ha provocato l'immediato allagamento dei vani contenenti motori, dei generatori e del quadro elettrico. Nonostante il capitano sia stato immediatamente informato della gravità della situazione, ha deciso di non avvertire subito l'Autorità Portuale, ma ha invece telefonato al Coordinatore Crisi Flotta di Costa per avvisarlo per primo. Dopo circa mezz'ora, il capitano ha avvertito l'Autorità Portuale dell'esistenza di un problema, ma ha aspettato fino a 45 minuti dopo l'incidente per dichiarare lo stato di emergenza. È trascorsa un'intera ora prima che il capitano ordinasse l'abbandono della nave, durante la quale il capitano ha fatto poco per preparare l'equipaggio per l'imminente operazione. Infine il capitano ha commesso il reato di aver abbandonato la nave con i passeggeri ancora a bordo.

Degli oltre 4.229 passeggeri a bordo, 32 sono morti a causa di asfissia e annegamento, mentre altri 193 sono rimasti feriti.

È stato successivamente accertato che lo schianto in sé non è stata la causa di tanti decessi, ma quest'ultimi sono stati piuttosto imputati all'impreparazione dell'equipaggio e al ritardo nelle comunicazioni e alla gestione complessiva dell'emergenza, o della sua mancanza³⁶.

Nell'aprile 2013, Costa ha accettato un patteggiamento di 1 milione di euro a copertura della propria responsabilità per i reati commessi dai suoi dipendenti e le molteplici lesioni e decessi causati dalla sua inosservanza sia dei regolamenti che delle leggi. Il processo al capitano Schettino si è concluso invece nel maggio 2017, quando è stato condannato dalla Corte di Cassazione a 16 anni di carcere.

La Concordia è rimasta bloccata sugli scogli al largo dell'isola del Giglio per più di due anni. I rifiuti, lo smaltimento e il riciclaggio del relitto hanno portato a diversi cambiamenti nelle politiche e nelle normative in materia di rottamazione navale. Dopo il disastro, il Parlamento Europeo ha approvato il Regolamento 1257/2013⁷ per il riciclaggio navale diretto sicuro ed eco-compatibile.

⁶ Dichiarazioni emanate nella sentenza del 2017 dalla Corte di Cassazione

⁷ Il regolamento (UE) n. 1257/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio del 20 novembre 2013, relativo al riciclaggio delle navi, ha come obiettivo primario la corretta gestione delle operazioni di demolizione delle navi

Nel 2014, il Concordia naufragato è stato venduto al Consorzio di riciclaggio delle navi ed è diventato di nuovo famoso, questa volta per essere stato il primo e il più grande relitto il cui smantellamento è stato guidato dai principi del riciclaggio verde delle navi. Alla fine, il costo di smantellamento della Concordia è costato il doppio del costo di costruzione della nave.

Il settore crocieristico è un settore che secondo diversi ricercatori è caratterizzato da discutibili questioni etiche, sociali e ambientali. Negli anni le compagnie di crociera sono state accusate di impegnarsi in pratiche insostenibili, avere un impatto negativo sulle loro destinazioni dal punto di vista economico e socio-politico, promuovere condizioni di sfruttamento del lavoro, non rispettare i quadri normativi transnazionali, alterare gli ecosistemi marini e trascurare le questioni di sicurezza.

Il disastro della Concordia ha alimentato tutte queste divulgazioni negative. Questo disastro è stato considerato un esempio di negligenza operativa e cattiva gestione sia da parte del capitano che da parte della compagnia ed è stato oggetto di un ampio controllo pubblico, è stato infatti il risultato di una compagnia da crociera che approvava tacitamente e persino incoraggiava i primi ufficiali a dare la priorità alle prestazioni rispetto alla sicurezza.

Costa è stata criticata anche dagli ambientalisti come una delle peggiori compagnie da crociera con riguardo alla salvaguardia ambientale, e l'intero settore è stato criticato come socialmente irresponsabile e uno dei settori più inquinanti esistenti.

Dopo l'incidente, i media di tutto il mondo hanno iniziato a segnalarlo. La retorica visiva del relitto di Concordia ha plasmato l'immaginario collettivo attraverso la sua ripetizione. E la ripetizione è un elemento centrale dell'impression management (Pesci et al., 2015). L'economia della persuasione e la manipolazione simbolica confermano che questa è una tattica provata per alterare le percezioni. Nel disastro della Concordia, l'immaginario globale è stato plasmato dalle immagini del relitto.

L'impatto finanziario che il disastro ha avuto sulla società è stato tragico: i prezzi delle azioni di Carnival sono stati fortemente influenzati dal disastro della Concordia, registrando un calo di quasi il 14% entro 20 giorni dalla data del naufragio, mentre Costa ha visto una diminuzione del 3% del fatturato e del 52,9% dell'utile operativo nei 3 anni successivi al disastro.

Eppure questi cali e gli impatti finanziari dell'evento catastrofico non hanno compromesso la stabilità finanziaria della società, Costa infatti negli anni successivi al 2013 ha poi registrato miglioramenti imprevisti alla propria performance finanziaria, riprendendosi completamente, probabilmente grazie anche all'emissione di dichiarazioni di sostenibilità.

2.2 BOEING

Boeing è un'industria aeronautica statunitense, la seconda società più importante al mondo per costruzioni nel ramo dell'aviazione civile. È stata fondata a Seattle nel 1916, e produce velivoli per uso sia civile che militare. Nel 1997 inglobò la sua principale concorrente, McDonnell Douglas.

Gli incidenti legati a questa compagnia riguardano la caduta di due aerei di linea Boeing 737 MAX, con la conseguente perdita di molte vite umane. In particolare i due incidenti si riferiscono:

- alla caduta del volo Lion Air 610 in Indonesia il 29 ottobre 2018. Il volo Lion Air 610 era un volo di linea della compagnia aerea a basso costo indonesiana Lion Air che il 29 ottobre 2018 avrebbe dovuto collegare l'aeroporto Internazionale di Giacarta con quello di Depati Amir. Il volo tuttavia, partito alle 06:20 locali precipitò in mare, a 33km dall'isola di Giava, poco dopo il decollo, alle 06:33, causando la morte di tutte le 189 persone a bordo. L'ATC (controllore del traffico aereo) informò immediatamente le autorità sul possibile incidente e la National Indonesian Search and Rescue Agency dispiegò tre navi e un elicottero nell'area. Alle 07:30, un'ora circa dopo l'incidente, l'agenzia ricevette notizia che il volo 610 si era inabissato a pochi chilometri da una piattaforma petrolifera offshore.

Il 30 ottobre, le autorità affermarono che tutti a bordo erano da considerare presunte vittime e che i primi resti umani erano stati recuperati. I registratori di volo vennero poi recuperati il 1 Novembre, mentre il registratore vocale di cabina venne recuperato solo il 14 gennaio 2019, dopo oltre 2 mesi di ricerche, ritrovato a 30 metri di profondità e 8 metri sotto la sabbia.

Questo fu il primo incidente occorso a un Boeing 737 MAX e il più grave mai accaduto ad un qualsiasi modello di Boeing 737.

- alla caduta del volo Ethiopian Airlines 302 in Etiopia il 10 marzo 2019. Il volo era un volo di linea internazionale, della compagnia aerea Ethiopian Airlines, che avrebbe dovuto accompagnare i passeggeri dall'aeroporto di Addis Abeba, in Etiopia verso l'aeroporto Internazionale Jomo Kenyatta di Nairobi, in Kenya. Il velivolo, un Boeing 737 MAX, che era stato fabbricato nell'ottobre 2018 e consegnato alla compagnia il 15 novembre dello stesso anno, il 10 marzo 2019 si è schiantato provocando la morte di tutti i presenti a bordo, 157 tra passeggeri e membri dell'equipaggio.

Il volo 302 decollò dalla capitale etiope alle 08:38 locali e un minuto dopo, il primo ufficiale, riferì alla torre di controllo di avere problemi di controllo. Due minuti dopo la partenza, il

veivolo iniziò a perdere quota e si attivò il sistema MCAS dell'aereo, portando l'aereo ancora più in basso, in una picchiata verso il suolo. Dopo tre minuti dalla partenza, con l'aereo che continuava a perdere quota e ad accelerare oltre i limiti consentiti, il capitano incaricò il primo ufficiale di chiedere l'autorizzazione al controllore del traffico aereo di tornare all'aeroporto, che venne concessa. Quindi i piloti virarono verso est per ritornare all'aeroporto di partenza. Tuttavia alle 08:43, per impedire al muso dell'aereo di abbassarsi ulteriormente, il capitano riaccese il sistema elettrico del trim, nella speranza che gli permettesse di mettere lo stabilizzatore in assetto neutro. Ma riaccendendo tale dispositivo, riattivò anche il MCAS, che spinse di nuovo il muso del jet verso il basso.

Alle 08:44, sei minuti dopo il decollo, l'aereo scomparve dagli schermi radar e si schiantò al suolo, nel distretto di Gimbichu, nella regione di Oromia, in un campo agricolo vicino alla città di Bishoftu. L'impatto creò un cratere largo circa 27 metri, lungo 120 e profondo fino a 9. Entrambe le scatole nere vennero recuperate l'11 marzo e consegnate dall' Ethiopian Airlines a Parigi, all'agenzia investigativa francese sugli incidenti aerei (BEA).

Le cause e le colpe dei due incidenti sono state solo in parte attribuite alle compagnie aeree. Le colpe attribuite a Lion Air sono state alcuni errori di pilotaggio e una manutenzione inadeguata, mentre la responsabilità attribuita a Ethiopian Airlines è stata quella di una manutenzione scarsa e inadeguata, che ha portato al montaggio sull'aereo coinvolto nell'incidente di un sensore dell'angolo di attacco difettoso e lo scarso addestramento dei piloti, infatti il primo ufficiale ai comandi del volo 302 non aveva mai effettuato una sessione al simulatore di Boeing 737 MAX.

La causa principale dello schianto dei due aerei è stata attribuita al nuovo sistema automatizzato di Maneuvering Characteristics Augmentation System (MCAS) del Boeing 737 MAX che avrebbe portato automaticamente l'aereo in una posizione di picchiata.

Il Maneuvering Characteristics Augmentation System (MCAS) è una modalità di controllo di volo (modalità software) sviluppata da Boeing, che regola il trim dello stabilizzatore orizzontale per spingere il muso dell'aereo verso il basso quando si sta operando in volo manuale, con i flap retratti e ad un angolo di attacco elevato (AoA), in modo che i piloti non facciano inavvertitamente salire l'aereo troppo ripidamente provocando così potenzialmente uno stallo. Tuttavia, in entrambi gli incidenti, il MCAS ha operato in maniera sbagliata, attivandosi erroneamente a causa delle indicazioni errate provenienti dai suoi sensori.

Il 737 Max di Boeing avrebbe dovuto essere un aereo che doveva aiutare la compagnia a tenere il passo con una nuova offerta più efficiente in termini di carburante, rispetto alla rivale Airbus.

Tuttavia Boeing ha affrettato il progetto e per questo motivo l'aereo era suscettibile a pericolosi stalli in determinate situazioni di decollo, quindi per contrastare questo difetto di progettazione la compagnia ha creato un software, il MCAS, che spingeva automaticamente il muso dell'aereo verso il basso e che funzionava leggendo i dati forniti da un sensore solitario posto all'esterno dell'aereo, il che significa che non c'era modo di sapere se il MCAS stava agendo con informazioni sbagliate in caso il sensore fosse danneggiato.

La società, per risparmiare tempo e denaro, non ha mai informato le compagnie aeree a cui ha venduto il 737 Max, i piloti e la FAA⁸ riguardo questo software.

Durante la certificazione dell'aeromobile, Boeing ha rimosso la descrizione del MCAS dai manuali di volo dei MAX, lasciando i piloti all'oscuro di questo sistema quando l'aereo è entrato in servizio. Solamente il 10 novembre 2018, dodici giorni dopo lo schianto del volo Lion Air 610, Boeing ha rivelato pubblicamente l'esistenza del MCAS nei suoi velivoli Boeing 737, in una discussione pubblica, e solo dopo il secondo disastro aereo, Boeing ha ammesso che il MCAS ha avuto un ruolo fondamentale in entrambi gli incidenti e ha affermato che il MCAS non è un sistema anti-stallo, ma ha lo scopo di imitare il comportamento di beccheggio simile a quello degli aerei della precedente generazione della serie, il Boeing 737 NG.

Le indagini hanno poi identificato numerosi difetti relativi a questo sistema MCAS e ai sistemi associati, come ad esempio il messaggio di "AoA DISAGREE" che avrebbe dovuto impedire l'attivazione dell'MCAS, che però non ha funzionato.

È stata questa serie di difetti di progettazione e la mancanza di franchezza di Boeing che hanno portato ai due fatali incidenti del 737 Max, come è stato scoperto nelle successive indagini e rapporti del Congresso.

Dopo le indagini condotte dal Congresso e il Dipartimento dei trasporti degli Stati Uniti, sia per quanto riguarda la compagnia Boeing che la FAA, in particolare se l'agenzia avesse delegato troppa autorità di auto-approvazione a Boeing, quest'ultima è stata accusata penalmente di cospirazione per frodare gli Stati Uniti da parte del Dipartimento di Giustizia e condannata a pagare una multa di 2,5 miliardi di dollari per aver mentito e nascosto informazioni alla Federal Aviation Administration (FAA) sia prima che dopo gli incidenti mortali del 737 Max nel 2018 e 2019 e per aver rilasciato dichiarazioni fuorvianti e mezze verità comunicate dai dipendenti della Boeing alla FAA, che hanno impedito la capacità del governo di garantire la sicurezza del pubblico volante.

⁸ La FAA- Federal Aviation Administration- è l'agenzia del Dipartimento dei Trasporti statunitense incaricata di regolare e sovrintendere ogni aspetto riguardante l'aviazione civile.

A seguito del processo per i due incidenti, caratterizzati da dinamiche molto simili, il Boeing 737 MAX è stato interdetto al volo in tutto il mondo a tempo indeterminato.

La Federal Aviation Administration (FAA), successivamente al primo incidente, aveva confermato l'aero-navigabilità del Boeing 737 MAX, al contrario quasi tutte le altre autorità aeronautiche, a cominciare dalla Cina, lo avevano interdetto al volo per un periodo di tempo limitato. Solo dopo il secondo incidente, la FAA ha interdetto al volo l'aereo, il 13 marzo 2019, a tempo indeterminato, motivando la decisione data la somiglianza tra i due incidenti.

A seguito dell'interdizione al volo, Boeing ha interrotto le consegne e prima ridotto e poi, da gennaio 2020, sospeso la produzione dei Boeing 737 MAX. Il ritorno in servizio dell'aereo dipende dall'approvazione mondiale delle modifiche al suo software MCAS, al sistema di controllo del volo e ai sistemi di allarme della cabina di pilotaggio.

A causa della messa a terra del Boeing 737 MAX, delle cause legali e dei risarcimenti alle compagnie aeree e ai parenti delle vittime, si stima che Boeing perderà fino a 20 miliardi di dollari tra pagamenti e mancate entrate.

Il 7 gennaio 2021 infatti Boeing, dopo essere stata accusata di frode, è arrivata all'accordo di pagare oltre 2,5 miliardi di dollari: una sanzione pecuniaria penale di 243,6 milioni di dollari; 1,77 miliardi di dollari per danni alle compagnie aeree e un fondo di 500 milioni di dollari per i parenti delle vittime dei due incidenti.

Tuttavia dal punto di vista penale nessun individuo è stato accusato penalmente nell'indagine del governo su Boeing, condotta dall'FBI e dall'ufficio dell'Ispettore generale del Dipartimento dei trasporti. Dennis Muilenburg, che era CEO di Boeing quando si sono verificati gli incidenti, è stato estromesso alla fine del 2019, andandosene con più di 60 milioni di dollari in stock option e altre attività, anche se Boeing non gli ha concesso una liquidazione.

Molti hanno criticato i risultati dell'indagine, non solo per il fatto che l'importo chiesto di pagare a Boeing è stato solamente una mera frazione delle entrate annuali della società, ma anche perché quest'ultima è stata esclusa da qualsiasi responsabilità reale in termini di accuse penali. Peter DeFazio, il presidente della commissione della Camera per i trasporti e le infrastrutture statunitensi, ha affermato in una dichiarazione che *“questo tentativo di cambiare il comportamento aziendale è patetico e farà poco per scoraggiare il comportamento criminale in futuro”*.

Il 27 gennaio 2021 poi l'Agenzia europea per la sicurezza aerea e la Civil Aviation Authority hanno autorizzato la ripresa delle operazioni di volo del 737 MAX negli spazi aerei europei e del Regno Unito, dopo che Boeing ha lavorato per correggere i difetti e i problemi visti prima. Le compagnie aeree di tutto il mondo stanno quindi lentamente reintroducendo l'aereo nelle

loro flotte, tuttavia in un rapporto del Senato degli Stati Uniti pubblicato solo il mese scorso, è stato scoperto che Boeing e la FAA hanno lavorato per manipolare alcuni dei test effettuati durante il processo di ri-certificazione. Dopo questo rapporto la FAA è stata anche accusata di aver contribuito ai problemi che hanno portato ai due incidenti mortali del 737 Max.

Analizziamo l'impatto che i disastri hanno avuto sulla reputazione della società: secondo il rapporto annuale di Brand Finance del 2020, gli incidenti del 737 MAX hanno diminuito drasticamente il valore e la reputazione del marchio. Il valore stimato del marchio Boeing è passato da 32 a 22,7 miliardi di dollari e la sua posizione nella classifica per il 2020, stilata da Global 500, rispetto alla reputazione e al fatturato delle imprese, è diminuita da 76esimo a 34esimo. La società è passata rapidamente da essere un'azienda leader per quanto riguarda la sicurezza a una che sta perdendo questa reputazione a causa degli incidenti ai propri velivoli e ai successivi insabbiamenti.

La crisi aziendale dovuta agli incidenti sopra esaminati e la successiva interdizione al volo del 737 MAX rappresentano ostacoli storicamente senza precedenti per Boeing, difficili da superare e probabilmente ci vorranno diversi anni prima che la sopravvivenza dell'azienda sia assicurata.

Per riguadagnare la propria reputazione e quote di mercato, l'azienda ha intrapreso un processo in quattro fasi:

- Sostituzione della leadership. La sostituzione della leadership, primo passo verso la ripresa aziendale, comporta un cambio di leadership ai massimi livelli dell'azienda e per Boeing questo ha rappresentato un processo difficile. Inizialmente, il CEO di Boeing, Muilenburg ha rifiutato per mesi qualsiasi suggerimento di dimettersi e ha insistito sul fatto che il 737 MAX sarebbe presto tornato in volo e che la crisi aziendale sarebbe stata risolta rapidamente. Quando finalmente è diventato chiaro al consiglio di amministrazione che la ripresa dalla crisi aziendale avrebbe richiesto molto più tempo di quanto indicato da Muilenburg, l'amministratore delegato ha finalmente rassegnato le dimissioni a dicembre 2019 ed è stato sostituito da un nuovo CEO, David Calhoun, un ex membro del consiglio di amministrazione di Boeing, che conosceva già bene la società ed era noto per la sua abilità nella gestione delle crisi e per avere uno stile di comunicazione chiaro, che avrebbe potuto aiutare a risollevarsi dalla crisi acquisendo di nuovo la fiducia dei principali stakeholder dopo la comunicazione eccessivamente ottimistica del suo predecessore Muilenburg.
- Ristrutturazione aziendale. È fondamentale per Boeing rinnovare la propria struttura aziendale poiché gli incidenti del 737 MAX sono stati, in gran parte, il risultato di un'evoluzione disfunzionale nella cultura aziendale di Boeing. La cultura aziendale della

società era inizialmente incentrata sull'attenzione verso la sicurezza che era la mission centrale dell'impresa e i consumatori in tutto il mondo son cresciuti fino a fidarsi del marchio rispetto a qualsiasi altro produttore. Tuttavia, la cultura dell'azienda si è spostata da un'attenzione alla qualità e alla sicurezza verso una più focalizzata sul ritorno finanziario, e questo spostamento ha portato a una malsana preoccupazione per il prezzo delle azioni, che a sua volta ha portato agli incidenti dei due 737 MAX e ad un conseguente calo della reputazione aziendale, legata alla qualità e sicurezza dei suoi mezzi di trasporto, che Boeing si era costruita negli ultimi 100 anni della sua esistenza, e che è stata distrutta in un anno. I precedenti aerei costruiti da Boeing, i modelli 717, 747-8 e 787, avevano un record di sicurezza perfetto (0,06 per milione di voli). Questo record è stato notevolmente offuscato con il velivolo 737 MAX, che ha ottenuto un'altissima percentuale di incidenti (3,08 fino a marzo 2019).

Il nuovo CEO David Calhoun nel descrivere la causa principale del problema riguardante il cambiamento alla cultura aziendale di Boeing, ha attribuito la colpa al precedente CEO Dennis Muilenburg.

Affinché Boeing possa attraversare con successo questo periodo di crisi, è necessario un certo livello di ristrutturazione aziendale per riportare l'azienda al precedente focus sulla qualità e sulla sicurezza dei propri mezzi. Una ristrutturazione aziendale invia un messaggio forte agli stakeholder, ossia che l'azienda è disposta a investire tempo, denaro e sforzi per garantire che gli incidenti non si ripetano più e che l'azienda tornerà ad avere come focus principale quello che riguarda la sicurezza.

La struttura aziendale e la cultura aziendale sono strettamente correlate, poiché la nuova leadership dell'azienda, guidata dal nuovo CEO Dennis Calhoun, si sta ora concentrando sulla rivitalizzazione della struttura aziendale e sulla conseguenti trasformazioni della cultura interna, creando un cambiamento delle strutture organizzative guidato però dalla mission e dalla vision dell'azienda.

- Riqualficazione della strategia. La strategia di Boeing, come abbiamo visto si è spostata da un focus sulla sicurezza a un focus sull'efficienza dei costi. Questo cambiamento, dopo i due incidenti, è stato oggetto di un ampio dibattito pubblico. Gli stessi ingegneri della Boeing hanno affermato che la cultura aziendale ha dato la priorità ai costi rispetto alla sicurezza e enfatizzato la velocità, l'efficienza del carburante e la riduzione dei costi sopra ogni altra cosa.

Nel periodo precedente ai disastri i membri del consiglio di amministrazione di Boeing non hanno mai messo seriamente in dubbio il cambiamento della strategia dalla sicurezza

all'efficienza dei costi e ai margini di profitto, e poiché la società stava attraversando un periodo florido, le cose sembravano funzionare. La maggior parte dei membri del consiglio era fiduciosa che Muilenburg fosse in grado di valutare i rischi connessi all'aumento della produzione. Solo successivamente ai disastri Boeing si è accorta che doveva cambiare strategia. Con la pubblicazione degli obiettivi di Boeing per il 2025, vediamo quali sono i punti focali su cui punta la nuova strategia aziendale: leadership di mercato; prestazioni e rendimenti di primo quartile; crescita dalla produttività; progettazione, produzione, eccellenza dei servizi; innovazione accelerata; scala e profondità globali; migliorare squadra, talento e leader; top corporate citizen.

- Rebranding del prodotto. Un'altra grande sfida per Boeing consisterà nel convincere il pubblico a sentirsi a proprio agio a volare su un aereo 737 MAX. Un cambio al nome dell'aereo potrebbe potenzialmente aiutare ad affievolire nel pubblico il ricordo degli incidenti, ma sarà comunque un lungo processo per riuscire ad allontanare completamente l'associazione di quell'aereo da quegli eventi.

Per rispondere adeguatamente alla crisi e riguadagnare la fiducia del mercato, Boeing ha avuto quindi bisogno di implementare una campagna strategica di pubbliche relazioni per rassicurare anche gli stakeholder più critici che i problemi riguardanti la sicurezza sono stati affrontati e per riconquistare la fiducia del pubblico nel business. Attraverso il marketing e gli sforzi dei media si è potuto comunicare al pubblico il passaggio dall'enfasi sull'efficienza e la riduzione dei costi all' enfasi sulla sicurezza.

Per riportare Boeing in carreggiata, il nuovo CEO Calhoun, che ha sostituito il vecchio CEO Muilenburg, sta lavorando diligentemente per ricucire i rapporti con le compagnie aeree, con il Congresso e con i regolatori nazionali e internazionali, sta procedendo con la ristrutturazione aziendale e la riqualificazione della strategia. In questo lavoro, necessario nelle pubbliche relazioni, Calhoun si è imbarcato in un tour di scuse, tenendo una serie di quelle che ha chiamato 'opportunità di salute e riparazione', con la prima tappa alla Casa Bianca.

In ogni caso un danno reputazionale di tale portata come quello di Boeing è difficile da superare a breve termine e richiederà tempo, impegno e concentrazione per essere raggiunto.

CAPITOLO 3- ANALISI BOEING

3.1. ANNUAL REPORT ED ENVIRONMENTAL REPORT

Gli Annual Report e gli Environmental Report di Boeing sono stati analizzati da un periodo che va dal 2017 fino al 2020, in modo tale da riuscire a fare un'analisi e una comparazione di questi report prima (report del 2017), durante (report del 2018 e 2019) e dopo gli incidenti in questione (report del 2020).

ANNUAL REPORT

ANNUAL REPORT PRE DISASTRO (2017):

Il numero di pagine nel report prima del disastro è inferiore (148 pagine) rispetto ai report durante e dopo il disastro (rispettivamente 154 pagine nel 2018, 164 pagine nel 2019 e 188 pagine nel 2020).

Gli argomenti trattati in questo report, oltre ad informazioni finanziarie, fanno riferimento principalmente a fatti positivi o aspirazioni per il futuro. Nello specifico riguardano un elenco di tutti gli obiettivi raggiunti. Il messaggio del CEO Dennis Muilenburg, nelle prime pagine è molto positivo e orientato al futuro *“Abbiamo lavorato insieme con un ritmo accelerato e con lo scopo di essere i migliori nel settore aerospaziale e un duraturo campione industriale globale. Per un'azienda che sogna in grande e realizza tali sogni, è nostro compito cogliere un futuro audace e luminoso, e lo faremo, insieme”*.

Per quanto riguarda il 737 MAX, nel report si fa riferimento molto spesso a questo aereo, troviamo una serie di informazioni positive che si riferiscono alle ottime performance e all'aumento degli ordini di quest'ultimo.

Per quanto riguarda invece i temi relativi alla salute e alla sicurezza, vengono divulgate poche informazioni riguardanti questi temi: viene affermato, a pagina 8 del report, che Boeing favorisce un luogo di lavoro senza infortuni e senza barriere culturali e vengono poi sottolineati i valori dell'azienda, vale a dire integrità, qualità, sicurezza, diversità e inclusione, fiducia e rispetto, cittadinanza aziendale e successo degli stakeholder.

Facendo un'analisi delle parole chiave abbiamo evidenziato che la parola 'salute' compare nel report del 2017 solamente 5 volte, poche in confronto alle 61 volte in cui compare nel 2019.

La parola 'sicurezza' compare nel report del 2017, 50 volte, mentre nei report successivi compare più del doppio delle volte.

Passando a considerare i temi negativi emersi questi li troviamo nella prima parte dell'Annual Report, da pagina 22 a 30, dove vengono segnalati in un elenco tutti i fattori di rischio. In questo caso gli stakeholder a cui Boeing si rivolge sono primariamente gli investitori o i possibili investitori di Boeing. Tra questi fattori di rischio nessuno di essi riguarda l'aereo della nostra analisi, il 737 MAX, la salute o la sicurezza.

Altre informazioni negative sono rilasciate poi nella seconda parte dell'Annual Report dove si parla della business unit 'Aerei Commerciali' e viene dichiarato come i competitors internazionali siano sempre più competitivi.

Per il resto in questa seconda parte, relativa principalmente alla situazione finanziaria di Boeing, questa viene presentata in una luce positiva. Ad esempio a pagina 43 e 44, dove vengono evidenziati tutti gli aspetti dei vari programmi riguardati gli aerei commerciali, rispetto al Boeing 737 viene dichiarato che *"La quantità contabile per il programma 737 è aumentata di 800 unità durante il 2017 a causa del normale avanzamento del programma nell'ottenimento di ordini aggiuntivi e nella consegna di aeroplani. Attualmente stiamo producendo a un tasso di 47 al mese e prevediamo di aumentare a 52 al mese nel 2018. Abbiamo in programma di aumentare ulteriormente il tasso a 57 al mese nel 2019. Abbiamo consegnato il primo 737 MAX 8 a maggio 2017 e ne abbiamo annunciato il lancio del 737 MAX 10 a giugno 2017"*.

Possiamo quindi affermare che le informazioni positive dichiarate in questo Annual report sono sicuramente superiori a quelle negative -anche per quanto riguarda i temi principali della nostra analisi, ossia salute, sicurezza e l'aereo 737MAX.

Passando all'analisi delle immagini notiamo una diminuzione del numero di foto presenti nei report redatti durante il disastro, ossia nel 2018 e 2019. Le immagini passano dall'essere 16 (nel 2017) a 13 e 12, rispettivamente nel 2018 e nel 2019. Tornano al contrario ad aumentare nel report del 2020, passando ad essere 23 immagini.

Le immagini, nel report del 2017, raffigurano principalmente i prodotti di Boeing (7 su 13 immagini), rappresentando sia prodotti della business unit difesa, spazio e sicurezza che della business unit aerei commerciali. Troviamo in copertina e nella pagina finale due aerei commerciali in volo- rispettivamente il 777-9 e il 787. Anche il 737 MAX è raffigurato, in volo, a pagina 9 assieme ad una descrizione che dice: *"Il 737 MAX 10 estende il vantaggio competitivo della famiglia 737 MAX. Siamo onorati che così tanti clienti abbiano apprezzato l'eccezionale valore che porterà alle loro flotte"*.

Nel resto delle immagini vengono ritratte una serie di persone: il CEO Dennis Muilenburg, i componenti del consiglio esecutivo di Boeing, ingegneri e altri dipendenti. Ognuno di essi è

affiancato da una descrizione in cui vengono riportate le parole dette da ciascuno di essi rispetto al loro lavoro o ai prodotti Boeing, sempre in un tono positivo.

Per quanto riguarda i principi GRI riteniamo che l'unico principio non rispettato sia quello riguardante l'equilibrio, in quanto le informazioni positive che compaiono sono in numero nettamente superiore a quelle negative. Per il resto i principi di comparabilità, precisione e chiarezza vengono rispettati in quanto il report è dotato di una serie di grafici semplicemente interpretabili e comparabili e di un linguaggio facilmente comprensibile. Anche i principi di tempestività e affidabilità sono rispettati perché il report è stato pubblicato all'inizio del 2018 ed è stato sottoposto al controllo da parte di una società pubblica di contabilità che ha dichiarato *"A nostro parere, il bilancio presenta in modo corretto, sotto tutti gli aspetti significativi, la posizione finanziaria della Società. A nostro avviso, la Società ha mantenuto, sotto tutti gli aspetti rilevanti, un efficace controllo interno sull'informativa finanziaria"*.

ANNUAL REPORT DURANTE IL DISASTRO (2018 e 2019)

In entrambi gli Annual Report elaborati dopo i due incidenti rispettivamente del 29 ottobre 2018 e del 10 marzo 2019 si nota un aumento del numero di pagine e in maniera opposta una diminuzione del numero di immagini.

Nel report del 2018 le informazioni positive che compaiono sono più che quelle negative, non troviamo alcun riferimento all'incidente del 29 ottobre 2018, ne tanto meno delle scuse. Le parole 'salute' e 'sicurezza' compaiono lo stesso numero di volte che nel report del 2017.

Analogamente al report del 2017 nelle prime pagine viene presentata una lista degli obiettivi raggiunti, tra questi anche un aumento del numero di vendite di aeroplani commerciali, tra cui il 737.

Il messaggio del CEO Dennis Muilenburg è incentrato, più che sul fatto di essere i migliori come nel 2017, sull'innovazione e sul futuro dell'azienda, fa anche un breve riferimento al fatto che stanno progettando nuovi modi per proteggere le persone *"L'innovazione è al centro di tutto ciò che facciamo, un fatto che è più vero ora che mai in Boeing. Con la passione per i nostri clienti globali, stiamo sviluppando nuovi modi per connettere, proteggere, esplorare e ispirare il mondo su una base di eccellenza e leadership sostenute. Guardando al futuro, il meglio deve ancora venire e il futuro è nostro da costruire"*.

Per quanto riguarda l'aereo 737 MAX oltre a riscontrare che non è presente nessun riferimento all'incidente, osserviamo, al contrario, una serie di riferimenti positivi riguardanti questo aereo. Ad esempio a pagina 5 viene ricordato che è una delle pietre miliari di Boeing.

A differenza del report del 2017, sottolineano le loro priorità, vale a dire la produttività, la prima qualità e la sicurezza sia dei lavoratori che dei prodotti. Questo però viene fatto in poche righe a pagina 6. La maggior parte delle informazioni nel report, continuano ad essere incentrate sull'innovazione che Boeing sta perseguendo.

Per quello che riguarda le informazioni negative, queste le troviamo da pagina 21 a pagina 30 dove vengono elencati tutti i fattori di rischio, uguali a quelli del 2017.

Le informazioni finanziarie della business unit 'aerei commerciali' vengono presentate in una luce positiva, sottolineando come i ricavi siano aumentati grazie anche ad un aumento di ordini e di consegne del 737 MAX.

Possiamo quindi affermare che nel report del 2018 le informazioni positive superano quelle negative e che questo report replica la stessa forma e le stesse informazioni del 2017, aggiornate all'anno successivo.

Le strategie di impression management che vengono utilizzate sono:

- Il silenzio, in quanto non troviamo nessun riferimento all'incidente
- Una strategia assertiva di autopromozione, in quanto in molte parti del report vengono sottolineate le competenze e le qualità dell'azienda.

Per quanto riguarda le teorie della legittimità, dell'ipocrisia organizzata e della retorica riteniamo che nessuna di esse venga applicata in questo report poiché non troviamo alcun riferimento all'incidente. Al contrario si continua a parlare molto dell'aereo 737MAX e a presentarlo in un'ottima luce. Crediamo tuttavia che il fatto che nel report ci si concentri molto sull'innovazione e sugli impegni dell'azienda verso il futuro, possa rappresentare una facciata progressiva che Boeing ha cercato di costruire per privilegiare un'immagine aziendale incentrata su innovazione e progresso verso gli obiettivi in cui si è impegnata. Da pagina 4 a pagina 6 del report, infatti, troviamo elencati una serie di obiettivi, il modo in cui la società sta cercando di raggiungerli e i progressi compiuti finora. Il CEO Muilenburg afferma che *“Sebbene abbiamo ancora del lavoro da fare per perseguire i nostri obiettivi a lungo termine, sono orgoglioso dei progressi che abbiamo compiuto e del successo della nostra strategia”* sottolineando poi il fatturato record dell'anno e il progresso della società verso l'innovazione dei propri prodotti.

Crediamo anche che stessero cercando di costruire una facciata reputazionale agli occhi degli stakeholder. Volevano creare un'immagine aziendale positiva, sottolineando i valori e le visioni aziendali, soprattutto per quanto riguarda la qualità dei prodotti e la cura dei dipendenti. Il CEO a pagina 5 dice *“Quest'anno faremo delle misure per trasformare il nostro approccio alla prima qualità attraverso uno sforzo a livello aziendale, e stiamo anche trasformando i nostri sistemi e*

processi aziendali, creando le capacità di ingegneria digitale, produzione e catena di approvvigionamento che garantiranno il nostro futuro” e parlando dei dipendenti dice poi “...abbiamo lanciato nuovi programmi di sviluppo della forza lavoro che includono una rete online di risorse progettate per rendere l'apprendimento più accessibile ai dipendenti. Abbiamo anche intrapreso significativi aggiornamenti sul posto di lavoro e sulle strutture per creare una migliore esperienza lavorativa e promuovere una maggiore collaborazione e maggiore produttività”. Ringrazia tutto il team Boeing, cosa che non aveva fatto nel 2017 e parla di ONE-Boeing, sottolineando il fatto che siano uniti come una famiglia.

Riteniamo che i principi GRI, analogamente al report del 2017, siano tutti rispettati, tranne quello che riguarda l'equilibrio, perché il numero di informazioni positive supera quelle negative e non troviamo alcun riferimento all'incidente del 29 ottobre. Per il resto riteniamo che i principi di comparabilità, precisione, tempestività, chiarezza e affidabilità siano rispettati, per il fatto che le informazioni sono rese disponibili in tempo, sono chiare, precise e facilmente comparabili grazie anche alla presenza di molti grafici e siano affidabili in quanto il report è stato sottoposto alla revisione di una società esterna.

Passando infine ad analizzare le immagini presentate nel report, queste sono in numero inferiore rispetto al 2017. Una buona parte di esse (9 su 13) raffigura i prodotti Boeing. La maggior parte dei prodotti ritratti appartengono alle business unit Difesa Spazio e Sicurezza e Servizi Globali. Ad esempio in copertina e in ultima pagina, a differenza del report del 2017 dove era raffigurato un aereo commerciale, troviamo un Boeing MQ-25, ossia un rifornitore di carburante aereo con accanto la scritta *'Siamo Boeing. Il futuro è costruito qui'*. Anche se in minor quantità, non mancano le foto di aerei commerciali (4 su 13), tutti raffigurati in volo sopra città, mari e montagne. In una di queste foto troviamo il 737 MAX in volo.

Accanto quasi ad ogni immagine dei prodotti Boeing troviamo la foto di un dipendente che lavora nella società, con accanto una descrizione o la citazione di una frase detta da ognuno di essi nei confronti di Boeing e del lavoro che svolgono. La medesima cosa la ritroviamo anche nel report del 2017, contenente lo stesso numero di immagini che ritraggono i dipendenti di Boeing.

In entrambi i report metà delle immagini dei dipendenti ritraggono donne che lavorano per la società, in un tentativo di sottolineare la parità di genere.

Possiamo comunque affermare che ciò va ad avvalorare la nostra tesi che l'azienda con questo report stesse cercando di costruire una facciata progressiva e una reputazionale. Se andiamo ad esaminare le descrizioni e le frasi dei dipendenti riportate accanto ad ogni immagine, queste

sottolineano come la cura del proprio team sia importante per Boeing e come l'azienda stia perseguendo l'innovazione. Riportiamo come esempi le frasi citate da:

- Daeshan Boormane - ingegnere di analisi meccanica e strutturale di Boeing, a pagina 11 *"È un sogno che si avvera lavorare per un'azienda come questa. In qualità di membro del team di strumentazione per i test di volo, parlo con i team di Seattle, il team russo e Boeing India. È entusiasmante lavorare con così tante persone di culture e regioni diverse e ci sosteniamo davvero a vicenda. Siamo Boeing: collaboriamo a livello globale".*
- Chad Chanal - responsabile ingegneria di collegamento del 787, a pagina 12 *"Se mostri coraggio e pensi al futuro, questo può davvero ripagare. Questa è la realtà del Dreamliner. Abbiamo portato l'ingegneria aeronautica e di progettazione a un livello superiore e abbiamo stabilito un punto di riferimento per tutti i nostri aeromobili. Ora puntiamo ancora più in alto. Siamo Boeing: non ci sono limiti a ciò che può fare un campione."*

Riteniamo che Boeing abbia sottovalutato il problema dell'incidente avvenuto qualche mese prima la stesura del report. Essendo le indagini ancora in corso al momento della redazione dell'Annual report, Boeing ha cercato di evitare di parlare del disastro, per non aggravare la situazione, ha provato ad omettere i fatti accaduti nel report, come se avessero poca rilevanza, sperando probabilmente che gli stakeholder se ne dimenticassero in breve tempo. Ha cercato di sottolineare i valori positivi legati all'azienda e il fatto che cerchi costantemente di innovare, mantenendo comunque la qualità dei propri prodotti, ma riteniamo che questa sia stata l'unica strategia di IM correlata all'incidente e adottata nel report, oltre al silenzio.

Nell'Annual report del 2019 notiamo subito un cambiamento radicale nella divulgazione, e questo non solo per l'aumento del numero di pagine e la diminuzione delle immagini.

Dopo il secondo incidente, quello del 10 marzo 2019, ad un 737 MAX di Boeing, avente le stesse cause del primo, Boeing ha deciso di cambiare strategia di divulgazione.

Già nelle prime pagine del report, a pagina 2, troviamo un messaggio di scuse ai familiari delle vittime dei due incidenti in questione: *"Chiunque sia stato colpito dagli incidenti dei voli Lion Air e Ethiopian Airline- inclusi i cari delle persone a bordo e dei nostri clienti delle compagnie aeree- ha sperimentato un inimmaginabile perdita e sofferenza. Tutti noi di Boeing piangiamo con loro e condividiamo il loro dolore. Non dimenticheremo mai le 346 vite che sono state perse nelle due tragedie del 737 MAX. Hanno cambiato noi e il nostro settore per sempre. Stiamo imparando umilmente dagli incidenti e ci stiamo impegnando per utilizzare quello che impariamo per aumentare la sicurezza e la qualità, perché tutti quelli che fanno affidamento sui nostri prodotti e servizi meritano il nostro meglio. Questo include il nostro impegno continuo per i nostri valori,*

con un'enfasi verso i + elevati standard di sicurezza, qualità e integrità. Puoi vedere questa dedizione attraverso l'azienda perché le nostre persone lavorano per rinforzare la nostra cultura per il meglio e focalizzarci verso le nostre priorità. Prima tra queste priorità è il ritorno alla sicurezza del servizio del 737 Max".

Le pagine successive, da pagina 3 a 9, sono tutte dedicate a sottolineare quali sono i valori fondamentali su cui Boeing è fondata. In particolare un'intera pagina (pagina 3) è dedicata ad una sola frase *"Niente è più importante per noi della sicurezza. Siamo determinati a ripristinare la fiducia che abbiamo perso nel 2019. Lo faremo un aereo, un volo, un cliente alla volta. Questo è ciò che rappresentiamo"*.

I valori che vengono sottolineati sono: la sicurezza -per cui afferma che sono state adottate misure per rafforzarla in tutta l'azienda- la qualità -in questo caso viene sottolineato come la pausa alla produzione del 737 MAX serva per ripristinarne la qualità- e l'integrità -in merito alla quale viene detto che quando i dipendenti Boeing hanno dubbi sulla sicurezza o la qualità dei loro prodotti, sono incoraggiati a utilizzare strumenti di reporting interni che consentano loro di parlare apertamente.

A pagina 9 poi viene brevemente citata la storia dell'evoluzione della sicurezza in Boeing, nello specifico sono stati presi come esempio vari eventi catastrofici accaduti nel corso degli anni all'azienda, per far capire come, a partire da questi eventi disastrosi poi si è rafforzata la sicurezza in un determinato ambito della società. In questa stessa pagina, come ultimi eventi vengono citati i due incidenti del 737 MAX e viene sottolineato in breve cosa si stia facendo per migliorare l'aspetto legato alla sicurezza: *"... aggiornando il software dell'aereo, conducendo test approfonditi, facilitando l'addestramento intensivo dell'equipaggio e lavorando con i partner dell'aviazione"*.

Anche in questo report è riportato un messaggio agli stakeholder dell'azienda, prima da parte del Presidente del consiglio di amministrazione, Lawrence W. Kellner e poi da parte del nuovo CEO David L. Calhoun.

Il primo, Lawrence W. Kellner, dopo delle veloci scuse, di un paio di righe, per le vite perse e gli incidenti, inizia ad elencare tutti i progressi che sono stati fatti e che si stanno compiendo per migliorare la sicurezza in Boeing. Parla molto in generale, senza citare nulla di specifico per quanto riguarda i miglioramenti relativi alla sicurezza da apportare al modello di aereo precipitato.

Il secondo, David L. Calhoun, in maniera peculiare al primo, esprime brevemente le sue condoglianze alle vittime degli incidenti del 2018 e del 2019 e inizia a parlare di come Boeing possa partire da questi eventi per migliorarsi. Nello specifico fa una lista di tutti i miglioramenti

che Boeing sta cercando di intraprendere e quelli in cui è già molto avanti. Tra questi troviamo l'attenzione verso i clienti, in questo caso si rivolge alle compagnie aeree globali e dice che anche durante la crisi del 737 MAX, Boeing ha rispettato i programmi di produzione per i propri clienti. Si concentra poi sugli investimenti fatti per il futuro e sulle innovazioni che stanno perseguendo, proprio come nei report degli anni precedenti. Infine parla dei valori che sono alla base della società, in particolare si concentra sulla sicurezza e su cosa stanno facendo per migliorarla, parlando comunque in termini molto generali citando in maniera molto generica alcuni progetti. Sempre in questa sezione che riguarda i valori di Boeing, sottolinea come i dipendenti e la società siano molto attenti alle comunità locali, dichiara quanti fondi sono stati donati a quest'ultime, in particolare a quelle colpite dagli incidenti.

Le informazioni che troviamo nella prima parte di questo report, seppur si riferiscano agli incidenti, hanno un tono positivo, incentrato più che sul perché i disastri siano accaduti, tanto più sul fatto di come Boeing stia cercando di migliorarsi e imparare da questi errori, che non vengono chiamati così ma 'incidenti'.

Le informazioni negative le troviamo, come nei report precedenti, da pagina 21 a 31, dove vengono elencati i fattori di rischio. In questa sezione, a differenza degli anni precedenti, sono stati aggiunti dei rischi legati al 737 MAX, in particolare: *“La flotta del 737 MAX è attualmente a terra e hanno temporaneamente sospeso la produzione del 737 MAX. Siamo soggetti a una serie di rischi e incertezze relativi al 737 MAX che includono incertezze riguardanti i tempi e le condizioni delle approvazioni normative del 737 MAX da parte della FAA, ritardi nella ripresa della produzione, tassi di produzione e / o di consegna inferiori a quelli pianificati, maggiori considerazioni per i clienti, aumento dei costi dei fornitori e salute della catena di fornitura, modifiche alle ipotesi e le stime contenute nei nostri rendiconti finanziari riguardanti il programma 737 e i potenziali risultati di vari procedimenti legali e indagini governative relativi al 737 MAX”*.

Altre informazioni negative le troviamo nella seconda parte di questo Annual Report, che riguarda la situazione finanziaria della società. In particolare a pagina 35, viene riportata una panoramica finanziaria generale dell'azienda e viene dichiarato che la messa a terra obbligatoria del 737 MAX disposta dalla FAA e da parte di altre autorità governative non statunitensi sta avendo un impatto negativo sulle loro operazioni e creando notevole incertezza. Nelle pagine successive che riguardano la business unit 'Aerei commerciali', si fa riferimento costantemente all'incidente, riferendosi ad esso come causa principale della diminuzione della loro quota di mercato globale, dei minori ricavi - diminuiti di \$ 25.244 milioni

nel 2019 rispetto al 2018- e delle perdite - di \$ 6,657 milioni nel 2019 rispetto a guadagni da operazioni di \$ 7,830 milioni nel 2018.

Essendo un report rivolto a stakeholder finanziari come investitori già in essere o possibili, le informazioni negative che troviamo riguardanti principalmente il 737 MAX, si riferiscono più che agli incidenti, alla messa a terra dello stesso disposta dalla FAA (Federal Aviation Administration) e anche dalle altre autorità non statunitensi. Ciò ha comportato: prima una diminuzione degli ordini dell'aereo fino poi ad una totale sospensione; una serie di costi aggiuntivi per rimetterlo in sicurezza sia stimati che già effettuati; una serie di costi se le consegne non sarebbero riprese nella metà del 2020 come dichiarato dalla FAA che avrebbe dovuto riapprovare l'aereo circa in quella data. C'è una sezione dedicata, a pagina 100 e 101, propria alla messa a terra del 737 MAX e a tutte le perdite stimate e correlate a questo fatto. In poche righe viene anche dichiarato che sono soggetti a indagini governative e normative relative agli incidenti del 737 MAX e che stanno cercando di aggiornare il software migliorando la sicurezza dell'aereo.

Le informazioni positive e negative si equivalgono nel report, anche se ci saremmo aspettati un aumento di quelle negative, che tuttavia si riferiscono più alla messa a terra dell'aereo che agli incidenti, alle cause di quest'ultimi e a cosa si stia facendo specificatamente per migliorare il 737 MAX. Seppur notando un aumento delle parole chiave legate a 'salute' e 'sicurezza' queste fanno riferimento a tutta l'azienda e non proprio all'incidente.

Dopo questa analisi riusciamo ad affermare che le strategie di impression management utilizzate sono contemporaneamente sia strategie difensive che assertive:

- Evasione di responsabilità, in quanto i disastri del 29 ottobre 2018 e 10 marzo 2019 vengono sempre chiamati nel report 'incidenti', come se fossero accaduti per sbaglio, senza attribuire la responsabilità direttamente alla società.
- Ridurre al minimo il reato, che consistente tra le varie cose nel tentare di collocare l'atto in un contesto più favorevole, farlo sembrare men negativo e risarcire le vittime. Questa strategia è messa in atto in quanto gli incidenti, in particolare a pagina 9, vengono dipinti come punto principale e quasi obbligatorio per riuscire ad apportare un miglioramento alla sicurezza dell'impresa. Inoltre a pagina 12 viene sottolineato per due volte il fatto che Boeing ha donato 50 milioni di dollari alle famiglie delle vittime dei due voli precipitati.
- Miglioramento ed esemplificazione, che vengono usati per accentuare l'auspicabilità di un evento positivo di cui l'impresa può essere responsabile e proiettare un'immagine di integrità e dignità morale. In questo caso queste due strategie le troviamo quando si

parla di tutti i miglioramenti fatti per rafforzare la sicurezza dell'azienda e quando vengono più volte sottolineati i valori chiave di Boeing, ossia sicurezza, qualità e integrità. Riportiamo come esempi alcune frasi di pagina 10, 11 e 12: *"..abbiamo creato un comitato permanente per la sicurezza aerospaziale per supervisionare la progettazione, lo sviluppo, la produzione, il funzionamento, la manutenzione e la consegna di prodotti e servizi"* ; *"L'azienda ha istituito una nuova organizzazione per la sicurezza dei prodotti e dei servizi che riporta direttamente al capo ingegnere e sta riallineando ed elevando il team di ingegneri"* ; *"Stiamo installando un nuovo programma di requisiti di progettazione che ci assicurerà di agire in base alle lezioni apprese e di migliorare continuamente"* ; *"...continueremo a valutare ulteriori azioni che possiamo intraprendere nel 2020 e oltre per rafforzare la nostra cultura di trasparenza e responsabilità. Ciò include il rimettersi ai valori di Boeing a tutti i livelli dell'azienda"*; *"...ci impegniamo ad ascoltare, imparare con umiltà e migliorare. Ad esempio, abbiamo stabilito un nuovo prodotto and Services Safety che esaminerà tutti gli aspetti della sicurezza del prodotto"*.

- Ingraziamento, che consiste nel tentativo di adulare un pubblico per ottenerne l'approvazione. Questa strategia seppur in poche parti del report la troviamo quando vengono adulati dipendenti e stakeholder ad esempio con le frasi: *"Ci stiamo impegnando a vicenda e con i nostri stakeholder con maggiore trasparenza"*; *"...la nostra profonda gratitudine agli oltre 160.000 dipendenti di Boeing è rimasta forte. Con i loro continui contributi, sono certo che rafforzeremo Boeing in meglio"*.
- Correzione, ossia fare piani per impedire che l'azione si ripeta di nuovo o comunque fare delle promesse di ciò. Questa strategia la troviamo molto spesso nel report quando, viene detto che l'azienda utilizzerà gli incidenti come punto di partenza per imparare e migliorare. In realtà in nessuna sezione del report si parla nello specifico di cosa si stia facendo per migliorare i sistemi del 737 MAX che hanno provocato gli incidenti. Più che altro si parla di miglioramenti alla sicurezza generale dell'azienda, creando ad esempio dei comitati istituiti per supervisionare la sicurezza di tutti i prodotti Boeing.
- Mortificazione. In realtà non sono state espresse delle vere e proprie scuse né tanto meno è stata manifestata un'ammissione di responsabilità. È stato espresso rammarico per gli incidenti, nelle prime pagine del report, da parte sia del nuovo CEO Calhoun che da parte del presidente del consiglio di amministrazione: *"chiunque sia stato colpito dagli incidenti dei voli Lion Air e Ethiopian Airline- inclusi i cari delle persone a bordo e dei nostri clienti delle compagnie aeree- hanno sperimentato un inimmaginabile perdita e sofferenza. Tutti noi di Boeing piangiamo con loro e condividiamo il loro dolore. Non*

dimenticheremo mai le 346 vite che sono state perse nelle due tragedie del 737 MAX.”; “...sono con il personale di Boeing in lutto per le vite perse nel volo Lion Air 610 e Ethiopian Airlines Flight 302 incidenti. Siamo profondamente umiliati dalle tragedie.”; “Sono devastati, come me, dalla perdita di vite umane negli incidenti del 737 MAX e provano il più profondo dolore per i cari di coloro che sono morti”.

Riteniamo che tutti i principi GRI siano rispettati in quanto la quantità di informazioni positive e negative si equivalgono (principio di equilibrio), sono comparabili facilmente con quelle presenti negli altri report, precise, tempestive e chiare; notiamo tuttavia la presenza di molte tabelle ma di nessun tipo di grafico, a differenza dei report degli anni precedenti, che rende questo tipo di informazioni finanziarie più comprensibili.

Anche il principio di affidabilità è rispettato in quanto il report è sottoposto alla revisione di una società esterna, che troviamo da pagina 134 a 136, dove si parla anche della messa a terra del 737 MAX. Questa società esterna dice per valutare la verifica dell’impatto sulla messa a terra del 737 fatta da Boeing ha: chiesto alla direzione di comprendere gli sviluppi del 737 MAX; ottenuto dichiarazioni scritte; testato l’efficacia dei controlli; valutato le ipotesi significative utilizzate dalla direzione; esaminato i termini dei contratti con i clienti; letto i verbali delle riunioni del Consiglio di amministrazione.

Per quanto riguarda la teoria della legittimità, riteniamo che per ripristinare la legittimità dell’organizzazione dopo i due disastri, Boeing abbia adottato alcune strategie viste nel primo capitolo. La società ha infatti rivelato le informazioni in maniera selettiva, concentrandosi poco su come e perché gli incidenti siano accaduti, quanto più su come migliorarsi. Ha applicato quindi anche la strategia di gestione sostanziale, che comporta dei cambiamenti reali (o anche solo enunciati) nei processi organizzativi riguardanti la sicurezza dei prodotti della società. E infine si è dissociata dall’evento negativo sostituendo l’esecutivo. Infatti qualche mese dopo il secondo incidente, quello del 10 marzo 2019, il precedente CEO di Boeing Dennis Muilenburg è stato sostituito da David Calhoun, probabilmente come tattica, usata da Boeing per allontanarsi, anche solo simbolicamente dai due disastri.

Per quando concerne l’ipocrisia organizzata e il tipo di discorso usato riteniamo che nel report del 2019 più che un discorso tecnocratico si sia optato per un discorso che prevede il coinvolgimento degli stakeholder, promuovendo sia decisioni –vale a dire un discorso che indica qual è l’intenzione futura dell’azienda, la sua futura immagine desiderata – che azioni – ossia l’esecuzione, anche solo in parte delle decisioni comunicate in precedenza. Affermiamo ciò poiché in questo report sono moltissime le parti in cui si parla di miglioramenti all’azienda, molte sono solo dichiarazioni per il futuro, mentre in altre troviamo proprio dei riferimenti a

ciò che è stato fatto, come ad esempio la costituzione dell'organizzazione Service Safety che esaminerà tutti gli aspetti legati alla sicurezza dei prodotti.

Promuovono anche un'azione basata su dialogo ed empatia verso le vittime. Esaminando le strategie retoriche usate nel report notiamo che quelle più comuni sono l'ethos e il pathos. Il pathos consiste nell'influenzare gli atteggiamenti del pubblico evocando una risposta emotiva. In questo caso è usata quando si dicono in lutto per le vittime, quando dichiarano di condividere il dolore dei familiari rimasti ed umiliati per gli incidenti e quando affermano di voler ripristinare la fiducia con i clienti e gli stakeholder dell'azienda.

L'ethos, ossia la tattica di persuadere il pubblico facendo appello all'autorità del parlante lo troviamo ad esempio a pagina 10 quando viene detto che: *"...l'ammiraglio John Richardson è entrato a far parte del nostro consiglio e Akhil Johri e Steven Mollenkopf hanno accettato di essere nominati per le elezioni. Queste modifiche integrano le competenze in materia di sicurezza, ingegneria e aerospaziale del comitato nominato."* Provano quindi a convincere il pubblico della veridicità di ciò che stanno dicendo e dei miglioramenti che intendono apportare nominando delle persone che hanno una certa fama e autorità. Questo lo troviamo anche quando, svariate volte, viene nominata un'entità governativa, la FAA, in merito alla quale dichiarano che stanno collaborando assieme ad essa per rimettere in servizio in sicurezza il 737 MAX.

Passando a considerare le facciate, possiamo sicuramente affermare che quella che si evince maggiormente in questo report è quella reputazionale. Boeing cerca di costruire un'immagine aziendale positiva agli occhi degli stakeholder, ribadendo in svariate pagine quali siano i valori aziendali -qualità, integrità e sicurezza- probabilmente per mascherare le prestazioni inaccettabili, ossia i due disastri causati da una mancanza di controlli sulla sicurezza del 737 MAX in fase di produzione.

Analizzando le immagini presenti nel report, notiamo un'enorme differenza sia con quelle del 2017 che del 2018. Per prima cosa sia in copertina che in ultima pagina non troviamo alcuna foto, ma due pagine, una bianca e una blu senza alcuna scritta. Probabilmente voleva essere una forma di rispetto e di lutto per le vittime degli incidenti e le loro famiglie.

Il numero di immagini poi, come già precisato prima, è inferiore a quelle dei due report precedenti. Molto d'impatto è il fatto che non troviamo più alcuna foto dei prodotti Boeing, nessun aereo commerciali e nemmeno altri prodotti che appartengono alle altre business unit dell'azienda. Le immagini raffigurano tutte persone, dipendenti, sia uomini che donne, di Boeing. Ognuno di essi è impegnato nel proprio lavoro e accanto a ciascuno c'è il loro nome, la loro mansione e una descrizione che riporta le loro parole riguardanti ciò che fanno e/o pensano di Boeing. Sono tutti discorsi positivi, legati a: la sicurezza sia dei prodotti che delle

persone che utilizzano i medesimi prodotti; e ai due altri valori di Boeing, qualità e integrità. Ad esempio la foto a pagina 5 raffigura una donna, Natalia Roberts- ingegnere fisico e Research & Technology di Boeing, con accanto una descrizione in cui dice: *“Mettiamo le nostre famiglie e il nostro pubblico su questi aeroplani. I passeggeri si affidano a noi per creare i prodotti più sicuri e di altissima qualità. Mi assicuro che i sistemi e i progetti che sto conducendo siano di prima qualità assicurando che i meccanici abbiano gli strumenti e le informazioni di cui hanno bisogno a portata di mano. Ciò consente loro di concentrarsi sulla creazione dei prodotti migliori”*. Il resto delle immagini riportano descrizioni simili a questa, dove ognuno dei dipendenti esprime quanto siano importanti la qualità, la sicurezza e l'integrità per loro.

Crediamo che questo sia un modo per avvalorare la tesi e le strategie di IM di Boeing e far credere che quello che sta affermando in questo report corrisponda alla realtà e non siano solo semplici facciate. In quanto associare la faccia dei propri dipendenti ad una descrizione in cui ognuno di essi afferma le stesse cose che l'azienda ha comunicato nel report fa capire agli stakeholder che sono affermazioni reali e non solo parole al vento, senza un valore effettivo. Questo è importante se l'azienda si rivolge a stakeholder materialisti, che al contrario di quelli idealisti, sono consapevoli delle discrepanze tra decisioni e poi successive azioni dell'azienda. Per cui questo potrebbe essere un modo per convincere anche questo tipo di stakeholder che alle decisioni dichiarate da Boeing in questo report corrisponderanno delle azioni conseguenti.

ANNUAL REPORT POST DISASTRO (2020)

Nell'Annual report post disastro, quello del 2020, troviamo un aumento consistente del numero di pagine e anche del numero di immagini. Bisogna ricordare che questo report, oltre ad essere stato scritto dopo i due disastri del 737 MAX è anche stato redatto alla fine di un anno di pandemia globale⁹, il 2020, che ha procurato parecchi danni dal punto di vista finanziario all'azienda. Nell'analisi del report non ci soffermeremo sull'impatto che questa pandemia ha avuto su Boeing, perché riteniamo non sia rilevante ai fini della nostra indagine.

Gli argomenti che emergono in questo report, anche per questa ragione sono sia positivi che negativi. Quando si riferisce al virus Covid-19, fin da subito, nelle prime pagine, ne si parla in un tono positivo, molto simile a quello degli incidenti del report del 2019. Si riferiscono a questo come a una sfida che Boeing deve superare.

⁹ La pandemia causata dal virus Sars-Cov 2 diffusasi in tutto il mondo, a partire dalla città di Wuhan in Cina, a partire dagli inizi del 2020.

A partire da pagina 4 poi in poche righe vengono ricordate le vittime degli incidenti, viene detto che la FAA ha revocato l'ordine di messa a terra del 737 e poi parla di sicurezza. I valori della società, come nel report del 2019 vengono ribaditi intensamente, in particolare la sicurezza, e si torna a parlare di innovazione e futuro come nei report del 2017 e 18. Nelle 6 pagine successive, in ognuna di esse è elencato un valore/principio dell'azienda e qui, oltre ai 3 valori uguali al report del 2019 -sicurezza, qualità e integrità- troviamo in aggiunta anche: innovazione, sostenibilità e inclusione.

Nella lettera del CEO David Calhoun da pagina 11 a 16, per metà si parla del Covid mentre nell'altra metà degli incidenti. Riguardo a questi, oltre a delle brevi scuse e condoglianze alle famiglie delle vittime, ricorda i valori di Boeing, che non chiama più valori ma principi, a cui si aggiungono oltre a qualità, integrità e sicurezza (nel report del 2019) anche trasparenza, innovazione e inclusione (nel report del 2020). In particolare la sicurezza è un fattore su cui si concentra molto, sottolineando il fatto di come Boeing stia cercando sempre di migliorarla, e comunica un progetto riguardante la sicurezza che è già stato creato: *"... la creazione di un sistema di gestione della sicurezza (SMS) a livello aziendale che si basa su dati, analisi e approfondimenti tempestivi per migliorare il modo in cui gestiamo e miglioriamo la sicurezza. Gli SMS saranno completamente incorporati in ogni aspetto di come progettiamo, costruiamo e supportiamo tutti i nostri prodotti e servizi. Informerò anche i nostri regolatori"*.

Anche in questo report non c'è alcun riferimento nello specifico ai fatti accaduti, ma solo in generale al modo in cui migliorare la sicurezza dell'azienda.

Il tono è positivo, con un pizzico di speranza quando dice: *"Una pietra miliare nel nostro viaggio di miglioramento continuo è stata l'inizio del ritorno alle operazioni commerciali del 737 MAX consentito da alcuni dei nostri regolatori globali, a partire dalla Federal Aviation Administration (FAA) degli Stati Uniti nel novembre 2020. Continuiamo a lavorare con le autorità di regolamentazione globali e i clienti per riportare l'aereo in servizio in tutto il mondo"*.

Le informazioni negative le troviamo da pagina 27 a 41 dell'Annual report, in cui vengono elencati i fattori di rischio della società. Questi sono uguali a quelli degli anni precedenti, tranne i primi due: il primo parla del Covid come fattore di rischio per la situazione finanziaria della società (di cui non ci occuperemo in questa tesi) e il secondo riguarda rischi e incertezze relativi al 737 MAX. Questi rischi includono incertezze riguardanti i tempi e le condizioni delle approvazioni normative del 737 MAX, in alcune giurisdizioni non statunitensi, tassi di produzione e/o di consegna inferiori a quelli pianificati, maggiori considerazioni per i clienti, aumento dei costi dei fornitori e problemi di salute della catena di fornitura, modifiche alle

ipotesi e le stime contenute nei rendiconti finanziari riguardanti il programma 737 e i potenziali risultati negativi di vari procedimenti legali e indagini governative relativi al 737 MAX.

Altre informazioni negative le troviamo anche nella seconda parte dell'Annual report del 2020, in cui vengono presentate le informazioni finanziarie della società. In particolare per quanto riguarda la business unit 'aerei commerciali' le informazioni che vengono rilasciate sono negative e riguardano la messa a terra del 737 MAX e la sospensione delle consegne del 737 MAX che hanno ridotto significativamente la quota di mercato di Boeing. Ribadisce che i ricavi di BCA (business unit Aerei Commerciali) sono diminuiti di 16.093 milioni di dollari nel 2020 rispetto al 2019 a causa delle minori consegne, dovute sia agli impatti della pandemia COVID-19 che a causa dei problemi di produzione del 737 MAX. Viene affermato che la messa a terra del 737 MAX è ancora in vigore in alcune giurisdizioni non statunitensi e che questa continuerà ad avere un impatto significativo sui ricavi futuri fino a quando le consegne non aumenteranno. Anche per quanto riguarda le perdite dice che queste sono aumentate a 13.847 milioni di dollari nel 2020 rispetto alla perdita operativa di 6.657 milioni di dollari nel 2019.

Altre informazioni negative le troviamo infine da pagina 116 a 119 e a pagina 144 in cui parla degli impatti della messa a terra del 737 MAX, in particolare si concentra sulle azioni legali intraprese contro la società: *“In base ai termini del Deferred Prosecution Agreement, abbiamo acconsentito alla presentazione di un'informazione penale che imputa alla Società un contegno di cospirazione per frodare gli Stati Uniti, sulla base della condotta di due ex piloti tecnici del programma 737 MAX...”* e *“...non possiamo ragionevolmente stimare una gamma di perdite, se del caso, non coperte dall'assicurazione disponibile che potrebbero derivarne dato lo stato corrente delle cause legali, delle indagini e delle inchieste in corso relative al 737 MAX”*. Tuttavia poi aggiunge altre informazioni in un tono positivo, ossia quelle che riguardano il fatto che la FAA ha annullato l'ordine che aveva messo a terra gli aeromobili 737 MAX e aggiunge quali elementi devono essere migliorati o cambiati perché questi aerei siano aero-navigabili.

I principi GRI anche in questo report sono stati rispettati quasi tutti. Sicuramente i principi di equilibrio, precisione, tempestività e affidabilità sono rispettati: il report è dotato di informazioni sia positive che negative, è preciso e accurato e affidabile in quanto, come gli altri Annual report, è sottoposto all'esame di una società esterna (da pagina 152 a 160). Riteniamo al contrario che i principi di comparabilità e chiarezza siano meno rispettati in questo caso, perché non troviamo la presenza di alcun grafico e seppur alcune informazioni siano presentate anche sotto forma di tabelle, il testo è comunque molto lungo e articolato, anche maggiormente complesso, soprattutto nella parte del bilancio, questa è decisamente più lunga che negli altri report.

Passando poi a considerare le strategie di impression management utilizzate, crediamo che quelle più comuni in questo report siano, peculiarmente al report del 2019, sia assertive che difensive:

- Selettività, per evidenziare fatti che li ritraggono in una luce positiva e occultare quelli che li ritraggono in una negativa. In questo caso questa strategia è utilizzata in quanto non si parla nello specifico dei due disastri e delle loro cause, ma ci si concentra più sul fatto che la FAA ha revocato l'ordine di messa a terra del 737 MAX e sui miglioramenti e l'innovazione dell'azienda: *“Abbiamo creato un'organizzazione dedicata alla sicurezza dei prodotti e dei servizi, iniziato a implementare un sistema di gestione della sicurezza aziendale e distribuito formazione globale a ogni singolo dipendente dell'azienda per rafforzare la nostra cultura della sicurezza positiva e ribadire i nostri valori”*.
- Attribuzione esterna, quando l'organizzazione attribuisce la responsabilità di esiti negati a fattori o persone esterne. In questo caso Boeing cerca di attribuire la responsabilità dei due incidenti, in parte, anche ai propri dipendenti. Questo non lo fa in maniera esplicita ma lo sottintende in alcune frasi. Lo vediamo nelle prime pagine, nel discorso del CEO che dice: *“Quando si tratta di integrità, alla Boeing sarà sempre “un colpo e sei fuori”. Non ci saranno seconde possibilità per i compagni di squadra che violano i nostri principi e la nostra politica di integrità. Questo perché una volta che qualcuno viene sorpreso a essere disonesto o ad infrangere una regola, è più che probabile che lo faccia di nuovo. Non possiamo proprio permetterci di correre questo rischio vista l'enorme responsabilità che ci portiamo sulle spalle.”* Questa strategia viene usata probabilmente anche per difendersi dai messaggi rilasciati, a gennaio 2020, da due dipendenti Boeing relativi ai disastri e alla scarsa sicurezza degli aerei.
- Miglioramento e correzione, queste sono probabilmente le strategie più comuni in questo report. Boeing in moltissime parti riguardanti il 737 MAX sottolinea tutti i miglioramenti apportati alle pratiche interne dell'azienda per migliorare la sicurezza dei prodotti. Fa riferimento a vari sistemi e processi adottati dopo gli incidenti per perseguire questo valore, come il SMS (sistema di gestione della sicurezza) e i Consigli di Processo, progettati per rafforzare le discipline di sicurezza e stabilità in tutte le operazioni.
- Mortificazione. Questa strategia, la troviamo ma in misura più lieve, come nel report del 2019. In realtà non viene chiesta esplicitamente scusa per l'atto, ma viene espresso rammarico per i due incidenti, in poche righe a pagina 4 in cui si dice: *“Boeing non dimenticherà mai le 346 vittime degli incidenti del volo Lion Air 610 e del volo Ethiopian*

Airlines 302. I loro ricordi sono alla base del nostro impegno nei confronti dei nostri valori fondamentali di sicurezza, qualità e integrità”.

Passando poi a considerare la teoria della legittimità, per riacquistare la legittimità persa dopo gli incidenti, Boeing fornisce in questo report informazioni selettive, come abbiamo già visto prima. Fa molto spesso riferimento ai valori chiave dell'organizzazione, costruendo una facciata reputazionale, vale a dire che, in maniera identica al report del 2019, Boeing cerca di costituire un'immagine aziendale positiva per mascherare le prestazioni inaccettabili da parte degli stakeholder, sottolineando i valori aziendali, quali sicurezza, qualità e integrità, ma aggiungendone anche altri, come innovazione, inclusione, sostenibilità e trasparenza. A ciascuno di essi è dedicata un'intera pagina e vengono ribaditi molto spesso anche nella lettera del CEO agli stakeholder.

Riteniamo anche in questo caso che il discorso sia più che tecnocratico, quanto di coinvolgimento degli stakeholder, caratterizzato da un'azienda che cerca di proiettare nel proprio report un'immagine di una società che ha cambiato i propri valori e pratiche aziendali, di un'impresa più trasparente e responsabile. Il discorso che troviamo nel report, analizzato secondo la teoria dell'ipocrisia organizzata, sembra maggiormente incentrato, più che su discorsi e decisioni come nel report del 2019, sul riconoscimento delle azioni che Boeing ha intrapreso e attivato dopo i due incidenti. Si citano i programmi di miglioramento della sicurezza aziendale: la creazione di un sistema di gestione della sicurezza (SMS), l'istituzione di quattro Process Councils a livello aziendale, la riunione di 50.000 membri del team di ingegneri in un'unica comunità globale. Sono misure che non riguardano nello specifico il miglioramento della sicurezza all'aereo 737 ma si riferiscono al miglioramento della sicurezza di tutta l'impresa, in modo tale da creare e promuovere un'immagine migliorata non solo del 737 ma di tutti i prodotti Boeing.

Per questo riteniamo che la strategia retorica maggiormente utilizzata sia il logos, ossia il fatto di convivere il pubblico, attraverso l'uso di fatti e cifre, che ciò che stanno dicendo è reale e che l'immagine aziendale che vogliono raffigurare è veritiera.

Passando infine all'analisi delle immagini, come già ribadito più volte, in questo report si nota un aumento del loro numero.

In copertina torna ad esserci una foto, mentre l'ultima pagina resta vuota, di colore blu. L'immagine in copertina raffigura dei dipendenti Boeing a St. Louis che lavorano al primo jet da combattimento avanzato F-15EX per la US Air Force, con in grande la scritta 'resilienza e determinazione', una frase probabilmente correlata più al fatto della pandemia globale di covid-19 che agli incidenti aerei.

Nelle due pagine successive troviamo 3 foto scattate in un'epoca passata e 3 scattate nell'ultimo anno. Queste foto rappresentano in ordine: il fatto di aver combattuto una pandemia globale (sia nel 1918 che nel 2020), contribuire a una missione globale (in passato per l'esercito degli USA e nel presente per distribuire mascherine) e infine investire nell'innovazione, per il futuro. Queste foto servono a far capire come Boeing ha già affrontato una crisi simile a quella del 2020, data dalla pandemia di Covid, e si è rialzata più forte. Non c'è alcun nesso con gli incidenti.

Da pagina 5 a 10 troviamo 6 immagini che rappresentano i valori di Boeing: la sicurezza, la qualità, l'integrità, l'innovazione, la sostenibilità e l'inclusione delle diversità. In ognuna di esse ritroviamo come in altri report di Boeing, l'immagine di un suo prodotto (parti di aerei commerciali e non) e di dipendenti Boeing al lavoro, vicino ai quali viene riportata una frase detta da ognuno di essi, relativa all'argomento in questione. Ad esempio per quanto riguarda la sicurezza questa viene correlata sia agli incidenti che al Covid, e le parole riportate accanto all'immagine sono di Beth Pasztor, vicepresidente e direttore generale di Product & Services Safety: *“ La salute e la sicurezza sono al centro delle operazioni pandemiche di Boeing. In risposta alla pandemia COVID-19, i dipendenti Boeing hanno adottato misure fondamentali per aiutare a mantenere se stessi, i loro colleghi, le loro famiglie e le nostre comunità al sicuro. La maggior parte dei nostri dipendenti ha iniziato a lavorare da remoto, mentre altri hanno rapidamente incorporato le nuove pratiche di sicurezza COVID-19 nel loro lavoro, il che ha reso possibile riaprire in sicurezza le linee di produzione sospese.*

Il sistema di gestione della sicurezza di Boeing rafforza la nostra attenzione. Boeing sta implementando un sistema di gestione della sicurezza aziendale per supportare il nostro impegno per i massimi livelli di sicurezza e qualità nei nostri prodotti e servizi. Con la supervisione della Federal Aviation Administration degli Stati Uniti, stiamo incorporando questo quadro di best practice, abbracciandone i principi e migliorando i processi di sicurezza per continuare a migliorare le prestazioni. I nostri sforzi per modellare e sostenere il miglioramento continuo in termini di sicurezza, successo della mission e conformità dei nostri prodotti e servizi sono vitali per Boeing e l'industria aerospaziale. La sicurezza è - e continuerà a essere - al centro di tutto ciò che facciamo”.

Una cosa importante che si nota in questo report, come in quello del 2019, è il fatto che siano raffigurate più persone che aerei commerciali o in generale prodotti Boeing. Gli unici prodotti Boeing che troviamo raffigurati sono: una piccola immagine di un aereo commerciale in volo, l'immagine di un T-7 Red Hawk dell'US Airforce e una navicella spaziale l'Orbital Flight Test-2. Il resto sono solo parti di prodotti dell'azienda, raffigurati insieme ai dipendenti Boeing in

primo piano, sia maschi che femmine, appartenenti a varie etnie in modo tale da sottolineare il valore dell'inclusione.

Anche in questo report non troviamo alcuna immagine del 737 MAX né in volo né a terra e proprio come nel report dell'anno precedente ogni immagine di persona è accompagnata da una frase da lui o lei detta, relativa a Boeing che ritrae la società in una luce positiva, avvalorando i discorsi e le azioni affermate nel report.

ENVIRONMENTAL REPORT

ENVIRONMENTAL REPORT PRE DISASTRO (2017)

Nessuno degli Environmental report di Boeing, ne prima, ne durante, ne dopo i due incidenti del 29 ottobre 2018 e 10 marzo 2019, parla o fa anche solo accenno o un breve riferimento a nessuno dei due disastri.

Non possiamo nemmeno affermare che la divulgazione sia aumentata o diminuita in quanto il numero di pagine dei report è circa lo stesso - 36 nel 2017, 40 nel 2018 e 34 nel 2019. Solo nel 2020 il numero di pagine cresce abbastanza e arriva ad essere 47.

Il numero di immagini invece aumenta man mano col susseguirsi dei report, essendo queste 22 nel report del 2017; 32 in quello del 2018; 28 nell' environmental report del 2019 e 38 in quello del 2020.

Dal punto di vista proporzionale nel report del 2017 il 60% è occupato da immagini più che dal testo, in quello del 2018 l'80% è occupato da immagini, in quello del 2019 l'82 del report è occupato da immagini e infine il report del 2020 torna ad essere per l'80% occupato da immagini più che da un testo scritto.

Quindi possiamo affermare che il report pre disastro è quello con il minor numero di immagini e maggior spazio dedicato al testo, rispetto agli anni successivi.

I principali argomenti che emergono nel report hanno un tono positivo e riguardano: le priorità e la strategia di Boeing nei confronti dell'ambiente, sottolineano su quali aree si focalizza (collaborazione globale, migliorare le performance e ridurre l'impatto ambientale), i goals e le performance di Boeing e i premi ricevuti rispetto alla sostenibilità ambientale e della società.

Le informazioni negative sono presentate nelle prime pagine quando vengono elencati i problemi ambientali globali di cui il settore dell'aviazione è anche in parte responsabile.

I temi riguardanti salute e sicurezza emergono in poche parti del report. Ad esempio quando elenca i traguardi, tra questi troviamo "*Proteggere la salute umana ripulendo le zone affette da pratiche sbagliate passate di Boeing*" o anche da pagina 15 a 18 quando parla del programma

ecoDemonstrator per lo sviluppo di nuove tecnologie per migliorare la sicurezza e ridurre l'uso di carburante.

Per quanto riguarda l'aereo 737 MAX, di questo si parla in ben 2 pagine (19 e 20) riguardanti le tecnologie degli aerei e le emissioni. Viene detto che Boeing vuole creare i migliori aerei al mondo con la minor impronta ambientale possibile. In questa parte parla in generale dei vari aerei e più nello specifico del 737 MAX, di cui dice che è l'aereo commerciale più efficiente rispetto al consumo di carburante, costruito dal loro team, in grado di ridurre l'emissione di carburante del 20% e avere il 40% di impronte di rumori in meno rispetto agli aerei di oggi. Sottolinea come sia l'aereo più venduto di Boeing.

I principi GRI non sono tutti rispettati. Riteniamo che i principi di tempestività, chiarezza, e comparabilità siano rispettati in quanto il report è redatto in maniera chiara e facile da comprendere, anche dal punto di vista grafico, la presenza di immagini e grafici rende la sua lettura molto semplice e scorrevole.

Tuttavia riteniamo che i principi di equilibrio, precisione e affidabilità non siano rispettati perché il suddetto report non è sottoposto ad un controllo o a un audit da parte di una società esterna, riporta solo i traguardi e gli aspetti positivi correlati alla sostenibilità operata da Boeing, quelli negativi sono pochi e generici, si riferiscono al settore dell'aviazione in generale e non alla società nello specifico. Infine questi argomenti che emergono nel report sono brevi e poco approfonditi e non spiegati in maniera dettagliata.

Per quanto riguarda le immagini, in copertina è raffigurato un uccello con il titolo 'costruire qualcosa di più pulito', mentre nell'ultima pagina troviamo l'immagine di un aereo commerciale in volo.

Un terzo del totale delle immagini ritrae foto dell'ambiente e di paesaggi puliti; un altro terzo invece raffigura aerei commerciali e prodotti Boeing, tra questi anche il 737 MAX in volo sopra una città, a pagina 22. L'ultimo terzo di immagini invece ritrae sia impiegati Boeing impegnati in lavori a salvaguarda dell'ambiente, che dipendenti a capo di una business unit o che hanno collaborato in qualche programma a favore dell'ambiente. La maggior parte sono uomini.

ENVIRONMENTAL REPORT DURANTE IL DISASTRO (2018 E 2019)

La divulgazione nel report del 2018 è aumentata, anche se solo di qualche pagina, ma nemmeno qui troviamo alcun accenno alla caduta del volo del 29 ottobre dello stesso anno.

Gli argomenti che emergono sono principalmente positivi. Le informazioni negative, sempre correlate ai temi della sostenibilità, non si riferiscono nello specifico a Boeing, ma all'inquinamento e ai danni ambientali provocati dal settore dell'aviazione in generale.

Anche in questo report troviamo elencati una serie di goals e traguardi raggiunti da Boeing a favore dell'ambiente e della società, dal 2008 al 2018. Tra questi viene elencato anche l'aereo 737 MAX che utilizza il 20% di carburante in meno rispetto agli altri aeroplani ed è efficiente come un'auto elettrica ibrida. È importante sottolineare che del 737 MAX si parla in varie parti di questo environmental report (a pagina 15, 31 e 32), senza far accenno o riferimento all'incidente accaduto qualche mese prima della sua stesura.

Per quanto riguarda poi le priorità e la strategia ambientale di Boeing, queste ricalcano in maniera molto simile quelle del 2017. Le priorità continuano ad essere incentrate sui prodotti e le operazioni, ma nel 2018 si aggiunge anche l'efficienza- operativa e del carburante.

La strategia ambientale di Boeing è uguale a quella del 2017 per quanto riguarda i punti di ispirare la collaborazione globale e innovare per migliorare le performance. Invece il terzo punto cambia da 'progettare performance ambientali' a 'puntare all'eccellenza nella sostenibilità'.

Possiamo affermare che la RSI in questo report è proattiva, vale a dire che l'azienda aveva scelto di seguire questa strategia di responsabilità sociale anche prima dell'incidente del 29 ottobre, che non ha quindi determinato alcun cambio alla strategia di responsabilità sociale di Boeing. I titoli dei due report di sostenibilità prima (2017) e durante (2018) il primo disastro sono identici, ossia 'Costruire qualcosa di più pulito', così come sono praticamente uguali le priorità e la strategia adottata dall'impresa.

Essendo quindi le cause sociali, che Boeing decide di perseguire, le stesse sia nel 2017 che nel 2018, possiamo affermare che questo environmental report persegue una RSI proattiva, ossia una responsabilità sociale che l'azienda aveva già intrapreso prima della crisi data dall'incidente e per nulla correlata a quest'ultimo.

Passando a considerare i principi GRI, come nel 2017 possiamo affermare che solamente tre di essi siano rispettati, ossia il principio di tempestività, chiarezza e comparabilità. Ne il principio di precisione, ne quello di affidabilità ne l'equilibrio sono rispettati in quanto, per le stesse motivazioni del report dell'anno precedente, questo non è sottoposto all'esame di una società esterna, presenta informazioni abbastanza vaghe e poco specifiche, che trattano gli argomenti in poche righe, con superficialità e presenta più informazioni positive che negative, non dichiarando per nulla i problemi ambientali causati da Boeing, e neppure l'incidente del 29 ottobre.

Riteniamo che la strategia di impression management usata in questo report sia quindi quella del silenzio. L'azienda sceglie di nascondere i fatti, per dargli meno visibilità possibile, non comunicandoli, né chiedendo scusa per l'accaduto.

Per quanto riguarda l'analisi visiva, in copertina troviamo la foto di un aereo 737 MAX in volo. Per quanto riguarda il resto delle immagini, quelle relative all'ambiente sono molto meno rispetto al report dell'anno precedente e rispetto al totale delle immagini. La maggior parte di queste foto ritrae prodotti e/o dipendenti Boeing. La maggior parte dei prodotti sono aerei commerciali, in più di una foto compare il 737 MAX. Questo va in leggera controtendenza rispetto alla strategia che avevamo enunciato prima, ossia la tattica del silenzio.

Per il resto le immagini ritraggono persone, sia dipendenti Boeing impegnati in lavori a salvaguardia del pianeta, che leader o dipendenti dell'azienda affiancati da una descrizione che riporta le loro parole a favore di un determinato tema trattato nel report.

Nel report del 2019 si nota una diminuzione del numero di pagine, ma nemmeno in questo report troviamo alcun riferimento ai due incidenti.

I principali argomenti che emergono sono positivi, tutti correlati alle azioni intraprese da Boeing nei confronti della società e dell'ambiente.

Le informazioni negative si riferiscono, come negli altri report, all'inquinamento e agli impatti del settore dell'aviazione in generale sull'ambiente.

Le cause sociali in cui Boeing è impegnata, la sua strategia ambientale e sociale e le sue priorità sono le stesse che nei report degli anni precedenti. Ciò significa che l'approccio adottato da Boeing è quello di optare per una RSI (responsabilità sociale d'impresa) proattiva, ossia completamente slegata dai disastri e che non viene modificata e riadattata dopo le due crisi, ma continua seguendo il filo degli anni precedenti. La RSI proattiva, anche se non è correlata alla crisi d'impresa e si sostengono cause completamente slegate dagli incidenti, può aiutare a diminuire il grado di colpa dell'azienda, senza provocare sospetto e sfiducia tra gli stakeholder, che potrebbero insospettirsi se l'azienda dopo gli incidenti iniziasse a promuovere una RSI diversa da quella degli anni precedenti e più correlata ai disastri. Una RSI proattiva potrebbe anche aiutare la società a mantenere o ripristinare la propria legittimità sociale.

I principi GRI sono, egualmente agli altri anni, rispettati solo in parte. I principi che riteniamo non essere rispettati sono sempre quelli di precisione, affidabilità ed equilibrio; in quanto il report non è sottoposto all'analisi di una società esterna, riporta notizia principalmente positive, come i traguardi raggiunti da Boeing o i progetti svolti, di cui viene dato un breve accenno ma non una descrizione accurata.

Passano poi a considerare le immagini, in copertina vengono raffigurate delle fibre di carbonio e cambia il titolo del report che diventa 'Il futuro è costruito qui'. Un terzo di immagini ritrae l'ambiente, un altro terzo i dipendenti e i leader di Boeing, sempre impegnati in programmi a

favore dell'ambienta e della sostenibilità e spesso accompagnati da una descrizione che riporta le loro parole connesse alla RSI di Boeing ed espresse in tono positivo. L'ultimo terzo di immagini raffigura i prodotti Boeing, soprattutto aerei commerciali, sia in volo che a terra, ma in nessuna di esse compare il 737 MAX.

Crediamo quindi che, ancora più che nel report dell'anno precedente, la strategia di impression management che viene attuata in questo report è il silenzio. Oltre a non fare cenno agli incidenti e chiedere scusa, non viene proprio più né nominato ne tanto meno raffigurato l'aereo in questione, il 737 MAX. Questo aereo nel report precedente era stato nominato in quanto era uno degli aerei più efficienti in termini di uso di carburante di Boeing, era stato riprogettato per soddisfare i requisiti e gli standard ambientali imposti dal governo, ed era anche stato usato come tester per il programma eco-demonstrator. In questo report tutte queste informazioni scompaiono, anche quando si parla degli aerei a basso consumo di carburante, dove viene nominato solo il 777X e il 787. Anche per questo crediamo che la strategia adottata da Boeing negli environmental report sia quella del silenzio. Il fatto di non nominare più il 737MAX ne raffigurarlo potrebbe essere un modo per tentare di far dimenticare il più in fretta possibile agli stakeholder i due disastri, segnalando solo fatti e azioni positivi collegati all'impresa.

ENVIRONMENTAL REPORT POST DISASTRO (2020)

La divulgazione nel report del 2020, post disastro, aumenta a 47 pagine.

Gli argomenti emersi sono, come negli altri report, prevalentemente positivi, legati ai traguardi raggiunti. Il report è diviso in tre parti, dove in ognuna di esse vengono sviluppati e spigati i programmi che Boeing sta seguendo in relazione all'aria (per ridurre le emissioni), all'acqua, (per ridurre il consumo) e alla terra (per proteggere l'ambiente).

Le informazioni negative le troviamo solo in due pagine, 37 e 38 quando fa un'analisi del settore dell'aviazione in generale e spiega perché è molto inquinante.

Differentemente dai report degli anni precedenti, in questo troviamo un richiamo all'Annual report del 2020, per quanto riguarda sia il principio di trasparenza che sta perseguendo Boeing sia riguardo al miglioramento dell'azienda. Queste menzioni le troviamo nelle prime due pagine, in cui vengono riportati i messaggi agli stakeholder da parte sia del nuovo CEO David Calhoun che di Bryan Scott, Vicepresidente di ambiente, salute e sicurezza che dice: *"...ci sono molte lezioni preziose da applicare dalla nostra situazione attuale, vale a dire che le azioni responsabili vanno a vantaggio di tutti sul pianeta"*.

Dal punto di vista della RSI questa continua ad essere proattiva, vale a dire che la società persiste nel perseguire gli stessi obiettivi, ad avere le stesse priorità e la medesima strategia

ambientale dei report degli anni passati. È coerente con le proprie pratiche di responsabilità sociale d'impresa, anno dopo anno e questo consente all'azienda di essere più credibile in quello che fa, agli occhi degli stakeholder.

Anche in questo caso i principi GRI non rispettati sono l'equilibrio, l'affidabilità e la precisione. In quanto non sono presenti audit da parte di società esterne che garantiscano l'affidabilità del report; le informazioni positive sono maggiori di quelle negative e i programmi di cui si parla sono molti ma tutti spiegati in poche righe, in maniera rapida e superficiale, senza delucidare in cosa effettivamente consistano, ma dandone solo una panoramica generale.

Passando all'analisi delle immagini, in copertina torna ad esserci un aereo, ovvero l'ala di un aereo in volo e scompare il titolo del report.

Per il resto, come negli altri report, le immagini raffigurano per un terzo l'ambiente, per un altro terzo i leader e i dipendenti Boeing, la maggior parte impegnati in lavori a favore della comunità e dell'ambiente. Scompaiono le descrizioni accanto alle foto delle persone, in cui vengono riportate le loro parole nei confronti di Boeing.

L'ultimo terzo di immagini ritrae prodotti Boeing, la maggior parte sono aerei commerciali in volo, nessuno di essi è un aereo 737.

La strategia di impression management adottata anche in questo report è quella del silenzio. Proprio come nel report del 2019 non si parla degli incidenti né dell'aereo 737. Le uniche parti in cui viene nominato, in poche righe, si riferiscono alla parte della 'Terra', dove si parla di riciclaggio. A pagina 26 infatti viene detto: *"...Boeing sta contribuendo a ridurre gli sprechi riutilizzando e ricertificando parti di aeroplani. Gli aeroplani in pensione possono fornire parti riciclate"* e *"...le parti vengono acquisite tramite lo smantellamento o lo smontaggio di aerei fuori servizio. Boeing ha raccolto materiali da aeroplani 777, 767 e 737 in pensione, nonché da velivoli non prodotti dalla Boeing. Boeing è un membro fondatore della Aircraft Fleet Recycling Association, la principale organizzazione globale per lo sviluppo e la promozione della gestione sicura e sostenibile della circolarità di componenti e aeromobili nel settore dell'aviazione"*. Queste sono le uniche parti in cui troviamo nominato l'aereo 737, e probabilmente il fatto che venga correlato allo smaltimento sostenibile dei rifiuti potrebbe essere un modo che Boeing utilizza per sottintendere che anche gli aerei degli incidenti sono stati smantellati in maniera 'green', senza dover far riferimento ai disastri.

3.2 COMUNICATI STAMPA

I comunicati stampa analizzati sono solamente quelli inerenti agli incidenti, e vanno da un periodo compreso tra il 21 novembre 2018 – il primo comunicato che abbiamo trovato riguardante l'incidente del 29 ottobre 2018- e il 24 febbraio 2021 – l'ultimo comunicato stampa rinvenuto in merito ai due disastri.

In totale abbiamo analizzato 45 comunicati e li abbiamo suddivisi in 3 periodi:

- quelli rilasciati a partire dal primo incidente il 29 ottobre 2018 fino al secondo incidente;
- quelli rilasciati a partire dal secondo incidente il 10 marzo 2019 fino al cambio di leadership aziendale;
- quelli rilasciati dal momento in cui è stato annunciato il cambiamento di leadership- l'annuncio del cambio di CEO da D.Muilenburg a D.Calhoun è avvenuto il 23 Dicembre 2019- fino agli ultimi documenti trovati.

Questa suddivisione è stata fatta in modo tale da riuscire a confrontare la comunicazione rilasciata da Boeing in questi tre periodi e vedere se le strategie di impression management adottate fossero le stesse o meno.

COMUNICATI STAMPA PRIMO PERIODO (21 novembre 2018 – 10 marzo 2019)

In questo primo periodo i comunicati rilasciati in merito all'incidente sono stati solamente tre. Il primo comunicato è stato rilasciato dopo quasi un mese dal primo incidente, per cui possiamo affermare che inizialmente Boeing ha adottato la strategia del silenzio, decidendo di non rilasciare né informazioni né scuse al riguardo.

Le strategie di impression management più utilizzate sono sia assertive che difensive:

- Mortificazione. In realtà non vengono poste delle vere e proprie scuse né tanto meno viene confessato l'atto, ma viene ripetuta in due dei tre report la stessa frase, ossia: *“La Boeing Company è profondamente addolorata per la perdita del volo Lion Air 610. Estendiamo le nostre più sentite condoglianze e le nostre simpatie alle famiglie e ai cari delle persone a bordo”*. Per cui questa strategia viene applicata solo in parte.
- Esemplificazione. Riteniamo che questa strategia venga attuata in quanto in tutti e tre i comunicati stampa viene ribadito il fatto che la sicurezza per Boeing è un valore fondamentale, e la loro massima priorità.
- Evasione di responsabilità e attribuzione esterna. In questo caso queste due strategie vengono adottate nel secondo comunicato rilasciato, che è una dichiarazione sul rapporto preliminare del volo 610 Lion Air. Qui Boeing sembra non ammettere la

propria responsabilità e attribuire le cause dell'incidente a fattori esterni, incolpando i piloti e la compagnia aerea Lion Air. Riportiamo alcune frasi da cui si evince questa strategia : “ *...Il rapporto afferma che il pilota ha eseguito la lista di controllo non normale dello stabilizzatore fuori controllo, ma non afferma di aver comunicato questo fatto nella documentazione di manutenzione dopo quel volo.*” e ancora “ *A differenza di quanto affermato in relazione al volo precedente, il rapporto non indica se i piloti hanno eseguito la procedura di stabilizzazione in fuga o se hanno disattivato gli interruttori di trim dello stabilizzatore.*” e infine “ *il 27 ottobre, due giorni prima del volo dell'incidente, uno dei sensori dell'angolo di attacco (AOA) dell'aereo è stato sostituito*”.

Analizzando questi comunicati secondo la teoria della legittimità abbiamo notato che l'impresa utilizza rivelazioni selettive e incomplete, anche perché le indagini al momento del rilascio dei comunicati erano ancora in corso, e dissociandosi dall'evento negativo, incolpando qualcun'altro per questo, cercano di ripristinare la propria legittimità.

Il discorso rilasciato da Boeing in questi comunicati è un discorso tecnocratico, in cui la società cerca di rilasciare la minor quantità di informazioni possibili e usando fatti e cifre mira a convincere il pubblico dell'insignificanza dell'incidente. Riportiamo come esempio la frase del comunicato del 27 novembre 2018: “ *Poiché i nostri clienti e i loro passeggeri continuano a volare ogni giorno con il 737 MAX verso centinaia di destinazioni in tutto il mondo, hanno la nostra garanzia che il 737 MAX è sicuro come qualsiasi aereo che abbia mai volato nei cieli*”.

Inoltre secondo l'ipocrisia organizzata e le facciate organizzative, notiamo che nel discorso fatto da Boeing in questi comunicati la facciata che prevale è quella razionale, che mira a convincere il pubblico che una certa soluzione produrrà il risultato ottimale. Non ritroviamo né discorsi né decisioni per il futuro, ma solo una semplice azione che Boeing intende condurre per riparare all'incidente ossia “ *abbiamo fornito due aggiornamenti per i nostri operatori in tutto il mondo che ribadiscono le procedure esistenti per queste situazioni*”.

Secondo la teoria retorica, le strategie che troviamo in questi comunicati sono ethos e logos, ossia l'azienda sostiene l'affidabilità dell'aereo e l'insignificanza dell'incidente, utilizzando fatti e cifre. E per sostenere ancor più questa affermazione fa appello anche all'ethos, vale a dire che cerca di persuadere il pubblico che ciò che sta dicendo è corretto, facendo appello all'autorità. Infatti nel report del 14 gennaio 2019 afferma: “ *Boeing sta lavorando a stretto contatto con il National Transportation Safety Board degli Stati Uniti come consulente tecnico per supportare il National Transportation Safety Committee (NTSC) dell'Indonesia*”.

Possiamo quindi affermare che con queste strategia la società ha cercato di sminuire l'importanza dell'incidente, trovando fattori esterni come causa dello stesso e ha cercato di promuovere la sicurezza del 737 MAX.

COMUNICATI STAMPA SECONDO PERIODO (10 marzo 2019 – 23 dicembre 2019)

I comunicati rilasciati in questo periodo sono parecchi, 30. Il primo è stato rilasciato il giorno stesso del secondo incidente, il 10 marzo 2019.

Questo primo comunicato è breve e ed una dichiarazione di Boeing sul volo Ethiopian Airlines 302, principalmente riguardante le condoglianze che la società esprime immediatamente alle famiglie delle vittime, a cui si rivolge. Differentemente dal primo disastro, vediamo che Boeing cambia la sua comunicazione, esprimendo immediatamente rammarico per l'incidente, senza aspettare. In questo caso quindi la strategia del silenzio non viene usata.

Vediamo ora nel dettaglio le strategie di impression management, sia assertive che difensive, che vengono utilizzate:

- **Mortificazione.** Questa strategia la troviamo in quasi tutti i comunicati che abbiamo esaminato fino al 23 dicembre 2019. In realtà non viene confessato l'atto e nemmeno chiesto perdono, ma viene espresso rammarico nei confronti delle vittime e delle loro famiglie. Vengono fatte loro le condoglianze, per entrambi gli incidenti, le esatte parole che compaiono nei vari comunicati stampa sono: *"...estendiamo le nostre più sentite condoglianze e le nostre simpatie alle famiglie e ai cari delle persone a bordo "* e *"...portiamo con noi il ricordo di questi incidenti e delle vite perse ogni giorno"*. Tuttavia oltre a dichiarare che sono addolorati ed esprimere le loro condoglianze non dicono altro, fino al comunicato stampa del 28 ottobre 2019, in cui il CEO D. Muilenburg oltre a delle condoglianze, ammette che Boeing ha avuto delle colpe nei due incidenti *"Abbiamo imparato e stiamo ancora imparando da questi incidenti. Sappiamo di aver commesso degli errori e di aver sbagliato alcune cose"*.
- **Correzione e miglioramento.** Anche queste sono delle strategie di impression management assertive che troviamo in moltissimi comunicati stampa relativi a questo periodo. Boeing fa una serie di piani e promesse per impedire che gli eventi accaduti non si ripetano più e per migliorare la sicurezza in tutta l'azienda. Inizialmente le dichiarazioni di Boeing sono solo promesse per migliorare la sicurezza del 737 MAX *"Stiamo facendo tutto il possibile per... implementare miglioramenti della sicurezza e contribuire a garantire che ciò non accada di nuovo"* e *"Con un valore condiviso di sicurezza, ti assicuriamo che stiamo portando tutte le risorse di The Boeing Company a*

sostegno, lavorando insieme instancabilmente per capire cosa è successo e fare tutto il possibile per garantire che non accada di nuovo". Queste dichiarazioni molto generali riguardo al miglioramento della sicurezza del 737 MAX diventano col tempo più specifiche, troviamo nei successivi comunicati stampa dichiarazioni che riguardano la correzione del MCMS dell'aereo e altre specifiche correzioni da fare, come ad esempio " Boeing ha sviluppato e sta pianificando di rilasciare un aggiornamento software per MCAS e un programma di formazione pilota completo associato e di formazione supplementare per il 737 MAX... l'aggiornamento aggiunge ulteriori livelli di protezione e impedirà a dati errati di causare l'attivazione di MCAS" e ancora "...ho chiesto al Consiglio di amministrazione di Boeing di istituire un comitato per rivedere le nostre politiche e processi a livello aziendale per la progettazione e lo sviluppo degli aeroplani noi costruiamo. Il comitato confermerà l'efficacia delle nostre politiche e dei nostri processi per garantire il massimo livello di sicurezza sul programma 737-MAX, così come sui nostri altri programmi aerei, e raccomanderà miglioramenti alle nostre politiche e procedure" e anche "... tutti i velivoli di produzione MAX avranno un avviso di disaccordo attivato e funzionante e un indicatore di angolo di attacco opzionale".

Queste dichiarazioni di correzione da promesse diventano anche delle dichiarazioni di azioni già intraprese per migliorare la sicurezza sia dell'aereo che dell'azienda in generale, a partire dal comunicato del 16 maggio, in cui vengono esposti tutti i miglioramenti già eseguiti come: *"Boeing ha completato lo sviluppo del software aggiornato per il 737 MAX, insieme ai relativi test al simulatore e al volo di prova ingegneristico della società. Ad oggi, Boeing ha pilotato il 737 MAX con il software MCAS aggiornato per oltre 360 ore su 207 voli" e anche "La revisione del comitato indipendente è stata ampia, rigorosa e focalizzata sulla fornitura di raccomandazioni specifiche per garantire i massimi livelli di sicurezza negli aeroplani Boeing e nei prodotti e servizi aerospaziali e per tutti coloro che volano su aerei Boeing" e poi "Il presidente, presidente e CEO di Boeing Dennis Muilenburg ha annunciato oggi diverse azioni immediate che sta intraprendendo per rafforzare il costante impegno dell'azienda per la sicurezza dei prodotti e dei servizi. Le azioni seguono le recenti raccomandazioni del Consiglio di amministrazione di Boeing che sono state il risultato di una revisione indipendente di cinque mesi delle politiche e dei processi dell'azienda per la progettazione e lo sviluppo dei suoi aeroplani da parte di un comitato appositamente nominato, avviato da Muilenburg dopo gli incidenti del volo Lion Air 610 e Ethiopian Airlines Flight 302 737 MAX" e infine "Negli ultimi mesi Boeing ha apportato modifiche al 737 MAX. La cosa più significativa è*

che Boeing ha ridisegnato il modo in cui i sensori dell'angolo di attacco (AoA) funzionano con una funzionalità del software di controllo di volo nota come Maneuvering Characteristics Augmentation System (MCAS). In futuro, MCAS confronterà le informazioni di entrambi i sensori AoA prima dell'attivazione, aggiungendo un nuovo livello di protezione”.

- Esemplificazione. Anche questa strategia viene utilizzata nella maggior parte dei comunicati stampa analizzati, referenti a questo periodo. In particolare Boeing cerca di proiettare al pubblico un'immagine di integrità e dignità morale sottolineando i propri valori, sottolineando soprattutto quanto sia fondamentale e importante la sicurezza all'interno dell'azienda. Questo lo fa utilizzando frasi molto simili in quasi tutti i comunicati stampa. Ne riportiamo alcune: *“La sicurezza è un valore fondamentale per tutti in Boeing e la sicurezza dei nostri aeroplani, dei passeggeri dei nostri clienti e dei loro equipaggi è sempre la nostra massima priorità. Il 737 MAX è un aereo sicuro progettato, costruito e supportato dai nostri dipendenti qualificati che affrontano il loro lavoro con la massima integrità”*; *“La sicurezza è un valore fondamentale per Boeing da quando costruiamo aeroplani; e lo sarà sempre. Non esiste una priorità maggiore per la nostra azienda e il nostro settore”*; *“L'importanza del nostro lavoro richiede la massima integrità ed eccellenza: questo è ciò che vedo nel nostro team e non ci fermeremo mai a perseguirlo.”* ; *“...continuiamo a essere guidati dai nostri valori duraturi, concentrandoci su sicurezza, integrità e qualità in tutto ciò che facciamo”*.
- Ingraziamento. Questa strategia di impression management assertiva che consiste nel cercare di ottenere l'approvazione di un pubblico attraverso l'adulazione, la troviamo in alcuni comunicati stampa. L'ingraziamento messo in atto da Boeing è rivolto:
 - ai parenti delle vittime degli incidenti ma anche al pubblico più generale, a quelli che possiamo chiamare consumatori dei prodotti Boeing, chiunque viaggi in un aereo Boeing. Per ottenere l'approvazione di questo pubblico la società utilizza alcune frasi di ringraziamento nei loro confronti come *“Il nostro scopo in Boeing è riunire la famiglia, gli amici e le persone care insieme ai nostri aeroplani commerciali, in modo sicuro”*; *“Ci preoccupiamo anche della sicurezza delle nostre persone”*
 - ai principali e primari clienti di Boeing, vale a dire le compagnie aeree. In particolare Boeing cerca di ottenere l'approvazione delle compagnie Ethiopian Airlines e Lion Air con queste parole: *“Ethiopian Airlines ha una storia orgogliosa che dura da più di sette decenni. In quel periodo, Ethiopian è stata un pioniere e un*

leader nel nostro settore, lanciando l'Africa nell'era del jet, collegando il continente con tutti gli angoli del globo con la sua vasta rete e guadagnandosi una reputazione per il servizio e la sicurezza. Più che una semplice compagnia aerea, Ethiopian rappresenta l'orgoglio e il progresso di un grande popolo e un simbolo del Nuovo Spirito d'Africa.” ; “Tutti noi ringraziamo Ethiopian Airlines per il loro impegno e condividiamo la loro determinazione a fare tutto il possibile per costruire un sistema di trasporto aereo ancora più sicuro.” ; “Ci rammarichiamo dell'impatto che la messa a terra ha avuto sui nostri clienti delle compagnie aeree e sui loro passeggeri.”; “Faremo tutto il possibile per guadagnare e riconquistare quella fiducia e fiducia dai nostri clienti delle compagnie aeree e dal pubblico dei voli” ; “Apprezziamo la nostra partnership di lunga data con Lion Air e non vediamo l'ora di continuare a lavorare insieme in futuro ”

- alle entità governative e di regolazione sia statunitensi che estere. Ad esempio troviamo l'adulazione nei confronti dell'ufficio investigativo sugli incidenti dell'Etiopia a cui viene rivolta la frase *“Ringraziamo l'ufficio investigativo sugli incidenti dell'Etiopia per il suo duro lavoro e gli sforzi continui.”*. Troviamo anche parole lusinghiere nei confronti della FAA *“Apprezziamo la leadership della FAA nel compiere questo importante passo nel riunire le autorità di regolamentazione globali per condividere informazioni e discutere il ritorno in servizio sicuro del 737 MAX.”*; *“E ci rammarichiamo in particolare delle difficoltà che il rilascio di questo documento ha presentato alla Federal Aviation Administration degli Stati Uniti e ad altri regolatori.”*. Riportiamo infine le parole di adulazione nei confronti del comitato nazionale per la sicurezza dei trasporti dell'Indonesia *“ Lodiamo il Comitato nazionale per la sicurezza dei trasporti dell'Indonesia per i suoi ampi sforzi nel determinare i fatti di questo incidente, i fattori che contribuiscono alla sua causa e le raccomandazioni volte al nostro obiettivo comune che questo non accada mai più.”*
- Evasione di responsabilità e attribuzione esterna. Queste sono due strategie difensive di impression management, che consistono nell'affermare che i disastri sono stati un incidente, nell'attribuire la responsabilità a fattori o persone esterne, nell' identificare cause esterne all'origine dell'evento. Effettivamente Boeing non ha mai ammesso esplicitamente la propria responsabilità negli incidenti, in nessuno di questi comunicati referenti a questo periodo. Riportiamo alcune frasi in cui le strategie di impression management appena citate sono maggiormente visibili: *“Il 737 MAX Flight Crew*

Operations Manual (FCOM) di Boeing delinea già una procedura esistente per gestire in sicurezza l'improbabile evento di dati errati provenienti da un sensore di angolo di attacco (AOA)."; "La storia del nostro settore mostra che la maggior parte degli incidenti sono causati da una catena di eventi. Questo è di nuovo il caso qui, e sappiamo che possiamo rompere uno di quegli anelli della catena in questi due incidenti. Come ci hanno detto i piloti, l'attivazione errata della funzione MCAS può aggiungersi a quello che è già un ambiente ad alto carico di lavoro."; "Ora sappiamo che i recenti incidenti del volo Lion Air 610 e del volo Ethiopian Airlines 302 sono stati causati da una catena di eventi"; "L'avviso di disaccordo era legato o collegato all'indicatore dell'angolo di attacco, che è una funzione opzionale sul MAX. A meno che una compagnia aerea non avesse optato per l'indicatore dell'angolo di incidenza, l'avviso di disaccordo non era utilizzabile. Su ogni aereo consegnato ai nostri clienti, compreso il MAX, tutti i dati di volo e le informazioni necessarie per far funzionare l'aereo in sicurezza sono forniti nella cabina di pilotaggio e sul display della cabina di pilotaggio. Queste informazioni sono facilmente accessibili ai piloti, e lo sono sempre state."; "Boeing non ha disattivato intenzionalmente o in altro modo l'allarme di disaccordo sui suoi aerei MAX."; "La leadership aziendale senior non è stata coinvolta nella revisione e per la prima volta è venuta a conoscenza di questo problema all'indomani dell'incidente di Lion Air."

Con queste affermazioni Boeing cerca di attribuire parte della responsabilità dei due incidenti anche ai piloti, al loro sovraccarico di lavoro. Come abbiamo già detto la società non si prende la piena responsabilità dei due disastri ma continua a ripetere che sono stati causati da una catena di eventi. In altre frasi poi Boeing sottolinea come il problema che ha causato i due incidenti non sia stato creato intenzionalmente dall'azienda. Tuttavia questo tipo di strategia di impression management viene condotta fino ai report del 16 maggio 2019, poi nei report successivi non la ritroviamo più, ma al contempo non troviamo nemmeno un'ammissione esplicita di responsabilità da parte di Boeing.

- Ridurre al minimo il reato. Questa strategia consiste in varie pratiche, tra cui quella di risarcire le vittime. Il risarcimento volontario alle vittime dei due incidenti viene annunciato da Boeing prima nel comunicato del 3 luglio 2019 dove dice *"In vista del Giorno dell'Indipendenza negli Stati Uniti, Boeing ha annunciato 100 milioni di dollari di fondi per far fronte alle esigenze familiari e della comunità delle persone colpite dai tragici incidenti del volo Lion Air 610 e Ethiopian Airlines Flight 302. Questi fondi sosterranno l'istruzione, il disagio e le spese di soggiorno per le famiglie colpite, i programmi*

comunitari e lo sviluppo economico nelle comunità colpite. Boeing collaborerà con i governi locali e le organizzazioni senza scopo di lucro per soddisfare queste esigenze.” e anche “Coerentemente con il processo regolare di Boeing per le donazioni di beneficenza dei dipendenti, i dipendenti dell'azienda avranno anche l'opportunità di fare donazioni a sostegno delle famiglie e delle comunità colpite dagli incidenti. Boeing corrisponderà a queste donazioni dei dipendenti fino al 31 dicembre 2019.”. Anche nel comunicato stampa del 17 luglio 2019 viene ribadito dalla società che “Boeing ha annunciato di aver dedicato 50 milioni di dollari di un fondo di 100 milioni di dollari annunciato in precedenza per fornire assistenza finanziaria a breve termine alle famiglie delle vittime del volo Lion Air 610 e Ethiopian Flight 302 incidenti.” e viene anche dichiarato che “Attraverso la nostra partnership con Feinberg e Biros, speriamo che le famiglie colpite ricevano l'assistenza necessaria nel modo più rapido ed efficiente possibile. Il fondo da 50 milioni di dollari rappresenta la spesa iniziale di un impegno di 100 milioni di dollari da parte di Boeing per far fronte alle esigenze della famiglia e della comunità delle persone colpite dagli incidenti. Tutto il denaro distribuito dal Sig. Feinberg e dalla Sig.ra Biros sarà indipendente da qualsiasi risoluzione fornita attraverso il processo legale. Siamo onorati di assumere questo importante incarico di fornire il necessario sostegno finanziario alle famiglie di queste due tragedie. Sappiamo quanto sia importante assistere le famiglie delle vittime che hanno subito una tragedia personale e lavoreranno per progettare e amministrare il fondo e distribuire il denaro nel modo più efficiente e rapido possibile.”.

Anche più avanti, nel report del 22 ottobre 2019 viene impiegata questa strategia, ribadendo il proprio supporto alle famiglie delle vittime “...questi due tragici incidenti continuano a pesare pesantemente su tutti alla Boeing. Boeing ha istituito un fondo di soccorso di 100 milioni di dollari per soddisfare le esigenze della famiglia e della comunità delle persone colpite da questi incidenti. Cinquanta milioni di dollari sono stati stanziati per il Boeing Financial Assistance Fund, che ha lo scopo di fornire assistenza finanziaria immediata alle famiglie delle vittime degli incidenti. Kenneth Feinberg e Camille Biros, rinomati esperti nella creazione e supervisione dei fondi di risarcimento delle vittime, sono stati assunti per progettare e amministrare in modo indipendente il Boeing Financial Assistance Fund, che ha già iniziato a fornire soccorso alle famiglie colpite”.

Come abbiamo visto da questa analisi delle strategie di IM utilizzate da Boeing nei comunicati stampa riguardanti questo secondo periodo in esame, la società non ammette mai esplicitamente la propria responsabilità, ma si concentra maggiormente nel comunicare le proprie intenzioni future e quelle già attuate per migliorare la propria sicurezza.

È proprio sulla dichiarazione di questi cambiamenti, sia nelle pratiche che nei valori organizzativi, che l'azienda punta per riguadagnare la propria legittimità nei confronti del pubblico.

Queste decisioni e dichiarazioni fatte dall'azienda riguardanti i miglioramenti della sicurezza non solo all'aereo 737, ma anche di tutta l'organizzazione non sono promesse vane, perché, nei comunicati stampa successivi vengono accompagnate da azioni vere e proprie intraprese da Boeing per attuare le precedenti decisioni e dichiarazioni. Ad esempio nei comunicati di marzo e aprile 2019 vengono espresse varie intenzioni future per migliorare la sicurezza come l'aggiornamento *“del software per MCAS e un programma di formazione pilota completo associato e di formazione supplementare per il 737 MAX”*. Queste sono solo delle dichiarazioni di intenti futuri. Tuttavia nei comunicati stampa successivi, a partire da maggio 2019, queste dichiarazioni diventano delle vere e proprie azioni. Ad esempio quando viene annunciato che *“Boeing ha completato lo sviluppo del software aggiornato per il 737 MAX, insieme ai relativi test al simulatore e al volo di prova ingegneristico della società. Ad oggi, Boeing ha pilotato il 737 MAX con il software MCAS aggiornato per oltre 360 ore su 207 voli.”*

Le facciate che l'impresa usa per gestire le richieste degli stakeholder infatti sono sia progressiva che reputazionale. Ciò significa che l'impresa in questi comunicati mostra sia il progresso dell'organizzazione verso i suoi obiettivi, come abbiamo appena visto, ma cerca anche di costruire un'immagine aziendale positiva, rimarcando in quasi tutti i comunicati stampa di questo periodo, quali sono i valori di Boeing, in particolare sottolineando l'importanza della sicurezza per la società.

Questa analisi ci porta ad affermare che il discorso che l'impresa sta conducendo non è tecnocratico, ma di coinvolgimento degli stakeholder. Boeing cerca di comunicare agli stakeholder la propria immagine futura desiderata, sottolineando dei cambiamenti reali nelle pratiche dell'organizzazione, in particolare per quanto riguarda la sicurezza.

Promuove un discorso basato sia su logos, che sull'ethos che sul pathos, secondo la teoria della retorica. Il logos viene usato da Boeing per convincere il pubblico utilizzando fatti e cifre. Ad esempio, in alcuni comunicati i fatti vengono descritti in modo da persuadere gli stakeholder che l'incidente è avvenuto per una serie di cause e non solo per colpa loro, come nel comunicato del 29 aprile. L'ethos viene utilizzato da Boeing per avvalorare una certa affermazione, facendo appello ad autorità quali la FAA o anche ai leader di Boeing. Infine il pathos viene usato in quanto la società in molti dei comunicati stampa cerca di evocare nel pubblico una risposta emotiva, compiangendo in quasi tutti i comunicati stampa di questo periodo le vittime degli incidenti. Nel comunicato del 29 aprile 2019, dove viene riportato il discorso del CEO

Muilenburg agli azionisti, questo chiede loro di *“Unitevi a me in un momento di silenzio in questo momento per onorare le 346 persone a bordo dei due voli. Grazie per averli onorati con me”*.

COMUNICATI STAMPA TERZO PERIODO (23 dicembre 2019- 24 febbraio 2021)

I comunicati rilasciati in questo terzo periodo, riguardanti gli incidenti sono molto meno, circa 12, seppur il periodo sia molto più lungo rispetto al precedente.

La maggior parte sono concentrati nei primi mesi del 2020 e alla fine del 2019. Questo perché è il periodo in cui troviamo alcuni eventi importanti correlati al 737 MAX e ai due disastri, come: il cambio della leadership aziendale; alcuni messaggi di dipendenti Boeing forniti al Congresso degli Stati Uniti e alla FAA riguardo gli incidenti; l'approvazione e il ritorno in servizio del 737 MAX alla fine del 2020.

Le strategie di impression management utilizzate sono sia assertive che difensive, tra queste troviamo:

- Miglioramento e correzione. Queste due strategie di IM assertive vengono utilizzate da Boeing nei vari comunicati stampa di questo periodo per sottolineare tutti i passi compiuti per migliorare e correggere la sicurezza dell'azienda dopo i due disastri. In particolare il miglioramento lo troviamo nei comunicati in cui si annuncia il cambio di leadership: *“Il Consiglio di amministrazione ha deciso che un cambio di leadership era necessario per ripristinare la fiducia nella Società che va avanti mentre lavora per riparare i rapporti con le autorità di regolamentazione, i clienti e tutte le altre parti interessate. Sotto la nuova leadership della Società, Boeing opererà con un rinnovato impegno per la piena trasparenza, compresa una comunicazione efficace e proattiva con la FAA, altri regolatori globali e i suoi clienti.”* ; *“Abbiamo apportato cambiamenti significativi come azienda per migliorare i nostri processi, organizzazioni e cultura di sicurezza.”* ; *“Lavorando insieme, rafforzeremo la nostra cultura della sicurezza, miglioreremo la trasparenza e ricostruiremo la fiducia con i nostri clienti, i regolatori, i fornitori e il pubblico volante. Con la forza del nostro team, sono fiducioso nel futuro di Boeing, incluso il 737 MAX”*.

La strategia di correzione invece la troviamo nei comunicati stampa successivi, dopo l'approvazione del ritorno in servizio del 737 MAX : *“Oltre alle modifiche apportate all'addestramento dell'aereo e dei piloti, Boeing ha intrapreso tre importanti passi per rafforzare la sua attenzione alla sicurezza e alla qualità...più di 50.000 ingegneri sono stati riuniti in un'unica organizzazione che include una nuova unità Product & Services Safety, unificando le responsabilità di sicurezza in tutta l'azienda... gli ingegneri sono stati*

ulteriormente autorizzati a migliorare la sicurezza e la qualità... adottando processi di progettazione di nuova generazione, l'azienda sta consentendo livelli più elevati di prima qualità” ; “Negli ultimi 20 mesi, Boeing ha condotto più di 4.400 ore di test, inclusi più di 1.350 voli. Team di meccanici e ingegneri Boeing hanno stabilito processi di manutenzione appropriati durante lo stoccaggio e stanno già lavorando per supportare le attività di depreservation dell'aereo in Brasile.”

- **Esemplificazione.** Questa strategia, seppur in brevi frasi, la troviamo in quasi tutti i comunicati stampa di questo periodo, dove vengono sempre sottolineati i valori e le priorità di Boeing, quali la sicurezza, la qualità, l'integrità e l'inclusione, in modo da proiettare un'immagine di integrità e dignità morale. Riportiamo alcune frasi in cui si palesa questa strategia: *“ogni giorno ci impegneremo a mantenere i nostri valori condivisi rafforzando ulteriormente la nostra cultura. La tua voce è importante in questo. Promuoveremo un ambiente inclusivo che abbracci supervisione e responsabilità e metta sicurezza, qualità e integrità al di sopra di ogni altra cosa.”*; *“Questi eventi e le lezioni che ne abbiamo tratto hanno ridisegnato la nostra azienda e focalizzato ulteriormente la nostra attenzione sui nostri valori fondamentali di sicurezza, qualità e integrità”*.
- **Ingraziamento.** Questa strategia è molto più comune nei comunicati stampa di questo periodo rispetto a quelli del periodo precedente. Probabilmente perché è il periodo in cui le varie entità governative dovevano approvare la ripresa del servizio del 737 MAX, e quindi l'azienda ha cercato di ottenere la loro approvazione e anche quella del pubblico volante, grazie a questa strategia. L'abbiamo rintracciata in quasi tutti i comunicati, dove viene affermato: *“La fiducia del pubblico, dei clienti e delle parti interessate nel 737 MAX è di fondamentale importanza per noi”*; *“...Ciò include il coinvolgimento reciproco e dei nostri stakeholder con maggiore trasparenza”*; *“molti dei nostri stakeholder sono giustamente delusi da noi ed è nostro compito riparare queste relazioni vitali. Lo faremo attraverso un impegno alla trasparenza e soddisfacendo e superando le loro aspettative. Ascolteremo, cercheremo feedback e risponderemo in modo appropriato, urgente e rispettoso”*; *“Riconosciamo e ci rammarichiamo per le continue difficoltà che la messa a terra del 737 MAX ha presentato ai nostri clienti, ai nostri regolatori, ai nostri fornitori e al pubblico volante.”* e infine *“Appreziamo la revisione dell'ispettore generale del design e della certificazione del 737 MAX, nonché le raccomandazioni per rafforzare e migliorare il processo normativo”*.
- **Mortificazione.** Questa strategia, seppur utilizzata in quasi tutti i comunicati di questo periodo, non contiene delle scuse per l'atto e nemmeno un'ammissione di

responsabilità. Al contrario si presenta in forma di frasi brevi e ridondanti, che ripetono tutte circa le stesse parole, vale a dire : *“Non dimenticheremo mai le vite perse nei due tragici incidenti ...”*. A differenza dei comunicati dello scorso periodo non vengono più espresse le proprie condoglianze.

- Dissociazione, una strategia difensiva che consiste nel prendere le distanze da individui percepiti negativamente. Questa strategia in realtà viene applicata in un solo comunicato stampa, quello del 9 gennaio 2019, che si riferisce alle dichiarazioni di Boeing sui messaggi dei dipendenti forniti al Congresso degli Stati Uniti e alla FAA. Questi messaggi riguardano una conversazione tra due dipendenti Boeing, risalenti al 2017 e al 2018, quando Boeing lavorava ai simulatori di volo del Max; altri risalgono ancora più indietro, quando l'aereo era in fase di sviluppo. In questi messaggi ci sono scambi di opinioni tra due piloti Boeing che parlano di problemi con i simulatori di volo. In questi messaggi i due piloti dichiarano di aver nascosto informazioni alla FAA e al governo, di essere sicuri che gli aerei 737 non erano sicuri e che non avrebbero mai fatto volare i loro familiari in quei voli.

Per difendersi da queste dichiarazioni, che poi sono state date agli inquirenti, alla FAA e al congresso Americano, Boeing utilizza una strategia di dissociazione, prendendo le distanze da ciò che emerge nei messaggi, con queste parole: *“Queste comunicazioni non riflettono l'azienda che siamo e dobbiamo essere e sono completamente inaccettabili. Detto questo, rimaniamo fiduciosi nel processo normativo per la qualificazione di questi simulatori.”* e *“Il linguaggio utilizzato in queste comunicazioni e alcuni dei sentimenti che esprimono non sono coerenti con i valori di Boeing e l'azienda sta adottando misure appropriate in risposta. Ciò alla fine includerà azioni disciplinari o di altro tipo, una volta completate le necessarie revisioni”*.

- Ridurre al minimo il reato. Questa è l'ultima strategia di IM che troviamo nei comunicati stampa. In particolare questa strategia si riferisce al fatto che Boeing abbia risarcito le vittime degli incidenti, o meglio i loro familiari, per porre rimedio ai danni causati e più probabilmente per creare un'immagine di azienda caritatevole agli occhi del pubblico e allontanare l'immagine negativa dei due disastri dall'impresa. Questo viene annunciato da Boeing nel comunicato del 17 febbraio 2020, dove viene divulgato il fatto che *“Boeing ha annunciato oggi di aver dedicato i restanti 50 milioni di dollari di un fondo di 100 milioni di dollari annunciato in precedenza per sostenere le esigenze umanitarie nelle comunità colpite dal volo Lion Air 610 e da Ethiopian Airlines Incidenti del volo 302. Il Boeing Community Investment Fund lavorerà direttamente con le famiglie delle vittime*

per consentire loro di donare a enti di beneficenza idonei di loro scelta. La società collaborerà ancora una volta con Ken Feinberg e Camille Biros per la creazione, l'allocazione e la distribuzione del fondo... attraverso questa donazione, è nostra speranza che le famiglie saranno in grado di onorare i loro cari in un modo che sia personale che significativo per loro, creando allo stesso tempo un'eredità duratura nelle loro comunità in tutto il mondo...quando abbiamo fatto il nostro impegno iniziale di 100 milioni di dollari, la nostra prima priorità era garantire che fornissimo alle famiglie assistenza finanziaria immediata”.

Notiamo in questi comunicati stampa, dell'ultimo periodo preso in considerazione, che Boeing per ricostruire la propria legittimità dopo i due incidenti punta molto sul fatto di dissociarsi dagli eventi negativi, sostituendo l'esecutivo e sottolineando i miglioramenti già apportati per migliorare la sicurezza dell'organizzazione e del 737 MAX. Analizzando i comunicati secondo l'ipocrisia organizzata, quello che si evince è che vengono proclamate tutte le azioni già compiute per apportare i suddetti miglioramenti, in questo modo si riescono a convincere anche gli stakeholder più materialisti della veridicità delle proprie dichiarazioni e della legittimità sociale dell'impresa.

La strategia retorica che ritroviamo maggiormente è il logos, perché si mira a convincere il pubblico, utilizzando fatti e cifre, che i cambiamenti apportati all'aereo e all'azienda li hanno resi completamente sicuri.

Come nei comunicati del periodo precedente, anche in questo caso Boeing erige una facciata reputazionale, cercando di costruire un'immagine aziendale positiva, fondata sui valori di sicurezza, integrità, qualità e inclusione e miglioramento continuo. Il discorso che viene fatto è infatti un discorso di coinvolgimento degli stakeholder, che cerca di costruire e diffondere l'immagine desiderata dell'impresa.

3.3 ANALISI SOCIAL MEDIA E SITO WEB

L'analisi dei social media –Facebook e Twitter- e del sito web di Boeing è stata condotta prendendo in considerazione principalmente i post e le pagine del sito inerenti gli incidenti, a partire dal 29 ottobre 2018, fino ai primi mesi del 2021.

FACEBOOK

I post pubblicati su Facebook da Boeing riguardano principalmente informazioni positive relative ad alcune innovazioni e progetti di responsabilità sociale d'impresa che ritroviamo anche negli Environmental reports. Per cui possiamo affermare che la strategia adottata da Boeing su questo social media è una strategia push, in quanto Facebook viene utilizzato dalla società per trasmettere e promuovere contenuti già esistenti e non per fornire nuove informazioni. L'azienda pubblica prevalentemente video, accompagnati da una breve descrizione, utilizza pochi hashtag, principalmente inerenti agli argomenti in questione e in alcuni post aggiunge dei collegamenti ipertestuali per indirizzare le persone al proprio sito web, per avere una descrizione più approfondita dei fatti. In generale tutti i post hanno un numero elevato di 'mi piace', condivisioni e commenti, anche se raramente l'azienda risponde a quest'ultimi, preferendo utilizzare questo social media come strumento per gestire le aspettative di differenti stakeholder più che per creare un'interazione con essi, optando quindi per una comunicazione unidirezionale.

Considerando i due disastri del 29 ottobre 2018 e del 10 marzo 2019, il numero di post totali che troviamo su Facebook riguardanti quest'ultimi e l'aereo 737 MAX, sono 18, la maggior parte accompagnati da immagini e video.

Il primo post pubblicato su questo social network, dopo il primo incidente avvenuto il 29 ottobre 2018, risale a quasi un mese dopo questo primo disastro, ovvero al 14 Novembre 2018. Il post tuttavia non fa alcun riferimento all'incidente in questione, ma Boeing opta per pubblicare un video accompagnato da una breve descrizione, riguardante un'innovazione creata dalla società, l'Odysseus – un prodotto della business unit di Boeing 'Global Service'.

In questo primo post le informazioni che vengono date sono positive, riguardanti un'innovazione dell'azienda, assieme all'hashtag #TheFutureisBuiltHere. Le reazioni sono tantissime (2,4mila) la maggior parte sono emoticon positive o di stupore, solo 5 sono negative. Anche le condivisioni e i commenti sono molti, rispettivamente 409 e 163. Nessuno dei commenti -tutti senza risposta-si riferisce alla caduta del volo Lion Air.

Solo successivamente al secondo incidente, Boeing decide di pubblicare un primo post relativo ai due disastri in questione. Per cui in una prima fase la società opta per la strategia del silenzio, decidendo di non pubblicare queste informazioni negative per evitare di attrarre ulteriore esposizione mediatica.

Continua tuttavia, dopo il primo incidente del 2018, a pubblicare nei post notizie relative all'aereo 737 MAX–il 28 gennaio, 19 febbraio e 7 marzo 2019. Tutti e tre sono dei video accompagnati da una descrizione, in cui viene fatto vedere e spiegato in breve il funzionamento e la creazione di alcune parti che compongono il 737, con spesso incorporato un collegamento ipertestuale che rimanda alla pagina del sito web di Boeing relativa agli aggiornamenti su questo aereo. I 'mi piace' e i commenti sono molti, rispettivamente circa 1,6 mila e 300 in ciascun post, aventi tutti un tono positivo, ma essendo anche in questo caso tutti senza risposta da parte della società.

Questa potrebbe essere una prima strategia di impression management utilizzata da Boeing per sottolineare il fatto che il 737 è un aereo sicuro, senza però citare l'incidente accaduto qualche mese prima. Analizzando i commenti riteniamo che questa tattica abbia funzionato, in quanto hanno tutti un tono positivo e di elogio nei confronti dell'azienda, favorendo quindi il mantenimento della legittimità sociale di Boeing.

L'11 marzo, il giorno dopo il secondo incidente ad un 737 MAX di Boeing, la società pubblica il primo di una serie di post relativi agli incidenti e alla sicurezza dell'aereo 737MAX. A partire da questa data fino al 18 aprile 2019 troviamo sulla pagina Facebook di Boeing solamente il susseguirsi di 10 post relativi a queste tematiche. I primi 4 post (quelli dell'11, 12, 14 e 17 marzo 2019) sono delle condivisioni da parte dell'azienda dei propri comunicati stampa rilasciati in quelle date –che abbiamo analizzato precedentemente - accompagnati da una breve descrizione che riporta esattamente le parole che troviamo anche nei comunicati corrispondenti.

La strategia adottata è una strategia push, per cui questo social media viene usato dall'azienda per trasmettere al pubblico contenuti già rilasciati nei comunicati stampa, senza utilizzare né immagini né hashtag. Possiamo affermare che le strategie di IM sono quindi le stesse utilizzate nei comunicati stampa di questo periodo – sia assertive che difensive- ma grazie a Facebook siamo in grado di analizzare la risposta ottenuta da parte degli stakeholder dopo il rilascio di queste dichiarazioni. Le reazioni e i commenti a questi post sono moltissime, rispettivamente più di tremila e mille per ogni post, un numero decisamente superiore in confronto ai post di routine rilasciati dalla società. Tuttavia questo non rappresenta un punto a favore di Boeing in quanto sia le emoticon che i commenti sono principalmente negativi. Molti sottolineano il fatto

che l'azienda tenga più ai profitti che alla sicurezza, altri evidenziano il bisogno di mettere a terra per un periodo il velivolo e fare ulteriori modifiche, altri ancora suggeriscono di aspettare l'esito delle indagini prima di incolpare la società. In ogni caso questa serie di emoticon e commenti negativi mettono a rischio la legittimità sociale dell'impresa.

Probabilmente per questo l'azienda decide di cambiare strategia, com'è evidente nei post a partire dal 19 marzo fino al 18 aprile 2019. In quattro di questi post, in cui vengono postate foto e video accompagnati da una descrizione, compare il CEO della società, Dennis Muilenburg, mentre gli altri due post, non accompagnati né da immagini né da video, sono solo brevi aggiornamenti sul 737 MAX.

Le informazioni che vengono rilasciate sono sia condoglianze alle famiglie delle vittime ma anche brevi aggiornamenti sulla sicurezza dell'aereo 737 MAX e dell'azienda in generale, seguendo sempre una strategia push- vale a dire che vengono rilasciate le medesime informazioni che troviamo anche in altri report di Boeing senza fornirne di aggiuntive. In quasi tutti i post troviamo un collegamento ipertestuale che rimanda alla pagina del sito web di Boeing dedicata agli sviluppi sulla sicurezza dell'aereo 737 MAX.

Le strategie di impression management utilizzate sono principalmente assertive. In particolare notiamo un forte utilizzo delle strategie di miglioramento, esemplificazione, correzione e mortificazione. Il miglioramento e la correzione vengono utilizzate in quanto in molti post vengono dichiarati esplicitamente i miglioramenti fatti o che si intendono fare per migliorare la sicurezza del velivolo in questione, impedendo così che si ripetano altri incidenti. Analizzando i post, secondo la teoria dell'ipocrisia organizzata, le affermazioni fatte non riguardano solamente discorsi e decisioni per il futuro, ma delle vere e proprie azioni che si stanno intraprendendo. Ciò contribuisce ad erigere una facciata razionale, che serve alla società per convincere gli stakeholder, anche quelli più materialisti, che una certa soluzione- gli aggiornamenti al software dell'aereo- produrranno un risultato ottimale - rimetterlo in sicurezza.

L'esemplificazione e la mortificazione invece le ritroviamo in quei post in cui viene sottolineata l'importanza della sicurezza e della qualità per Boeing -proiettando un'immagine di dignità e integrità morale- e vengono estese le proprie condoglianze alle famiglie delle vittime.

Analizzando poi i post secondo la teoria della retorica, si nota che l'ethos è la strategia maggiormente utilizzata, ossia si cerca di persuadere il pubblico facendo appello all'autorità parlante, in questo caso il CEO Dennis Muilenburg. In molti post lo ritroviamo mentre fa delle dichiarazioni video rispetto agli argomenti che abbiamo enunciato precedentemente e inoltre in una foto lo vediamo all'interno di una cabina di pilotaggio di un aereo 737MAX mentre prova

gli aggiornamenti apportati al software MCAS. Questo è un'ulteriore tentativo della società di dimostrare agli stakeholder la sicurezza dei propri aerei e l'affidabilità delle proprie dichiarazioni.

Il tipo di discorso che ritroviamo in questi post su Facebook è di coinvolgimento degli stakeholder, in un tentativo di promuovere un'immagine di un'azienda sicura e su cui riporre la propria fiducia.

Le strategie utilizzate sono le medesime che ritroviamo anche nei comunicati stampa e nei report di Boeing, tuttavia grazie a questo social network, riusciamo a capire se hanno funzionato e quindi la società grazie a queste pratiche è riuscita a ristabilire la propria legittimità sociale, per lo meno tra il pubblico che la segue su Facebook. Abbiamo analizzato dunque le reazioni degli stakeholder: i commenti, i 'mi piace' e le emoticon lasciate sotto ogni post.

Notiamo sicuramente che più Boeing insiste nel pubblicare solamente post riguardanti i due incidenti e l'aereo in questione, più aumenta il numero di reazioni e commenti sotto ogni post, passando da 1,6mila reazioni e 'mi piace' e 667 commenti nel post del 19 marzo 2019 a 4,8mila reazioni e mi piace e 1,6mila commenti nel post del 18 aprile 2019. I commenti passano dall'essere totalmente negativi nel primo post, ad esserlo in numero minore nell'ultimo- ma sempre molto alto- trovandone anche alcuni di positivi/neutri- anche se in quantità nettamente inferiore rispetto ai commenti negativi. In quelli negativi viene incolpato sia il CEO che la società di preoccuparsi più dei profitti che della sicurezza, si dubita che le dichiarazioni fatte siano veritiere, e vengono esaltati gli aerei della concorrente Airbus.

Nei commenti positivi e neutri, che ritroviamo soprattutto sotto il post del 4 aprile 2019, viene sottolineato il fatto che finché le indagini non saranno concluse non si potrà sapere se la colpa sia stata solamente del velivolo Boeing e alcuni dichiarano di fidarsi ancora della società.

Nonostante questi pochi commenti positivi, possiamo affermare che l'impresa in questo tentativo di recuperare anche sui social la propria legittimità ha ottenuto l'effetto contrario, stimolando con le proprie dichiarazioni ancora di più un odio sociale verso sé e il proprio CEO Dennis Muilenburg.

È probabilmente per questa ragione che su questo social network, in seguito al post del 18 aprile 2019, non troviamo più dichiarazioni di questo tipo, che al contrario continuano ad essere trasmesse attraverso i comunicati stampa e gli Annual report. Boeing decide quindi di adottare su Facebook la strategia del silenzio, con lo scopo di evitare di attrarre reazioni negative e un'ulteriore esposizione mediatica rispetto ai due incidenti, che avrebbe potuto compromettere ancora di più la legittimità sociale dell'impresa.

Per questi motivi i post successivi che troviamo riguardanti il 737MAX e i due disastri sono solamente 4, dal 30 settembre 2019 al 28 dicembre 2020, e hanno una conformazione totalmente diversa rispetto a quelli che abbiamo analizzato precedentemente.

Il CEO non compare più in alcun post, e non vengono nemmeno più condivisi i comunicati stampa, consapevoli che questo tipo di comunicazione era sbagliata per questo social network. Il contenuto dei post riguarda sempre il 737MAX, la sicurezza all'interno della società e le scuse per gli incidenti. Ciò che cambia è la conformazione dei post e le date di pubblicazione, questi infatti vengono pubblicati in momenti molto distanti l'uno dall'altro. In nessuno di essi compaiono hashtag o link che rimandano agli aggiornamenti sul sito web. Le informazioni che vengono date seguono sempre una strategia push, ma non vengono 'copiate' e 'incollate' da un mezzo di comunicazione all'altro, ma adattate a questo tipo di social network. Troviamo sia immagini che video che raffigurano: il 737MAX sia all'esterno che all'interno, un pilota (donna) Jennifer Henderson che parla dell'importanza della sicurezza per la società, un'immagine nera con delle scuse.

Le strategie di impression management adottate sono tre strategie assertive: esemplificazione, correzione e mortificazione. Le prime due vengono utilizzate nei post del 30 settembre e 16 ottobre 2019 dove la società cerca di proiettare un'immagine di dignità morale e condivide i piani per far in modo che i disastri non si ripetano più: viene sottolineato come la sicurezza sia un valore chiave per la società, le azioni che si stanno compiendo per ottenerla - sia nei prodotti che nei servizi di Boeing - e troviamo anche una testimonianza di una dipendente Boeing (un pilota) che evidenzia questo valore della sicurezza. Il fatto che venga mostrato un video in cui un dipendente, e non più un leader di Boeing, come nei video analizzati precedentemente, esprima e sottolinei il valore della sicurezza per la società, potrebbe essere usato come mezzo per rassicurare il pubblico che le dichiarazioni fatte siano reali.

La strategia di IM di mortificazione la ritroviamo invece nel post del 29 ottobre 2019. Non vengono espresse delle vere e proprie scuse, ma troviamo una singola frase in cui vengono che ricordate le vittime degli incidenti e estese le condoglianze alle famiglie di quest'ultime.

Anche in questo caso, analizzando i post secondo la teoria dell'ipocrisia organizzata, notiamo che, seppur attraverso brevi post, vengono comunicate sia decisioni per il futuro ma anche azioni già intraprese. Queste a differenza dei post di marzo/aprile 2019 non si riferiscono nello specifico agli aggiornamenti al 737 MAX, ma alla sicurezza dell'azienda in generale. Riteniamo che la facciata che sta cercando di costruire l'azienda attraverso questi post sia una facciata reputazionale, ossia stia cercando di trasmettere al pubblico un'immagine positiva,

sottolineando valori e visioni aziendali. Questa facciata, teoricamente, rispetto a quella razionale utilizzata nei post precedenti, dovrebbe innescare reazioni positive tra il pubblico di riferimento e quindi consentire alla società di recuperare la propria legittimità.

Per vedere se attraverso il cambio di strategie di IM da parte di Boeing su Facebook, questa è riuscita a recuperare la propria legittimità, abbiamo analizzato le reazioni e i commenti ai post. Notiamo intanto che il numero di piace è sempre molto alto, si aggira intorno ai duemila mi piace per post, e non troviamo più molte emoticon negative. Tuttavia se analizziamo i commenti –circa 300/400 per post- notiamo che il sentimento del pubblico continua ad essere prevalentemente negativo: viene incolpata la società per gli incidenti, per non essere sincera, e per non avere alcuna integrità morale.

Per la prima volta notiamo, in questi post, che la società risponde anche ad alcuni commenti, ma solamente a quelli più positivi, probabilmente in un tentativo di ottenere consenso e stimolare conversazioni più positive, più che per interagire effettivamente con gli stakeholder. Successivamente al post del 29 ottobre 2019 non ne troviamo altri relativi a queste tematiche. Boeing per non compromettere ulteriormente la propria legittimità, sceglie di adottare la strategia del silenzio, quella più funzionale per non attrarre ulteriore esposizione mediatica e critiche. Solo un anno dopo, il 28 dicembre 2020 la società pubblica un post relativo al 737 MAX in cui descrive il design interno. I commenti sono prevalentemente positivi, anche se ne troviamo ancora alcuni di accusatori e negativi.

Per concludere possiamo quindi affermare che la strategia migliore che Boeing potesse esercitare su Facebook è sicuramente il silenzio, tornando a parlare del 737MAX, degli incidenti e della sicurezza solo una volta passata la crisi, a distanza di anni, data l'importanza dei due disastri.

TWITTER

Su Twitter notiamo la presenza della società in due profili di nostro interesse, uno dedicato alla società in generale (@Boeing) e l'altro invece alla business unit 'commercial airplanes' (@Boeingairplanes).

Proprio come su Facebook, in entrambi questi profili vengono pubblicate informazioni relative alle innovazioni e ai programmi di responsabilità sociale intrapresi dalla società. La principale differenza tra i due profili su Twitter si nota nel fatto che i post di Boeing Airplanes sono relativi solamente agli aggiornamenti riguardanti la business unit 'Aerei commerciali' e quindi ai prodotti che fanno parte di questa divisione aziendale.

I post pubblicati che riguardano l'aereo 737MAX, la sua sicurezza e quella dell'azienda in generale, e i due incidenti sono 26 nel profilo di Boeing e 27 in quello di Boeing Airplanes, a partire dal 29 ottobre 2018, fino all'8 aprile 2021.

Il profilo generale della società ha un numero superiore -anche se non di molto- di follower rispetto a quello della sua business unit 'commercial airplanes', rispettivamente di 661.129 e 582.326 follower.

La strategia adottata da Boeing su Twitter, per riparare alla crisi aziendale causata dai due incidenti, è simile a quella adottata dalla società su Facebook. Notiamo peculiarmente a Facebook che la società non risponde mai, neppure su Twitter, ai commenti. Preferisce utilizzare anche questo social network come strumento per gestire le percezioni degli stakeholder più che come mezzo per interagire realmente con essi.

Dopo il primo incidente avvenuto il 29 ottobre 2018, i post pubblicati dalla società il medesimo giorno, sul profilo di Boeing Airplanes sono 3 mentre sul profilo generale di Boeing sono 2 - retweet di ciò che è stato pubblicato sul profilo di Boeing Airplanes. I post seguono una strategia push, per cui Twitter è utilizzato come mezzo per trasmettere al pubblico contenuti già divulgati più che per fornire nuove informazioni, in quanto due su tre tweet sono delle condivisioni dei comunicati stampa rilasciati in quel periodo. Uno invece è una semplice frase non accompagnata da immagini che dice: *"Boeing è a conoscenza delle segnalazioni di un incidente aereo e sta monitorando attentamente la situazione"*. I commenti e le condivisioni - rispettivamente dai 30 ai 100 e dai 200 ai mille- sono in media nettamente inferiori rispetto a quelle che troviamo nei post pubblicati su facebook. Il loro tono è negativo ma non viene incolpata la società, notiamo solamente molti commenti che si riferiscono al fatto di avere paura nel salire in un aereo, in particolare nel 737MAX.

Per questo motivo, successivamente a questo primo incidente Boeing decide di optare, come su Facebook, per la strategia del silenzio, in modo tale da non attrarre ulteriori commenti negativi ed esposizione mediatica che avrebbero potuto compromettere la legittimità dell'azienda.

I post che troviamo su Twitter, fino al secondo incidente del 10 marzo 2019, non fanno più alcun riferimento alle vittime, agli incidenti e alla sicurezza. Sono post -5 su Boeing Airplanes e 1 su Boeing- che riguardano brevi aggiornamenti sull'aereo 737MAX.

I post contengono brevi descrizioni accompagnate da video o foto in cui vengono: ringraziate le compagnie aeree per aver scelto e fatto degli ordini del 737MAX e mostrati dei video in cui si vede chiaramente la progettazione e la fabbricazione di alcune parti che compongono l'aereo in questione. Proprio come su Facebook l'azienda tenta di comunicare al pubblico la sicurezza del velivolo senza citare gli incidenti, utilizzando la strategia del silenzio. Questa strategia

sembra funzionare, analizzando i commenti, presenti in numero molto inferiore rispetto a Facebook, notiamo infatti che la maggior parte sono positivi, e osserviamo anche una forte interazione – più di 100 retweet e 500 like.

Dopo il secondo incidente, il 10 marzo 2019, seguendo la medesima strategia adottata su Facebook, Boeing in entrambi i profili (Boeing e Boeing Airplanes) pubblica solamente post riguardanti i due incidenti, fino al 4 aprile 2019.

I post sono brevi dichiarazioni e condivisioni dei comunicati stampa relativi a quel periodo, non contengono immagini, in alcuni troviamo dei link che rimandano agli aggiornamenti riguardo al 737MAX sul sito web di Boeing e i contenuti seguono una strategia push, di ricondivisione delle informazioni già fornite in altri mezzi di comunicazione.

Boeing decide di optare in questi post principalmente per quattro strategie di impression management assertive: mortificazione, correzione, miglioramento e esemplificazione. La prima strategia la ritroviamo nei primi post pubblicati, dove la società si dice dispiaciuta per i due incidenti ed esprime rammarico, senza comunque chiedere esplicitamente scusa o ammettere di essere colpevole. Le altre tre strategie le ritroviamo nei post successivi, dove Boeing sottolinea quanto la sicurezza sia importante per l'azienda e pubblica una serie di aggiornamenti che sta mettendo in atto per rimettere in sicurezza l'aereo.

Il tentativo della società è quello di creare una facciata razionale per convincere gli stakeholder che una certa soluzione (gli aggiornamenti al software MCAS) produrrà il risultato ottimale (rimettere l'aereo 737MAX in sicurezza). Le decisioni della società sono accompagnate da vere e proprie azioni che si stanno intraprendendo per riuscire a raggiungere quanto dichiarato, in modo tale da convincere anche gli stakeholder più materialisti della veridicità delle proprie dichiarazioni.

Notiamo che diversamente da Facebook, seppur le dichiarazioni rilasciate in questo periodo abbiano circa lo stesso contenuto, in nessuna di esse compare il CEO Dennis Muilenburg. Per cui la strategia retorica più utilizzata è il logos, ossia tentare di convincere il pubblico attraverso l'utilizzo di fatti e cifre, più che l'ethos, ossia facendo appello all'autorità parlante, come su Facebook.

Analizzando il coinvolgimento degli stakeholder in questi post -numero di commenti e condivisioni- questo è superiore rispetto a quelli che li hanno preceduti: più di 500 commenti e 1000 retweet per post. Ciò dimostra la gravità della crisi per la società.

I commenti, proprio come su Facebook, sono negativi, ma hanno un contenuto diverso: sono più brevi e meno accusatori nei confronti della società, il CEO non viene nominato in alcun

commento e in molti di essi viene dichiarato di aver perso fiducia nella sicurezza degli aerei della società.

In ogni caso anche questo tipo di commenti rischia di compromettere la legittimità sociale di Boeing, per cui l'azienda smette di pubblicare contenuti inerenti agli incidenti e al velivolo in questione fino al 16 maggio 2019.

Il numero di post che troviamo dal 16 maggio 2019 fino a fine anno è superiore nel profilo di Boeing rispetto a quello di Boeing Airplanes, rispettivamente 13 e 5. La maggior parte (9 su 13) sono condivisioni dei comunicati stampa rilasciati dalla società in quel periodo, relativi a: gli aggiornamenti del 737MAX, i fondi donati alle famiglie delle vittime degli incidenti e la sicurezza sia dell'azienda in generale che dell'aereo.

Gli altri 4 post sono una foto e tre video in cui vengono espresse le condoglianze nei confronti di chiunque sia stato colpito dai due incidenti sia da parte del CEO della società che da Boeing stessa e dove il CEO Dennis Muilenburg viene intervistato o fa delle dichiarazioni spontanee a proposito della sicurezza dell'azienda e del 737 MAX.

Le strategie di IM sono le stesse utilizzate nei comunicati stampa risalenti a quel periodo, e nei post che ritroviamo anche su Facebook, entrambi già analizzati precedentemente. Principalmente sono strategie assertive di IM, tra cui la mortificazione, una strategia molto molto più accentuata in questi post, in quanto ci sono due interi video e un post dedicati unicamente alle scuse da parte della società e del CEO alle famiglie delle vittime, e diversamente dai post precedenti e dagli altri mezzi di comunicazione, viene espressamente chiesta scusa per i due disastri aerei.

Troviamo anche strategie di correzione ed esemplificazione, ma anche una strategia difensiva, ossia quella di ridurre al minimo il reato – nei post in cui vengono condivisi i comunicati stampa dove si dichiara di aver donato dei soldi alle famiglie delle vittime.

Possiamo affermare che attraverso l'uso di discorsi, decisioni e azioni Boeing cerca di creare una facciata reputazionale, per diffondere tra il pubblico l'immagine di un'azienda che ha un'integrità morale e dei valori che cerca di perseguire costantemente, attraverso varie iniziative e azioni di miglioramento (in particolare quelle rivolte all'aereo 737MAX).

L'interazione -commenti, like e condivisioni- con questi post è alta, ma meno rispetto a quella che ritroviamo nei post risalenti al mese precedente. I commenti continuano ad essere totalmente negativi: gli stakeholder incolpano la società e il CEO di pensare solo ai profitti, di non aver apportato in realtà alcun cambiamento al 737MAX e continuano a dubitare della sua sicurezza.

Questi commenti negativi mettono a rischio la legittimità sociale dell'impresa. Ed è probabilmente per questo che a partire da dicembre 2019 non troviamo più alcun post pubblicato riguardo il 737MAX o gli incidenti, fino all'anno successivo, il 3 dicembre 2020.

Boeing decide quindi di optare per la strategia del silenzio, probabilmente l'opzione più conveniente da adottare da parte della società, per evitare di attrarre ulteriore esposizione mediatica e commenti, che come abbiamo visto sono principalmente negativi e possono destabilizzare ancor di più la legittimità dell'impresa.

Dal 3 dicembre 2020, fino a marzo 2021 troviamo pubblicati solamente 3 e 5 post sui profili rispettivamente di Boeing e Boeing Airplanes. Sono tutti post relativi a ringraziamenti a varie compagnie aeree che hanno deciso di fare degli ordini dell'aereo 737MAX. La strategia di impression management adottata è quindi quella dell'ingraziamento nei confronti dei propri principali clienti, ossia varie compagnie aeree internazionali.

Troviamo tra questi anche un unico post, il 10 marzo 2021, in cui vengono ricordate le vite perse nei due incidenti, adottando una strategia di mortificazione.

Anche a distanza di anni troviamo che i commenti sotto ciascun post relativo all'aereo 737MAX o agli incidenti, si dividono tra una parte di positivi e una di negativi. I contenuti principali di questi commenti negativi riguardano il continuo dubitare della reale sicurezza dell'aereo e dell'integrità morale della società, insistendo nell'affermare quanto per essa siano più importanti i profitti che le persone.

Questo protrarsi di commenti negativi e forte interazione (notevolmente superiore rispetto ai post di routine pubblicati dalla società) da parte degli stakeholder in ogni post relativo agli incidenti e all'aereo in questione, dimostra la gravità della crisi aziendale che Boeing ha dovuto affrontare.

Possiamo sicuramente affermare che le strategie di impression management adottate da Boeing sui social media non hanno funzionato. La società, in particolare su Twitter, non ha adottato una strategia di risoluzione della crisi adeguata, ma si è limitata a condividere i comunicati stampa già rilasciati, adottando le medesime strategie di IM utilizzate in un altro mezzo di comunicazione, ma inappropriate per un social network. Rendendosi conto che queste strategie non stavano producendo i risultati desiderati, ma al contrario stavano compromettendo ancora di più la legittimità d'impresa, Boeing si è limitata ad optare per la strategia del silenzio, non rilasciando più dichiarazioni su Twitter.

SITO WEB

Il sito web di Boeing -boeing.com- è suddiviso in 10 sezioni, dedicate a:

- le varie business unit della società, ovvero aerei commerciali, difesa, spazio, servizi e global
- le innovazioni e la storia di Boeing
- i principi perseguiti dalla società, in particolare ad ognuno dei valori e dei principi, che ritroviamo anche nell'Annual report del 2020 – come ad esempio sicurezza, inclusione, etica- è dedicata una pagina in cui viene ampiamente spiegato.
- le opportunità di carriera e l'azienda in generale, ovvero gli stakeholder, i servizi offerti, la gestione dell'impresa e altre informazioni generali.

Nella home page troviamo come prima cosa gli aggiornamenti e le news relative ai prodotti e ai progetti intrapresi dalla società.

In fondo alla home page è collocata una sezione dedicata agli aggiornamenti del 737MAX, chiamata proprio '*737MAX Updates*'.

Notiamo subito che sul sito web le informazioni comunicate sono positive e non troviamo nessuna pagina o riferimento ai due incidenti di nostro interesse.

Le pagine del sito che abbiamo analizzato, in quanto contenevano informazioni collegate alla nostra ricerca, sono due: una dedicata agli aggiornamenti relativi al 737MAX e una dedicata alla sicurezza in Boeing.

La prima, quella relativa agli aggiornamenti riguardo il 737 MAX, è suddivisa in quattro sezioni dedicate a:

- i cambiamenti apportati. In questa sezione vengono descritti con parole facili e comprensibili anche da parte di stakeholder poco o per nulla esperti del settore, cos'è il software MCAS e come funziona; tutti gli aggiornamenti apportati all'aereo 737MAX; il processo di convalida del medesimo aereo per il ritorno in servizio e quali entità governative internazionali vi hanno partecipato.
- la formazione dei piloti. Qui vengono fornite brevi informazioni riguardo alla formazione aggiuntiva dei piloti di varie compagnie aeree mondiali e al loro coinvolgimento nel processo di miglioramento del 737MAX.
- il ritorno in servizio. In questa parte Boeing si rivolge principalmente ai propri clienti, ovvero le compagnie aeree. Viene spiegato con frasi chiare e comprensibili anche dagli inesperti del settore, come vengono preparati e ispezionati gli aeroplani in seguito alle linee guida rilasciate dai regolatori nazionali e internazionali; il supporto già dato e

previsto per i clienti, ovvero le compagnie aeree, che avevano già acquistato o hanno deciso di ordinare aerei 737.

- le risposte alle domande più frequenti, relative al software MCAS, ai cambiamenti apportati al 737MAX e al processo per il ritorno in servizio del medesimo aereo dopo la decisione di metterlo a terra da parte della FAA. Le risposte sono brevi e non vengono utilizzate frasi e parole in gergo tecnico, in modo tale che le informazioni date siano comprese dal maggior numero di persone possibile.

Riteniamo che nel fornire le informazioni presenti in questa pagina, Boeing abbia adottato due strategie di impression management, ovvero il miglioramento e la correzione. Queste sono visibili in ogni frase presente in questa pagina, che costituisce un vero e proprio piano d'azione per condividere con il pubblico di riferimento le correzioni e i miglioramenti apportati al 737MAX. Ciò che notiamo è il fatto che non sono solo semplici dichiarazioni e decisioni per il futuro, ma vere e proprie azioni già intraprese. Riteniamo che Boeing stia cercando di costruire, in questo senso, una facciata razionale, atta a convincere gli stakeholder – anche quelli più materialisti- che le soluzioni che troviamo in questa pagina produrranno – e in parte hanno già prodotto- il risultato ottimale, vale a dire quello di ripristinare la sicurezza del 737MAX. Boeing utilizza il sito web per rivolgersi sia a stakeholder professionali ed esperti del settore, come clienti e investitori, ma anche ad un pubblico più generale, ovvero coloro che usufruiscono dei suoi prodotti, il pubblico volante, quello più inesperto dell'industria dell'aviazione. Per questo utilizza un linguaggio molto semplice e comprensibile, senza utilizzare un gergo e termini tecnici nel descrivere le soluzioni e i cambiamenti apportati al velivolo, in modo tale da riuscire ad arrivare anche al pubblico più genarle e rassicurarlo per quanto riguarda la sicurezza dei propri prodotti, ripristinando la fiducia di quest'ultimi nei propri confronti e quindi la propria legittimità sociale.

In questa medesima pagina troviamo anche il collegamento ad un'altra pagina chiamata 'Reflection' dedicata unicamente a commemorare le vittime dei due incidenti. Vengono fatte le condoglianze alle famiglie delle vittime, applicando una strategia di mortificazione. Viene anche sottolineato l'impegno della società nell'imparare dai propri errori per migliorare la sicurezza, l'integrità e la qualità, applicando dunque strategie di correzione ed esemplificazione.

In nessuna delle due pagine vengono tuttavia dichiarati i motivi per i quali i due disastri sono accaduti. Possiamo quindi affermare che Boeing, per quanto riguarda questo specifico argomento, decide di optare per la strategia del silenzio. Questa strategia potrebbe essere data dal fatto che, dopo la pubblicazione della sentenza definitiva che imputa alla società la colpa per

gli incidenti e frode agli stati uniti, Boeing decide di non attrarre ulteriore esposizione mediatica su questo argomento, ma solo verso il fatto che sta cercando di migliorarsi.

L'ultima pagina che troviamo dedicata ad argomenti di nostro interesse è quella destinata interamente alla sicurezza, denominata proprio 'Safety at Boeing'. In questa pagina troviamo una prima frase iniziale in cui viene detto: *"La sicurezza è e sarà sempre la nostra massima priorità. Il cambiamento e il miglioramento reale ed efficace richiedono un impegno quotidiano e ci impegniamo a rimanere concentrati, vigili e umili nel nostro lavoro "*. Ci sono poi quattro sezioni dedicate a:

- le priorità. Qui viene sottolineata l'importanza della sicurezza all'interno di tutta l'azienda, in ogni operazione che viene fatta. Vengono evidenziati i valori e il fatto di voler ripristinare un rapporto di fiducia e trasparenza con tutti gli stakeholder.
- il progresso. Questa sezione è dedicata al progresso, inteso non tanto nelle innovazioni tecniche, quanto più rispetto alla cultura di Boeing. Viene dichiarato come stiano cercando di mantenere il pubblico più informato, di migliorare la sicurezza generale dell'azienda, dei lavoratori e del 737 e di ottimizzare le performance ambientali.
- i prodotti. Qui viene dato maggior risalto alla sicurezza di tutti i prodotti Boeing, non solo di quelli appartenenti alla business unit 'aerei commerciali'. Viene affermato il fatto che devono tutti seguire dei rigidi requisiti normativi e che è stato creato un sistema di gestione della sicurezza interno all'azienda.
- le persone. In quest'ultima sezione viene ribadita l'importanza della sicurezza anche sul posto di lavoro e il valore che la società attribuisce alla vita umana e al benessere, motivi per cui è stato creato un programma 'Go for Zero' che previene malattie o infortuni sul lavoro.

Le strategie di impression management che risaltano in questa pagina sono tre strategie assertive, ovvero l'ingraziamento, l'esemplificazione e l'autopromozione. Le ultime due - che consistono nel proiettare al pubblico un'immagine di integrità e dignità morale e nel promuovere le proprie competenze e qualità - le ritroviamo nella maggior parte del testo di questa pagina web, in quanto viene più volte sottolineata l'importanza della sicurezza e vengono evidenziate tutte le iniziative per perseguirla: nei prodotti, nei servizi, in tutte le operazioni aziendali e sul posto di lavoro. Secondo la teoria dell'ipocrisia organizzata vengono messe in risalto prevalentemente le azioni fatte per arrivare all'obiettivo della sicurezza, in modo tale da convincere anche gli stakeholder più materialisti dell'autenticità delle affermazioni che troviamo.

L'ingraziamento –il tentativo di ottenere l'approvazione di un pubblico attraverso l'adulazione- è una strategia meno evidente in questo testo, ma riteniamo sia presente nelle frasi *“Ci stiamo impegnando gli uni con gli altri e con tutti i nostri stakeholder con maggiore trasparenza e responsabilità in ogni aspetto del business.”* , *“Stiamo facendo la nostra parte per aiutare a mantenere il pubblico più informato, più sano e pieno di speranza per le nostre generazioni future.”*. Queste dimostrano un tentativo diretto dell'azienda di creare un coinvolgimento degli stakeholder e di costruire una facciata reputazionale, promuovendo un'immagine aziendale caratterizzata da trasparenza, solidi valori e di cui ci si può fidare, mascherando le prestazioni inaccettabili, ovvero gli incidenti, che non vengono menzionati, per non attrarre ulteriore esposizione mediatica.

Il fatto di fare un continuo riferimento a norme sociali ampiamente accettate, come la sicurezza dei prodotti, dei servizi e sul lavoro e i classici valori di trasparenza e qualità, comunicati attraverso un linguaggio comune e facilmente comprensibile, dimostra come Boeing se ne stia servendo per superare la crisi aziendale causata dai due incidenti e ripristinare la propria legittimità tra il pubblico.

3.4 CONSIDERAZIONI FINALI

Nella stesura del capitolo 3, inerente all'analisi di: Annual ed Environmental report, comunicati stampa, social media e sito web di Boeing, sono stati seguiti vari step per esaminare al meglio i contenuti precedentemente citati. Gli step sono stati:

- Lettura e traduzione in italiano di tutti i contenuti presenti nei report, nei comunicati, sul sito e nei social media.
- Conteggio del numero di pagine e di immagini, e ricerca di alcune parole chiave (quali: efficienza, innovazione, salute, sicurezza, 737, futuro, qualità, integrità e incidente) presenti negli Annual ed Environmental report
- Analisi del testo, che è consistita nell'esaminare i contenuti dei report, dei comunicati, dei social e del sito attraverso le teorie esposte nel primo capitolo, vale a dire le 14 strategie di impression management, le teorie di legittimità, ipocrisia organizzata, facciate organizzative e retorica, la strategia del silenzio e il tipo di discorso.

Per quanto riguarda gli Annual ed Environmental report oltre ad aver condotto un'analisi in quest'ottica, è stato anche verificato se fossero rispettati i 6 principi dettati dal GRI (Global Reporting Initiative).

- Analisi visiva, ovvero delle immagini. Sono state osservate, valutate e confrontate tutte le immagini presenti nei documenti citati prima, tranne che nei comunicati stampa, dove non abbiamo rilevato alcuna foto.
- Studio del coinvolgimento degli stakeholder. Questo tipo di studio è stato condotto solamente per i social media, dove abbiamo potuto analizzare i commenti lasciati dal pubblico e l'interazione attraverso la valutazione e il conteggio del numero di 'mi piace', commenti e condivisioni.

Concludiamo la nostra analisi confrontando, anche attraverso l'uso di grafici e tabelle, le strategie usate da Boeing nei vari mezzi di comunicazione che abbiamo esaminato in questo capitolo.

Tabella1: Confronto del numero di pagine e immagini negli Annual ed Environmental report

| | Numero pagine | Numero immagini | Percentuale immagini/pagine |
|----------------------------------|----------------------|------------------------|------------------------------------|
| Annual report 2017 | 148 | 16 | 10,8% |
| Annual report 2018 | 154 | 13 | 8,4% |
| Annual report 2019 | 164 | 12 | 7,3% |
| Annual report 2020 | 188 | 23 | 12,2% |
| Environmental report 2017 | 36 | 22 | 61,1% |
| Environmental report 2018 | 40 | 32 | 80% |
| Environmental report 2019 | 34 | 28 | 82,4% |
| Environmental report 2020 | 47 | 38 | 80,9% |

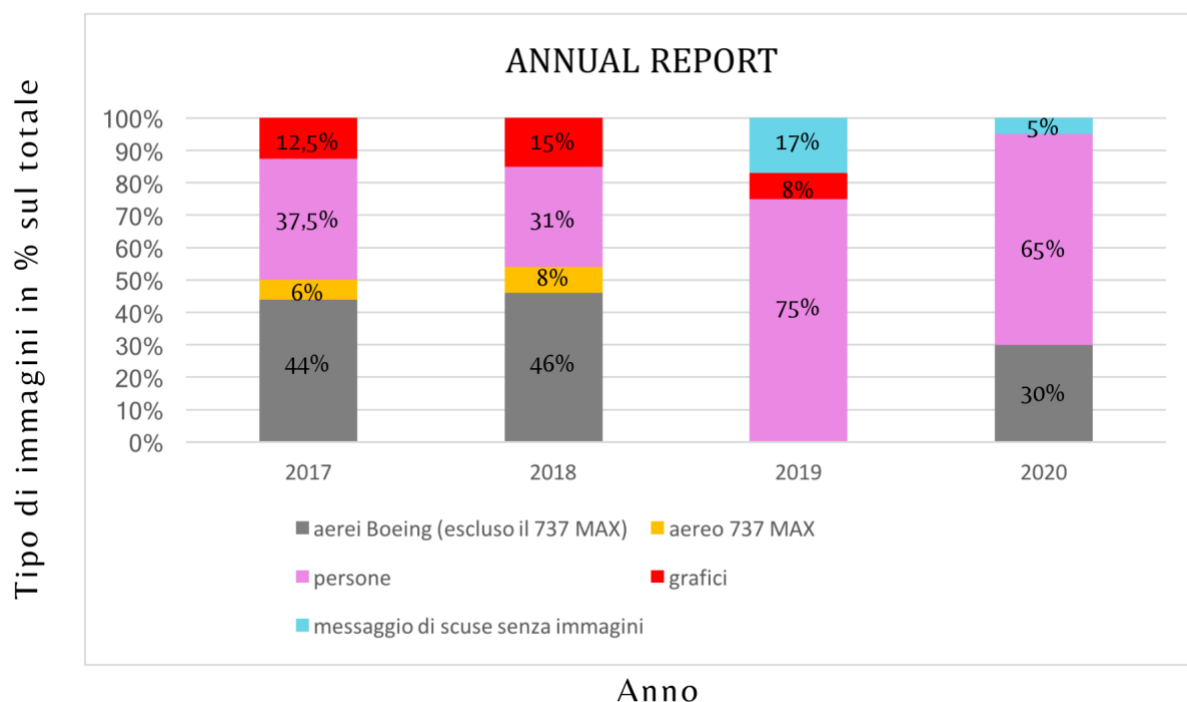
Questa tabella riporta il numero di pagine e di immagini presenti negli Annual ed Environmental report dal 2017 al 2019, compreso anche il numero di immagini sul totale delle pagine, in percentuale. L'analisi dell'aumento e della diminuzione del numero di pagine e di immagini dei report è già stata condotta nella sezione 3.1 di questo capitolo. Attraverso questa tabella riusciamo tuttavia a rendere più evidenti le informazioni riportate precedentemente. Notiamo inoltre una grande differenza tra Annual ed Environmental report, che riguarda il fatto che i primi sono molto più consistenti - in numero di pagine - rispetto ai secondi, avendo quasi il quadruplo di facciate. Al contrario ogni Environmental report ha più del doppio di immagini rispetto all'Annual report del rispettivo anno. Se andiamo ad esaminare le percentuali

nell'ultima colonna notiamo che il numero di immagini è molto alto rispetto al numero delle pagine negli Environmental report, cosa completamente diversa negli Annual report. In quest'ultimi la percentuale di immagini sul totale di pagine si aggira tra il 7 e 12%, mentre negli Environmental report questa percentuale si aggira tra il 60 e l'80%.

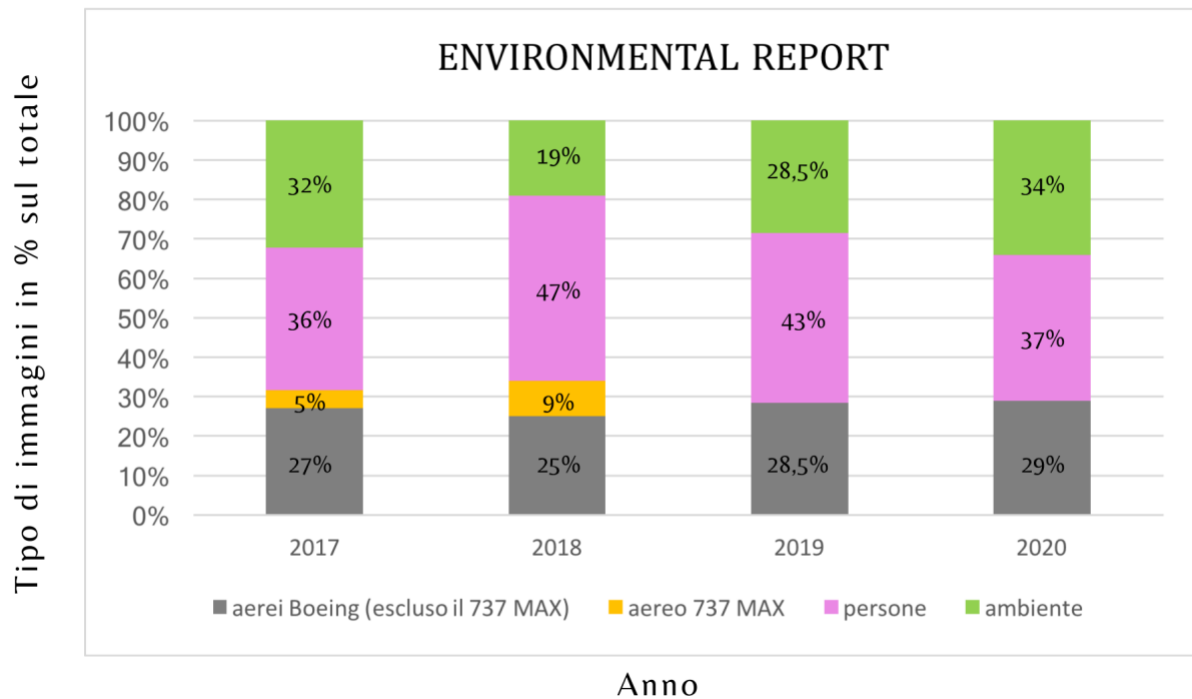
L'unica peculiarità che ritroviamo in entrambi i report è il fatto nel 2019, l'anno del secondo incidente aereo, il numero di immagini diminuisce per poi tornare ad aumentare l'anno successivo.

Grafico 1: Confronto del numero e tipo di immagini presenti nei report, nei social media e sul sito web -in percentuale

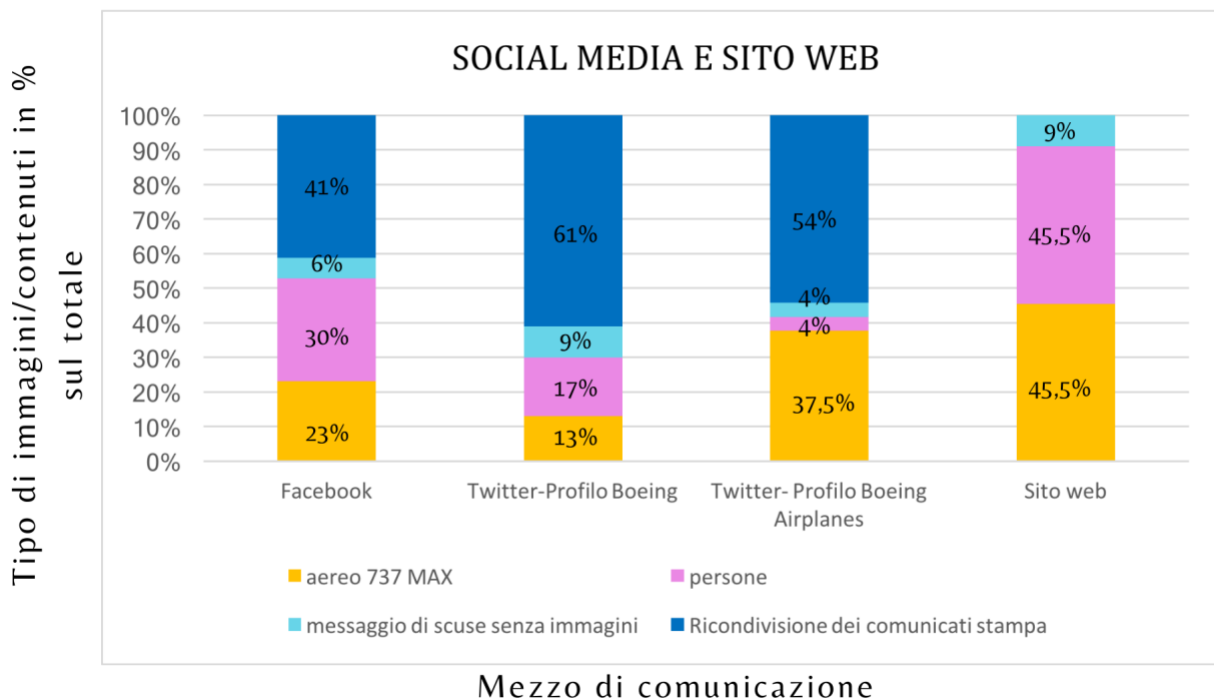
Istogramma 1.1:



Istogramma 1.2:



Istogramma 1.3:



Questi tre grafici rappresentano, grazie a degli istogrammi, il tipo di immagini in percentuale rispetto al totale, presenti negli Annual ed Environmental report (dal 2017 al 2019) , nei Social media e sul sito web (divisi in base al network di riferimento- Facebook, Twitter e Sito). Questa tipo di analisi non è stata condotta per i comunicati stampa in quanto in nessuno di essi era

presenta alcuna foto. Le immagini si dividono in 7 macro categorie, ovvero quelle rappresentanti: i prodotti di Boeing, l'aereo 737MAX, i dipendenti e i leader dell'azienda, i grafici, i messaggi di scuse alle vittime, l'ambiente e la ricondivisione dei comunicati stampa. Alcune tra queste immagini sono presenti solamente in specifici mezzi di comunicazione, per i quali sono più adatte, ad esempio le foto dell'ambiente le troviamo unicamente negli Environmental report, i grafici invece sono presenti solamente negli Annual report e infine la ricondivisione dei comunicati stampa la troviamo soltanto nei social media. Notiamo che l'unica costante, presente in tutti i mezzi di comunicazione esaminati è il fatto che in tutti i report, i comunicati e su tutti i social compaiano immagini di persone –dipendenti o leader di Boeing- fondamentali per mantenere l'immagine di un'azienda che da peso ai propri dipendenti e alle loro idee e conseguentemente di cui ci si può fidare. Osserviamo al contrario che a partire dal 2019 sia sugli Annual che negli Environmental report scompaiono le immagini dell'aereo 737MAX, e aumentano rispettivamente quelle relative a persone e ambiente, in modo tale da rivolgere l'attenzione verso altri temi senza rimarcare e attrarre maggiore attenzione sull'aereo precipitato. All'opposto, riguardo questo medesimo aereo, sottolineiamo anche il fatto che sui social media e sul sito web la percentuale di immagini che lo ritrae, rispetto al totale, è abbastanza superiore che nei report.

Le immagini che contengono messaggi di scuse per gli incidenti le troviamo su tutti i mezzi di comunicazione, tranne negli Environmental report, in cui viene applicata la strategia del silenzio.

Grafico 2: Confronto delle strategie di impression management utilizzate nei report, nei comunicati stampa, nei social e sul sito web -nel periodo a cui la nostra analisi si riferisce (2017-2020)

Grafico a barre 2.1:

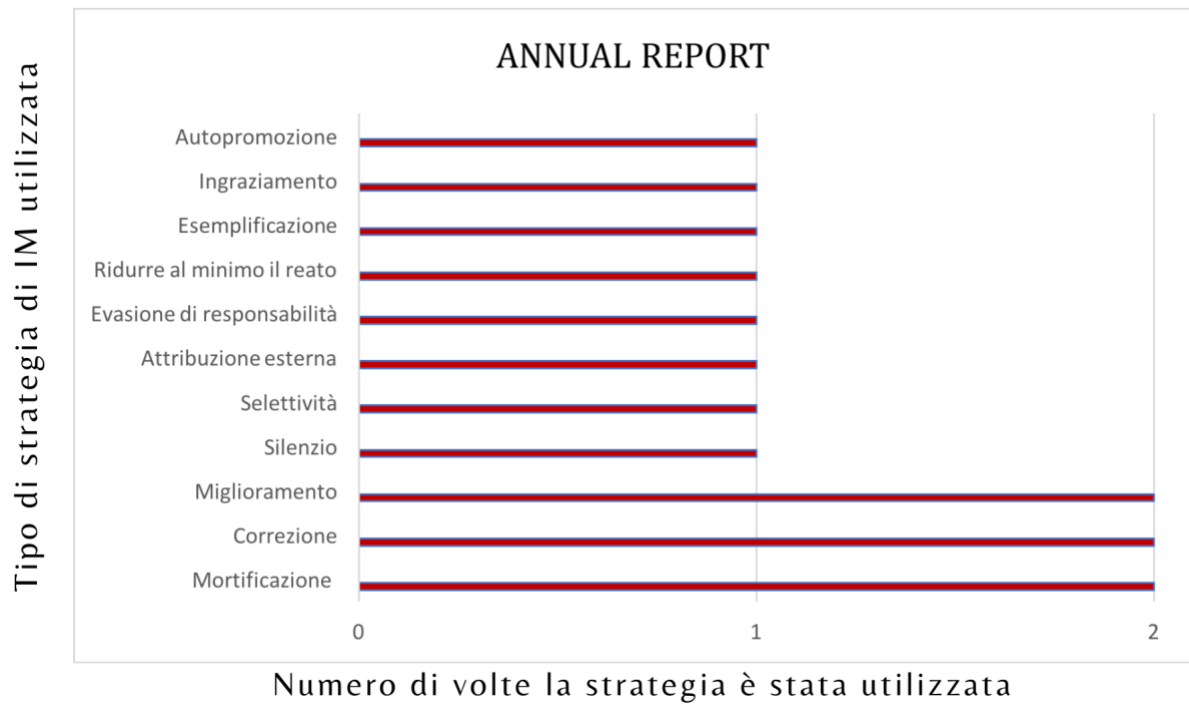
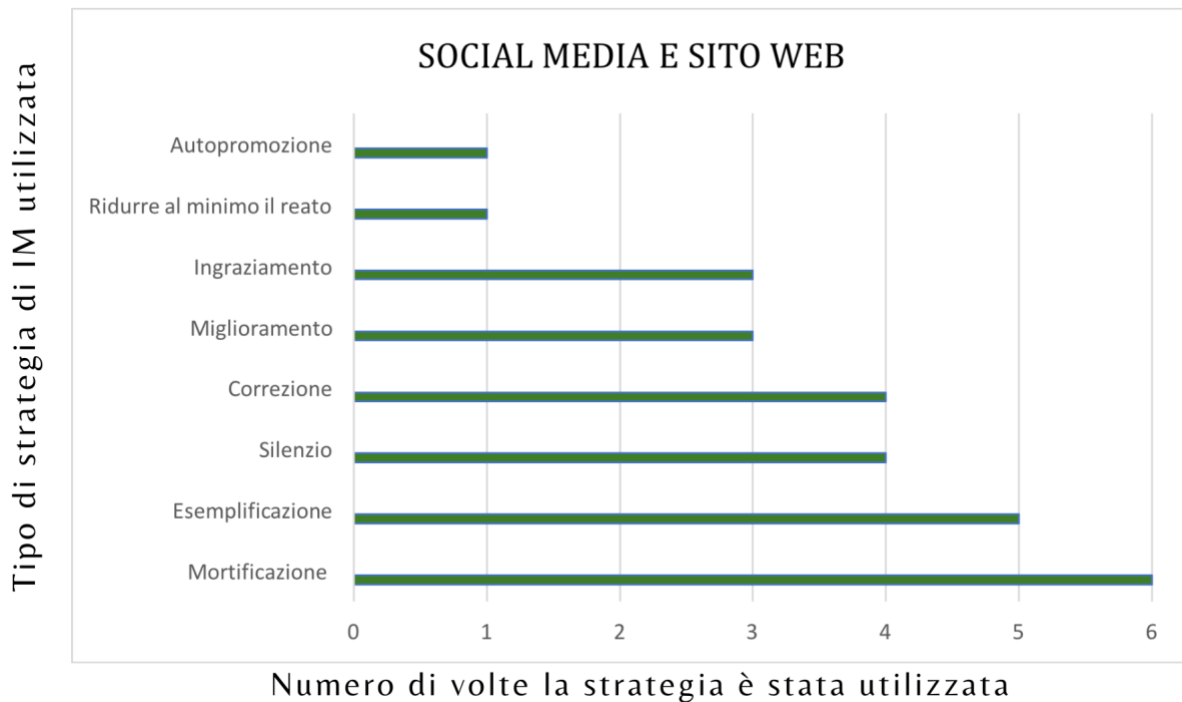


Grafico a barre 2.2:



Grafico a barre 2.3:



Grazie a questi tre grafici a barre orizzontali riusciamo a confrontare le diverse strategie di impression management, descritte nel primo capitolo e utilizzate da Boeing nei vari mezzi di comunicazione online e offline, dal 2017 al 2020. Siamo in grado di capire quali sono state le strategie di cui la società si è servita maggiormente nei report, nei comunicati, nei social media e sul sito web e compararle tra loro.

La prima cosa che salta all'occhio è che manca il grafico con le strategie utilizzate negli Environmental report, questo è dovuto al fatto che l'unica strategia utilizzata da Boeing in questi report è stata il silenzio. Notiamo invece che seppur questa strategia sia stata usata per un periodo anche su Annual report e Social media, il suo utilizzo è stato accompagnato anche da molte altre strategie di impression management. In particolare sugli Annual report il numero di strategie usate è 11 e le più frequenti sono il miglioramento, la correzione e la mortificazione. Quest'ultima strategia la ritroviamo anche nei comunicati stampa in cui Boeing utilizza 9 strategie di IM, tra le quali le più usate sono proprio mortificazione ed esemplificazione. Queste medesime strategie sono anche le più comuni nei social media e sul sito web –dove in totale ne vengono utilizzate 8- proprio perché, come abbiamo visto nella sezione precedente, la tattica maggiormente adottata da Boeing sui social media è quella di ricondividere i comunicati stampa adottando quindi circa le medesime strategie di IM (6 su 8 strategie usate sui social/sito sono identiche a quelle usate nei comunicati stampa).

Oltre alla mortificazione- la strategia maggiormente usata nella comunicazione di Boeing sia online che offline, tranne che negli environmental report- ci sono anche altre strategie comuni che ritroviamo in tutti e tre i mezzi di comunicazione (annual report, comunicati e social/sito), ovvero: ridurre al minimo il reato, miglioramento, esemplificazione, ingraziamento e correzione. Queste sono quelle che la società ha ritenuto più adatte ad essere utilizzate su vari fronti comunicativi, anche perché se avesse optato per usare strategie diverse in ogni mezzo di comunicazione, si sarebbero create probabilmente discrepanze e incongruenze che il pubblico avrebbe sicuramente notato, e Boeing avrebbe perso credibilità agli occhi degli stakeholder.

Le strategie di IM che invece ritroviamo solo su uno o alcuni mezzi comunicativi, ma non su tutti, sono: l'evasione di responsabilità e l'attribuzione esterna che sono usate unicamente negli annual report e nei comunicati stampa; l'autopromozione che troviamo su annual report e social/sito; la tattica della selettività viene usata solamente sugli annual report mentre la dissociazione solo nei comunicati stampa.

Boeing ha probabilmente ritenuto che queste strategie fossero più adatte ad essere utilizzate solo in alcuni mezzi di comunicazione, in cui avrebbero ottenuto migliori risultati, ed è per questo che non le ritroviamo su tutti.

CAPITOLO 4- ANALISI COSTA

4.1 SUSTAINABILITY REPORT

I report analizzati sono i report di sostenibilità di Carnival, la società madre di Costa. Questi sono stati analizzati da un periodo che va dal 2011 al 2013, in modo tale da riuscire a fare un'analisi e una comparazione di questi report prima (report del 2011), durante (report del 2012) e dopo l' incidente in questione (report del 2013).

Gli Annual report di Carnival e i report di sostenibilità di Costa non sono stati analizzati in quanto sui rispettivi siti delle due società sono stati eliminati tutti i report precedenti rispettivamente al 2016 e al 2015.

SUSTAINABILITY REPORT PRE DISASTRO (2011)

Il numero di pagine nel report prima dell'incidente è superiore (86 pagine) al numero di pagine presenti nel report compilato nell'anno del disastro (66 pagine).

Queste tornano ad aumentare poi nel report dell'anno successivo, il 2013 (104 pagine).

Il numero di immagini segue lo stesso andamento, ovvero passano dall'essere un numero molto elevato nel 2011 (109 immagini), a meno della metà nell'anno del disastro (50 immagini), per poi tornare ad aumentare nell'anno successivo (69 immagini).

Andando ad analizzare tuttavia la percentuale di immagini sul numero di pagine ci accorgiamo che questa diminuisce cospicuamente negli anni, dal 2011 al 2013. Passa dall'essere 129% nel 2011 -essendoci più immagini in una sola pagina- a rispettivamente 75% e 66% nel 2012 e nel 2013.

Il report è diviso in 8 sezioni e i temi che emergono riguardano la sostenibilità e la responsabilità sociale d'impresa. Gli argomenti che troviamo sono principalmente positivi, le informazioni negative vengono date come eventuali e non reali. Si parla di possibili danni ambientali che può causare una nave da crociera, ma ci si concentra maggiormente su ciò che sta facendo Carnival e tutte le sue società controllate, tra cui Costa, per porre rimedio o evitare questi danni. Per quanto riguarda i temi di salute e sicurezza questi emergono in svariate parti del report. In particolare da pagina 60 a 67 c'è un'intera sezione dedicata alla salute, la sicurezza e la protezione di ospiti, dipendenti e tutti coloro che lavorano per conto dell'azienda. Vengono elencati alcuni eventuali rischi che possono comportare danni alla salute e alla sicurezza, tra cui: la movimentazione manuale e meccanica dei materiali, le cadute, gli incidenti

meteorologici. Viene anche sottolineato il rischio di incidenti e collisioni, ma evidenziano come questo sia un caso estremo. Continuano poi specificando le varie procedure messe in atto per gestire questi rischi tra cui: sistemi di gestione della sicurezza, certificazioni, comitati per la sicurezza sul lavoro che si riuniscono regolarmente, formazione standardizzata continua.

Questo tema lo troviamo anche nelle dichiarazioni del CEO e presidente del consiglio di Carnival, Micky Arison, a pagina 4 dove afferma che *“La nostra reputazione e redditività aziendale dipendono dall'essere trasparenti e sostenibili. Ciò significa fornire vacanze soddisfacenti mantenendo al sicuro i nostri ospiti e l'equipaggio, proteggendo l'ambiente, sviluppando la nostra forza lavoro, rafforzando le nostre relazioni con le parti interessate, migliorando le comunità portuali che visitiamo e mantenendo la forza fiscale. Noi di Carnival Corporation & plc crediamo che la sostenibilità non sia un costo per fare affari; è un modo di fare affari”*.

Anche da pagina 68 a 74 troviamo un'intera sezione dedicata alla salute e alla sicurezza degli ospiti.

Analizzando le parole chiave notiamo che le parole 'salute' e 'sicurezza' compaiono svariate volte, rispettivamente 98 e 44.

Possiamo quindi affermare che i temi positivi che emergono sono nettamente superiori a quelli negativi e che l'azienda cerca di trasmettere un'immagine molto attraente di sé stessa.

Sosteniamo ciò in quanto, oltre ai temi citati prima, troviamo in più di una pagina, dichiarati tutti i premi ottenuti da Carnival per la propria responsabilità sociale d'impresa, sia nei confronti dell'ambiente che della società. Nel discorso iniziale di Micky Arison, quest'ultimo esalta l'azienda dicendo *“Siamo orgogliosi di essere stati riconosciuti per i nostri sforzi dalle agenzie di rating degli investimenti socialmente responsabili e di essere citati nel Carbon Disclosure Leadership Index, nell'indice FTSE4Good e nel Maplecroft Climate Innovation Leaders Index, tra gli altri”*.

Passando all'analisi delle immagini notiamo una presenza enorme di quest'ultime, essendo più di una per pagina. Delle 109 immagini presenti nel report, la maggior parte (41) ritrae varie persone: dipendenti che lavorano all'interno della nave, da medici a cuochi, l'intero equipaggio, dirigenti e responsabili, vari ospiti impegnati in attività ricreative sia all'interno che all'esterno dell'imbarcazione. A pagina 44 e 45 troviamo le foto dei responsabili della sicurezza e dell'ambiente delle varie società di Carnival, ognuno affiancato da una descrizione che riporta una frase da lui o da lei dichiarata, in toni sempre positivi. Tra questi c'è anche Simone Massimello, responsabile ambientale di Costa Crociere che elogia la propria società e il proprio equipaggio dicendo *“...la nostra capacità di raggiungere questo obiettivo è stata esemplificata di*

recente in un porto di scalo, quando i detriti di plastica sono galleggiati sulla corrente e sono rimasti intrappolati tra la nostra nave e il molo. Anche se non erano i nostri detriti, i nostri membri dell'equipaggio sono entrati in azione e hanno raccolto spontaneamente i rifiuti e li hanno smaltiti in modo responsabile. Questo tipo di risposta è diventato uno stile di vita e sono orgoglioso del ruolo che ho svolto nel portare avanti le nostre pratiche di protezione ambientale”.

Il resto delle immagini è diviso in maniera quasi eguale in tre sezioni: navi; immagini di ambienti, animali e rifiuti; grafici.

Per quanto riguarda le immagini che raffigurano le navi, queste le troviamo già a partire dalla copertina, dove, oltre all'elenco dei marchi che fanno parte di Carnival, troviamo la foto della parte finale di una barca accompagnata dall'onda di Klevin, la caratteristica scia a "V" lasciata da una nave quando il mare è piatto. Per il resto le imbarcazioni che troviamo ritratte sono tutte fotografie di navi in mare, per la maggior parte delle quali non si riesce a capire a quale società di Carnival appartengano. Non è così per Costa, che viene raffigurata a pagina 37 con la sua nave da crociera 'Costa Magica' mentre solca i mari.

Considerando i principi GRI riteniamo che questi siano quasi tutti rispettati. Il report è fedele ai principi di comparabilità, precisione e chiarezza in quanto la presenza di molti e grafici e tabelle (28 in totale) rende il testo chiaro e scorrevole, e al contempo dettagliato, senza trovare troppe frasi e parole in un'unica pagina, ma un equilibrio tra quest'ultime e grafici o immagini. Il linguaggio usato è molto chiaro e comprensibile anche ai meno esperti. I termini più complessi vengono spiegati in un glossario nelle pagine finali del report.

Riteniamo che i principi di affidabilità e tempestività siano rispettati in quanto il report è stato pubblicato agli inizi del 2011 ed è stato revisionato da una società esterna. A pagina 77 viene riportata la scansione di un documento che attesta la revisione e la correttezza del bilancio da parte di una società esterna, la 'LRQA Business Assurance¹⁰'.

L'unico principio che crediamo non sia rispettato è quello di equilibrio, in quanto come affermato nelle righe precedenti, le informazioni positive che compaiono nel report, sono in numero superiore rispetto a quelle negative.

Nel report troviamo anche una sezione, a pagina 75, chiamata 'Condividere la nostra informativa', interamente dedicata all'analisi dei principi GRI. Viene affermato che il report è stato scritto seguendo le linee guida GRI, e seppur non sia completamente aderente a questi

¹⁰ LRQA, ovvero Lloyd's Register Group Limited è un'organizzazione britannica di proprietà della Lloyd's Register Foundation, che si occupa di classificazione marittima e di fornire servizi tecnici ed economici. Assiste i clienti nella certificazione della qualità delle costruzioni e delle infrastrutture.

principi, è sulla buona strada. Viene dichiarato che su una scala che va da C ad A+, il report è conforme ai principi GRI ad un livello B.

DURANTE IL DISASTRO (2012)

Il report di sostenibilità di Carnival elaborato dopo il disastro della Concordia, avvenuto il 13 Gennaio 2012, conta esattamente 20 pagine in meno rispetto al report dell'anno precedente. Le immagini invece sono meno della metà di quelle che troviamo nel report del 2011. Carnival quindi ha optato per una diminuzione della divulgazione aziendale in seguito al disastro.

Il report è diviso in 12 sezioni, un numero maggiore rispetto a quello dello scorso anno. In generale queste sezioni rispecchiano quelle dell'anno precedente, gli argomenti trattati sono sempre legati a temi di sostenibilità ambientale e sociale. Tuttavia lo spazio dedicato a questi temi è organizzato in maniera differente. Gli argomenti legati alla salute, alla sicurezza, al personale e agli ospiti, alle comunità li ritroviamo in un numero di pagine superiore rispetto agli argomenti legati alle performance ambientali ed ecosostenibili di Carnival e delle sue società controllate. Questo tema lo ritroviamo solo in una sezione, la 7, da pagina 35 a 48, interamente dedicata all'ambiente e agli impatti ambientali di Carnival.

Gli argomenti legati a salute e sicurezza li troviamo invece in 3 sezioni: la 5, chiamata 'Operare responsabilmente'; la 6, dedicata agli impatti sulle comunità; e la 8 chiamata 'Persone' e dedicata sia all'equipaggio che agli ospiti delle navi appartenenti ai marchi di Carnival.

Nell'analisi delle parole chiave, le due parole 'salute' e 'sicurezza' le ritroviamo nel report del 2012, quasi il doppio delle volte rispetto al report dell'anno precedente. Nello specifico la parola 'salute' compare 156 volte nel report elaborato durante il disastro, rispetto alle 98 nel report del 2011. Mentre il termine 'sicurezza' lo ritroviamo 75 volte in questo report, in confronto alle 44 nel report dello scorso anno.

Un'altra importante differenza che notiamo tra questi due report è il fatto che gli argomenti che emergono sono sia positivi che negativi.

Per quanto riguarda i temi negativi, già all'inizio del report, nella prima sezione, dove troviamo una dichiarazione del presidente di Carnival Micky Arison, questi dopo una serie di frasi dove elogia la grandezza della società e il suo impegno verso la sicurezza degli ospiti e della comunità, dedica un grade spazio per parlare dell'incidente che l'ha colpita il 13 gennaio 2012. A partire dalla frase *"...il 2012 è stato segnato da una grande sfida impreveduta con l'interramento della Costa Concordia, operata da Costa Crociere"* fino alla fine del suo discorso, M. Arison si dedica completamente a parlare dei fatti accaduti e alle azioni intraprese sia per migliorarsi che per

attenuare l'impatto dell'incidente. In particolare sottolinea come priorità il recupero del relitto in maniera ecosostenibile, in modo da non danneggiare l'habitat dell'Isola del Giglio.

Non mancano nelle sue parole riferimenti ai valori di carnival, esaltando come prioritari la salute e la sicurezza degli ospiti e del personale di bordo *“Riconosciamo che la nostra reputazione e redditività aziendale dipendono dall'essere trasparenti e sostenibili. Ciò significa offrire vacanze soddisfacenti mantenendo al sicuro i nostri ospiti e l'equipaggio, proteggendo l'ambiente, sviluppando la nostra forza lavoro, rafforzando le nostre relazioni con gli stakeholder e migliorando le comunità portuali che visitiamo, il tutto mantenendo la nostra forza fiscale”* e *“Il nostro impegno per la sicurezza e la protezione dei nostri ospiti e dell'equipaggio è sempre stato e rimane la nostra prima priorità”*.

Anche nella sezione 5 -'Operare Responsabilmente' – troviamo due intere pagine, la 24 e la 25, interamente dedicate all'incidente di Costa Concordia. Vengono esposti i fatti accaduti e le azioni intraprese per migliorarsi, viene annunciato l'impatto ambientale del disastro e come si è articolato il processo di recupero del relitto. Infine viene comunicato l'impegno intrapreso verso la comunità dell'Isola del Giglio e il progetto di riciclaggio della nave affondata, sempre nel rispetto di rigidi standard ambientali e di sicurezza sul lavoro.

L'ultima parte dedicata ad alcuni temi negativi che emergono la ritroviamo a pagina 18, dove vengono elencati possibili rischi, impatti e opportunità. Tra questi troviamo *“tutelare la salute e la sicurezza degli ospiti e dell'equipaggio; garantire la sicurezza degli ospiti, dell'equipaggio e delle navi; preservare l'ambiente naturale; rimanere trasparenti nella nostra performance di sostenibilità e responsabilità; reclutamento, formazione e mantenimento di personale qualificato; risparmio di carburante e riduzione delle emissioni del motore; riduzione delle emissioni di gas serra (GHG); operare in un panorama normativo in evoluzione; e partnership con comunità/porti di scalo”*.

Gli argomenti positivi emergono in tutto il resto del report. Si concentrano principalmente nel sottolineare e ribadire costantemente i valori di salute e sicurezza, i progressi che stanno compiendo nella riduzione dell'impatto ambientale delle loro navi, e l'impegno nell'aiutare tantissime comunità nel mondo *“Sebbene la nostra azienda sia cambiata nel corso degli anni, un'area rimane costante: il nostro impegno al servizio della comunità. Il nostro fondatore, mio padre, il compianto Ted Arison, credeva fortemente nell'importanza di restituire. Questa filosofia è stata radicata nella nostra cultura aziendale fin dall'inizio”*.

Un altro tema positivo emerge a pagina 32, dove viene ostentata la grandezza di Carnival e dei suoi marchi, elencando tutti i premi ricevuti nel 2012 per le sue prestazioni legate alla sostenibilità, in particolare in relazione a ambiente, società, governance e soddisfazione degli

ospiti. Tra questi compare anche Costa che ha ricevuto il premio 'Go Green di Weekend Weekly 2012', per l'organizzazione Go Green più devota.

Infine, nonostante questo sia un report di sostenibilità e non finanziario, a pagina 4 troviamo qualche informazione finanziaria sulla società. Comparandole con quelle dello scorso anno, notiamo che sono molto positive, nonostante il disastroso accaduto, in quanto:

- Il numero di ospiti trasportati nel 2012 è superiore a quelli del 2011, nello specifico rispettivamente 9,8 milioni in confronto ai 9,5 milioni dell'anno precedente.
- I ricavi, seppur diminuiti, restano molto elevati. Rispettivamente di 15,3 miliardi di dollari.

Possiamo quindi affermare che i temi positivi e negativi si equivalgono nel report, seppur ci saremmo aspettati dopo il disastro un aumento considerevole di quelli negativi. Nonostante gli argomenti negativi ruotino principalmente attorno all'incidente avvenuto all'Isola del Giglio, notiamo che questi si concentrano più sulle azioni intraprese per migliorarsi che sul rammarico per ciò che è capitato e sul fornire una spiegazione tecnica di ciò che è successo. Questa potrebbe essere parte di una selettiva strategia del silenzio applicata da Carnival, per non attrarre ulteriore esposizione mediatica sui fatti in sé, ma più su come la società e la sua controllata Costa, siano riuscite a risolvere il problema.

Dopo questa analisi possiamo dichiarare che le strategie di impression management utilizzate dalla società in questo report sono sia assertive che difensive:

- Mortificazione. Questa strategia la troviamo solamente in poche righe del report, nel discorso pronunciato dal presidente M. Arison, dove dice *“L'intera famiglia Carnival Corporation & plc porge le sue più sentite condoglianze alle famiglie e ai cari di coloro che hanno perso la vita”*. Non troviamo nessun altro punto in cui viene espresso rammarico o chiesto perdono per il disastro causato da uno dei marchi che fanno parte di Carnival.
- Correzione e miglioramento. Queste sono le strategie più usate dalla società nel report. Consistono nel fare promesse e piani per mitigare la ricaduta dell'azione e impedire che si ripeta, e nell'accentuare l'auspicabilità di un evento positivo di cui possono essere responsabili. Le troviamo già all'inizio nel discorso di Arison, dove dice *“Abbiamo dedicato tutte le risorse dell'Azienda per capire cosa è andato storto e per trovare soluzioni per evitare che si verifichi un simile evento in futuro”* e *“Dall'incidente, abbiamo adottato misure per identificare le lezioni apprese e le migliori pratiche. In particolare, abbiamo immediatamente avviato un audit completo e una revisione della sicurezza e della risposta alle emergenze. Questa revisione ad ampio raggio ha incluso la consultazione con gli esterni esperti in diverse aree chiave della sicurezza per assicurarci di capire cosa è andato*

storto ed evitare che si ripeta". Continua poi affermando *"Abbiamo partecipato attivamente a un ruolo di leadership nel Cruise Industry Operational Safety Review che la Cruise Lines International Association e l'European Cruise Council hanno lanciato per conto dell'industria crocieristica globale...Come risultato della revisione, sono state proposte modifiche normative all'Organizzazione marittima internazionale (IMO) che andranno a beneficio dell'intero settore"* e *"Siamo fiduciosi che la combinazione di queste iniziative globali ci fornisca gli strumenti per migliorare ulteriormente le politiche e le pratiche che garantiscono la sicurezza e la protezione dei nostri ospiti e dell'equipaggio"*. Vengono dichiarate le priorità principali ovvero completare la rimozione del relitto e sistemare i fondali marini danneggiati. A pagina 24 troviamo un intero paragrafo dedicato ad esprimere le lezioni apprese dall'incidente e i miglioramenti che stanno implementando per migliorare la sicurezza e le risposte alle emergenze. Ad esempio viene detto che è stato creato un nuovo dipartimento per l'assicurazione della qualità marittima aziendale per monitorare sia le operazioni del ponte che l'attuazione delle politiche modificate in tutte le discipline HESS (Health, Environmental, Safety & Security) e fornire feedback per il miglioramento continuo della sicurezza delle operazioni. Un'altra azione intrapresa per migliorarsi è il fatto che stanno consolidando le pratiche operative in materia di salute, ambiente, sicurezza e protezione (HESS) in un unico sistema di gestione HESS a livello aziendale per garantire l'applicazione uniforme delle migliori pratiche in tutta la flotta.

Viene poi spiegato nel dettaglio anche la rimozione del relitto dal fondale marino senza creare eccessivi danni ambientali e il successivo riciclaggio della nave.

Nella parte finale del report viene enunciata la creazione di un'iniziativa, il 'Care Team', che nel 2012 è stata estesa, in seguito al disastro, in tutte le linee operative di Carnival.

Il Care Team è composto da dipendenti di Carnival che offrono volontariamente il loro tempo per supportare gli ospiti e le loro famiglie colpite da malattie o infortuni durante la loro crociera. L'obiettivo di questa iniziativa è quello di fornire assistenza durante una crisi, supportare in modo sensibile e appropriato le vittime e le loro famiglie all'indomani di un disastro.

- Esemplificazione e autopromozione, che consistono nel proiettare un'immagine di dignità e integrità morale ed evidenziare le proprie competenze e qualità. In particolare troviamo in tutto il report sottolineato il fatto di quanto sia importante per la società la salute e la sicurezza dei propri ospiti e del proprio equipaggio. La prima strategia, l'esemplificazione la ritroviamo nelle frasi del presidente e CEO di Carnival, dove dice *"Il*

nostro impegno per la sicurezza e la protezione dei nostri ospiti e dell'equipaggio è sempre stato e rimane la nostra prima priorità” e “Sebbene la nostra azienda sia cambiata nel corso degli anni, un'area rimane costante: il nostro impegno al servizio della comunità” e continua dicendo “Ribadiamo il nostro impegno profondo e continuo nel proteggere la salute, la sicurezza e l'incolumità dei nostri ospiti, dipendenti e tutti gli altri che lavorano per conto della Società e dell'ambiente”.

Sottolinea poi come nel progetto di recupero del relitto le priorità siano: il rispetto dell'ambiente, la sicurezza sul lavoro e la tutela della vita socio-economica dell'Isola del Giglio.

Nella sezione dedicata interamente all'incidente viene ribadito l'impegno della società nei confronti dei cittadini dell'Isola del Giglio colpita dal disastro, dicendo che sono stati organizzati incontri periodici con gli abitanti dell'isola, durante i quali vengono condivise informazioni sullo stato di avanzamento delle operazioni, per assicurare che la comunità locale riceva informazioni tempestive e trasparenti.

Per quanto riguarda l'autopromozione, questa strategia la ritroviamo sia nelle dichiarazioni di Arison, in cui afferma che *“La rimozione della Concordia è un'operazione tecnico-ingegneristica unica ed estremamente complessa, considerata il più grande salvataggio mai tentato su una nave delle sue dimensioni, con il dispiegamento delle migliori competenze internazionali, tecnologia all'avanguardia e finanziamenti senza precedenti”.* Ma riteniamo che questa strategia sia presente anche in tutte quelle sezioni del report dedicate a salute, sicurezza e comunità dove viene dichiarato ad esempio che: i dipendenti Carnival e società controllate si addestrano in strutture con alcune delle tecnologie più sofisticate nel settore marittimo; la società aderisce a rigorosi standard internazionali per la progettazione, la costruzione e il funzionamento delle navi da crociera oceaniche, come stabilito dall'International Organizzazione marittima (IMO) nella convenzione sulla sicurezza della vita umana in mare (SOLAS); ha sviluppato e pubblicato una serie completa di standard sanitari aziendali che vanno oltre i requisiti normativi per garantire ulteriormente la salute di ospiti ed equipaggio; tutte le navi sono conformi agli standard stabiliti dall'International Safety Management (ISM).

- Ingraziamento. Seppur presente in poche parti del report, questa strategia che ha l'obiettivo di ottenere l'approvazione di un pubblico attraverso l'adulazione, la ritroviamo a pagina 7 e 8 del report. Il presidente M. Arison tenta di ingraziarsi sia gli stakeholder interni, quali dipendenti e altri leader aziendali, ma anche stakeholder esterni, quelli più importanti, i consumatori, attraverso queste parole *“In conclusione,*

vorremmo anche ringraziare i 90.000 dipendenti di bordo e di terra di Carnival Corporation & plc e il nostro Consiglio di amministrazione per il loro duro lavoro e perseveranza durante lo scorso anno. Carnival Corporation & plc continua ad essere un'azienda molto forte. L'anno passato è una testimonianza della nostra capacità di superare un periodo difficile grazie all'eccezionale leadership dei nostri team di gestione globali, alla lungimiranza e alla visione del nostro Consiglio e allo spirito di lavoro di squadra condiviso dai nostri dipendenti in tutto il mondo. I nostri fondamenti a lungo termine rimangono forti e i nostri marchi continuano a fornire esperienze di vacanza davvero eccezionali a un valore eccezionale a milioni di consumatori soddisfatti in tutto il mondo”.

Anche nella pagina successiva troviamo una frase indirizzata sia ai principali stakeholder esterni, gli ospiti della nave, ma anche ai principali destinatari di questo bilancio di sostenibilità, ovvero gli azionisti della società, a cui viene detto *“Ci auguriamo che i lettori utilizzino le informazioni e le prospettive e le vedano come un invito a un ulteriore dialogo con Carnival. Mentre continuiamo il nostro viaggio verso la sostenibilità, continueremo a coinvolgere i nostri stakeholder e identificare opportunità per contribuire alla crescita sostenibile e alla creazione di valore”.*

- **Attribuzione esterna e evasione di responsabilità.** Queste strategie consistono nell'attribuire la responsabilità degli esiti negativi a fattori esterni e affermare che l'evento disastroso sia stato un incidente. Le ritroviamo in quella sezione del report interamente dedicata al disastro della Concordia. Viene affermato che dall'esito delle indagini si evince che sono stati una serie di fattori a causare l'inondazione immediata e irreversibile della nave oltre ogni livello gestibile. Dunque si cerca di far ricadere la colpa anche su vaghi fattori esterni. Inoltre il disastro viene sempre chiamato 'incidente' e nelle prime frasi di questa sezione viene dichiarato che *“..Costa Concordia, si è scontrata con le “Scole Rocks” all'Isola del Giglio”* come se fosse stato qualcosa di causale, dovuto al destino e non al fattore umano.
- **Ridurre al minimo il reato.** Questa strategia consiste in varie operazioni, tra cui cercare di collocare l'atto in un contesto più favorevole in modo da trascenderlo e alterare l'impatto apparente dell'evento per farlo sembrare meno negativo per le parti interessate. La prima sotto-strategia la troviamo nella sezione del report dedicata all'incidente, a pagina 24, in cui non vengono esattamente spiegati nello specifico i fatti accaduti, ma piuttosto sottolineati gli enormi sforzi dell'equipaggio di Costa Concordia che è riuscito ad evacuare oltre 4.000 persone, assieme alla Guardia Costiera italiana e

ad altre autorità. La seconda sotto-strategia la ritroviamo sempre in questa sezione del report quando viene sottolineata l'unicità e dunque l'irripetibilità dell'evento con questa frase *"...l'immediato allagamento di cinque compartimenti stagni contigui, dove si trovava la maggior parte delle attrezzature vitali della nave, ha reso il sinistro della Concordia un evento unico poiché l'entità del danno ha superato gli standard di sopravvivenza in vigore al momento della costruzione della nave. Il rapporto conclude che la nave era in piena conformità con tutte le normative SOLAS applicabili, quando ha lasciato Civitavecchia la sera dell'incidente"*.

Per quanto riguarda la teoria della legittimità, riteniamo che Carnival abbia rivelato informazioni in maniera selettiva in questo report, in un tentativo di ripristinare la propria legittimità sociale. Più che divulgare informazioni riguardo il come e perché il disastro sia accaduto, si è concentrata primariamente nel diffondere quelle notizie riguardanti la rimozione del relitto in maniera sostenibile e le possibili azioni da intraprendere per migliorare la salute e la sicurezza a bordo. Applicando la strategia di gestione sostanziale ha enunciato una serie di cambiamenti nelle pratiche dell'organizzazione in modo tale da riallinearsi ai propri valori cardine ribaditi in tutto il report, ovvero salute, sicurezza, impegno verso la comunità e protezione dell'ambiente.

Se analizziamo il report secondo la teoria dell'ipocrisia organizzata, vista nel primo capitolo, notiamo che a discorsi e decisioni dichiarati, seguono delle vere e proprie azioni. Carnival accompagna intenzioni e impegni presi per il futuro, per migliorarsi dopo l'incidente, ad una serie di azioni corrispondenti. Già nel suo discorso, il presidente e CEO di Carnival, M. Arison afferma *"Dall'incidente, abbiamo adottato misure per identificare le lezioni apprese e per migliorare le nostre pratiche"*. Le misure già intraprese per migliorare la salute e la sicurezza di ospiti ed equipaggio sono indicate nel report, in una lunga lista a pagina 24. Oltre a queste troviamo anche enunciate sia intenzioni future per rimuovere il relitto senza causare eccessivi danni ambientali, che alcune azioni già realizzate per rimuovere il carburante dai motori della nave, senza disperderlo in mare, in modo da non comportare alcun rischio ambientale.

Attraverso la combinazione di discorsi e decisioni, accompagnati da azioni corrispondenti, si riesce a convincere anche gli stakeholder più materialisti della veridicità delle proprie affermazioni. Si riesce a persuadere il pubblico che ciò che si sta comunicando non sono solo parole vane, ma dei veri e propri gesti, molti dei quali già intrapresi.

Il discorso che viene utilizzato nel report è di coinvolgimento degli stakeholder. L'impresa promuove una futura immagine desiderata di una società più responsabile e attenta alla sicurezza, attraverso dei cambiamenti reali alle proprie pratiche e politiche. Ad esempio

attraverso la ristrutturazione del programma di audit delle operazioni di sicurezza in materia di salute, ambiente, sicurezza e protezione (HESS), Carnival cerca di implementare la sicurezza delle proprie navi.

Il tutto viene espresso in un dialogo a due vie con il pubblico. In varie parti del report troviamo scritto *“continueremo a coinvolgere i nostri stakeholder e identificare opportunità per contribuire alla crescita sostenibile e alla creazione di valore”*. Viene promossa un’azione basata su empatia e dialogo con tutti gli stakeholder dell’azienda, sia interni che esterni, in modo tale da dare un’immagine di una società trasparente che coinvolge il proprio pubblico nelle decisioni, anche quelle più significative.

La facciata organizzativa che l’impresa cerca di creare è sicuramente reputazionale. Carnival cerca di costruire un’immagine aziendale positiva agli occhi degli stakeholder, trasmettendo loro i valori aziendali, ovvero una società che si dedica in un impegno costante nei confronti della comunità, un’azienda trasparente e sostenibile, ma anche forte e in crescita, che nonostante abbia subito un incidente cerca di partire da questo per migliorarsi. Maschera così le prestazioni inaccettabili, ovvero il fatto che quello che chiamano ‘incidente’ in realtà è stato causato dal capitano di una delle loro navi.

Secondo la strategia retorica riteniamo che Carnival usi principalmente il logos. Nei discorsi che ritroviamo nel report la società prova a convincere il pubblico -del fatto che sta rimuovendo il relitto in maniera ecosostenibile senza causare eccessivi danni ambientali e che sta apportando dei reali cambiamenti alle pratiche di gestione della sicurezza a bordo- attraverso fatti e cifre. Sicuramente non ritroviamo il pathos, in quanto l’azienda dedica solamente una frase, in tutto il report, per rammaricarsi del disastro accaduto, con le vittime e le loro rispettive famiglie. Non cerca sicuramente di evocare una risposta emotiva tra i suoi stakeholder.

Riteniamo che la responsabilità sociale d’impresa sia una RSI proattiva, ciò significa che l’azienda già prima dell’incidente del 13 gennaio 2012, perseguiva le stesse cause sociali e ambientali. Già nel 2011 il report di sostenibilità di Carnival era incentrato su temi ambientali -quali la riduzione delle emissioni di CO2 e di gas serra, di energia e sulla gestione delle acque e dei rifiuti- su temi riguardanti la salute e la sicurezza di ospiti ed equipaggio e su argomenti relativi all’impatto sulle comunità. Nel report del 2012 ricompaiono tutti questi temi, ma viene posta maggiore attenzione su argomenti quali salute e sicurezza degli ospiti e della nave, cura dell’equipaggio a bordo e dei lavoratori a terra e mitigazione dell’impatto sulle comunità. Al contrario viene dato minor rilievo a temi riguardanti l’ambiente, che occupano un numero inferiore di pagine rispetto all’anno precedente: rispettivamente 13 pagine nel 2012 e 30 pagine nel 2011.

L'azienda decidendo di non cambiare RSI in risposta alla crisi e continuando a perseguire le medesime cause sociali in cui era impegnata anche nell'anno precedente è in grado di diminuire il grado di colpa per il disastro avvenuto. Senza innescare sospetto e sfiducia da parte degli stakeholder nei confronti dell'organizzazione, riesce a porre maggior enfasi su temi strettamente correlati all'avvenimento, ma che già prima perseguiva, dandogli minor rilevanza. Per quanto riguarda i principi GRI riteniamo che solo alcuni siano rispettati. Sicuramente i principi di equilibrio, tempestività e affidabilità sono stati osservati, in quanto il report riporta un numero quasi eguale di informazioni positive e negative, è stato redatto e pubblicato nel 2012 ed è stato sottoposto alla revisione da parte di una società esterna, la LRQA Business Assurance, di cui troviamo a pagina 60 la scansione di un documento che attesta la revisione e la correttezza del bilancio di sostenibilità da parte di quest'ultima.

I principi di comparabilità, chiarezza e precisione non sono invece del tutto seguiti, in quanto il report è più complesso, presenta un numero inferiore di grafici e tabelle che sono posti, la maggior parte, nella parte finale del report—da pagina 53 a 57- e non distribuiti in maniera uniforme nelle pagine a cui si riferiscono. Nel resto del report poi troviamo pochissime immagini, molto piccole, e pagine che contengono quasi solo parole, portandoci ad affermare che il documento è strutturato in maniera peggiore e più confusionaria rispetto a quello dell'anno precedente. Per questo riteniamo che sia difficilmente comparabile con altri report e poco chiaro, soprattutto ai meno esperti del settore. Bisogna tuttavia affermare che, come nel report dell'anno precedente, c'è una sezione finale—da pagina 61 a 63- in cui troviamo un glossario che riporta i termini tecnici usati e la relativa spiegazione. Crediamo infine che il report manchi anche di precisione, in quanto le informazioni riportate sono scarsamente dettagliate, soprattutto quelle che si riferiscono al disastro della Concordia: non viene spiegato nel dettaglio l'accaduto e il motivo per cui è successo, ma vengono riportate solamente alcune informazioni selettive prese dal rapporto sull'indagine condotta dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (MIT).

Troviamo infine una sezione, a pagina 58 e 59, chiamata 'Dichiarazione dei principi GRI e assicurazione esterna', dedicata all'analisi dei principi GRI. Viene affermato che il report è stato scritto seguendo le linee guida GRI, anche se non è completamente aderente a questi principi, dichiarando che su una scala che va da C ad A+, il report è conforme ai principi GRI ad un livello medio, ovvero B.

Passando all'analisi delle immagini notiamo sicuramente una diminuzione del loro numero rispetto al report dell'anno precedente, passando da 109 a 50. Queste sono divise in maniera eguale tra immagini di navi, persone e grafici, essendo esattamente 14 per tipologia. Solo le foto

che ritraggono l'ambiente e i rifiuti sono in numero nettamente inferiore, come ci saremmo aspettati dato che la società ha ridotto anche il numero di pagine relative a questo argomento. In copertina troviamo la foto dell'intero equipaggio in piedi sul ponte della nave. Il resto delle immagini di persone ritraggono primariamente leader, uomini e donne, di uno specifico reparto dell'azienda –come la direttrice delle Risorse Umane o il direttore della Gestione del rischio marittimo- tutti affiancati da una frase da loro detta, in tono positivo, riguardo quella specifica sezione aziendale. Ad esempio a pagina 30 troviamo la foto di Linda Coll, direttrice di Carnival Foundation, con affianco una descrizione che riporta le sue parole *“Carnival promuove e incoraggia le collaborazioni comunitarie, le donazioni filantropiche e le attività di volontariato guidate dai dipendenti volte a costruire comunità migliori in tutto il mondo. Nel corso degli anni, i nostri vari programmi comunitari hanno contribuito a creare comunità più forti, rafforzare i nostri valori aziendali e generare una straordinaria soddisfazione personale tra i nostri dipendenti. La Carnival Foundation che ho l'onore di guidare è uno dei tanti veicoli che la società utilizza per lavorare con le nostre varie comunità”*. Questo potrebbe essere un modo per far capire agli stakeholder, anche quelli più materialisti, che tutta la direzione di Carnival e delle società controllate, sia allineata ai valori e ai principi enunciati in tutto il report, e dunque ciò che l'azienda ha dichiarato comporta un vero e proprio cambiamento e non sono solamente semplici facciate e affermazioni.

Diversamente da ciò che ci saremmo aspettati troviamo la presenza di molte foto di navi appartenenti alle varie società che fanno parte di Carnival. Tra queste, a pagina 58, compare anche un'imbarcazione di Costa Crociere, la nave Costa Serena, in viaggio in mezzo all'oceano. Per quanto riguarda Costa, a pagina 25, troviamo illustrati dei disegni che spiegano graficamente le varie operazioni per il recupero del relitto di Costa Concordia, e lo fanno sembrare apparentemente semplice.

Notiamo che, a parte le immagini che ritraggono le imbarcazioni, il resto delle foto, che ritraggono l'ambiente, i grafici e le persone, vengono presentate di dimensioni molto piccole rispetto a quelle presenti nel report dell'anno precedente. La pagina finale del report è invece identica, riporta il logo 'Carnival Corporation & Plc' in una pagina bianca.

POST DISASTRO (2013)

Nel report successivo al disastro, quello del 2013, troviamo un aumento consistente del numero di pagine, addirittura superiore al report del 2011. Come abbiamo già affermato all'inizio di questo capitolo, le pagine passano dall'essere 86 e 66 rispettivamente nei report pre e durante l'incidente, a 104 nel report post disastro. Il numero di immagini invece, seppur lo vediamo

aumentato da 50 a 69 – nei report rispettivamente dal 2012 al 2013- non la consideriamo una crescita significativa, in quanto è un numero ancora parecchio inferiore rispetto alla quantità di immagini presenti nel report del 2011.

Carnival opta dunque per aumentare la divulgazione ma non le fotografie.

Il report continua ed essere suddiviso in 12 sezioni. Gli argomenti che emergono sono principalmente positivi, legati soprattutto a questioni relative a salute e sicurezza.

Già nelle prime pagine vengono sottolineati da subito i valori chiave dell'organizzazione, che vengono poi ribaditi molto spesso in questo report, ovvero: salute, ambiente, sicurezza e sostenibilità. Possiamo dire che, a differenza degli altri due report, in questo Carnival ci tiene molto a far sapere agli stakeholder che è un'azienda basata su valori solidi che persegue costantemente. A pagina 4 troviamo solamente una frase, in cui viene dichiarato quanto segue *“La nostra reputazione e il nostro successo dipendono da operazioni sostenibili e trasparenti. Sosteniamo questo impegno tenendo al sicuro i nostri ospiti e membri dell'equipaggio, proteggendo l'ambiente e sviluppando con i nostri stakeholder e dipendenti relazioni solide”*.

Anche nel messaggio del CEO Arnold W. Donald e del presidente Micky Arison, ridonda questo messaggio, con parole diverse, ma con lo stesso significato e scopo, ovvero quello di trasmettere agli stakeholder l'immagine di un'azienda sana che ruota attorno a dei valori imprescindibili. In questo messaggio troviamo anche le principali sfide e opportunità affrontate da Carnival e dalle società controllate durante l'anno fiscale 2013. Delle 8 notizie elencate solamente due sono negative: quella in cui viene affermato che i ruoli di leadership all'interno della società sono stati divisi tra Arnold W. Donald e Micky Arison e quella in cui vengono fatte dichiarazioni in merito alla pubblicità negativa ricevuta a causa del disastro di Costa Concordia. Quest'ultima informazione, seppur negativa, viene dichiarata in un tono positivo, orientato al futuro e alla ripresa del marchio Costa.

Le altre 6 sono invece notizie totalmente positive, riguardanti gli sviluppi in merito al controllo delle emissioni, alle innovazioni apportate ad alcune delle loro navi, alla crescita nel mercato asiatico e al loro impegno nei confronti della comunità e della salute e sicurezza dei passeggeri ed equipaggio.

Queste notizie le troviamo spiegate in maniera più approfondita nel corpo centrale del report. In particolare notiamo che gli argomenti esposti tornano ed essere egualmente suddivisi -in base al numero di pagine- tra quelli riguardanti: ambiente, salute e sicurezza, comunità.

Per quanto riguarda salute e sicurezza vengono ribaditi gli standard e le leggi a cui si adegua Carnival e le sue società controllate e vengono specificati i cambiamenti apportati per migliorare quest'area aziendale, tra cui *“Nell'esercizio 2013, il dipartimento Analisi dei rischi e*

servizi di consulenza (RAAS) è diventato responsabile del precedente processo di audit HESS della politica marittima aziendale (CMP) e dei processi di audit del sistema di gestione della sicurezza della linea operativa (SMS). Il reporting delle prestazioni HESS è fondamentale per le operazioni. Ecco perché abbiamo stabilito standard interni che richiedono la segnalazione di incidenti relativi a salute, ambiente, sicurezza e prestazioni tecniche, inclusi incidenti e lesioni, al Corporate Maritime Policy Department (CMP)”.

Nonostante a questo tema venga dedicato un numero inferiore di pagine rispetto al report dell'anno precedente, che era quasi totalmente incentrato su salute e sicurezza, abbiamo riscontrato, nell'analisi delle parole chiave 'salute' e 'sicurezza' che queste compaiono un numero superiore di volte: 'salute' compare 183 volte nel 2013 e 156 nel 2012 ; 'sicurezza' compare 119 volte nel 2013 e 75 nel 2012. Per cui anche se la sezione del report dedicata a questi temi è inferiore –per numero di pagine- troviamo comunque un gran riferimento a questi argomenti in tutto il report, anche in sezioni non strettamente correlate, come la sezione 4 'Comunità'. Qui troviamo espresse dichiarazioni che riflettono i valori precedentemente affermati. A pagina 67 ad esempio, viene sottolineato il fatto che i dipendenti devono adattarsi frequentemente a nuove regole, sistemi e progressi tecnici e per aiutarli viene fornita una formazioni continua anche in ambito etico e di sicurezza: *“I dipendenti devono completare il computer- formazione biennale basata sul Codice di condotta aziendale e sull'etica, mentre viene assegnata una formazione aggiuntiva sull'etica in base alla posizione e alle responsabilità del dipendente”* e *“Svolgiamo programmi di formazione sulla sicurezza continua a bordo delle nostre navi. Svolgiamo regolarmente esercitazioni in barca e nuove esercitazioni programmate. Le esercitazioni in barca si tengono nei porti di imbarco prima della partenza, come richiesto dalle linee guida SOLAS e CLIA”.*

Anche se non è elencato tra i valori perseguiti da Carnival, la società fa intendere che vuole essere maggiormente inclusiva, soprattutto nei confronti delle donne. Per questo espone la sua nuova politica, sia a pagina 20 che a pagina 68, ovvero quella di arrivare ad una presenza femminile del 25% all'interno del Consiglio di Amministrazione, entro il 2015. Viene inoltre affermato che *“in qualità di datore di lavoro che offre pari opportunità ai nostri dipendenti, assumiamo sia uomini che donne per ogni dipartimento a bordo delle nostre navi e nei nostri uffici di terra”.*

Notiamo anche una maggiore attenzione nei confronti di tutti gli stakeholder dell'azienda, a cui vengono dedicate due intere pagine (pagina 8 e 9).

Infine, anche in questo report vengono dichiarate alcune informazioni finanziarie sulla società. Notiamo che tutti i dati riportati sono aumentati rispetto a quelli dell'esercizio precedente, in particolare:

- Il numero di ospiti trasportati nel 2013 passa ad essere 10 milioni, in confronto ai 9,8 milioni nel 2012.
- I ricavi sono aumentati a 15,456 miliardi di dollari nel 2013, maggiorati di oltre 100 milioni rispetto ai ricavi di 15,3 miliardi di dollari del 2012.

Possiamo quindi affermare, dopo questa analisi che le informazioni positive superano quelle negative, e anche quando vengono enunciate informazioni negative, viene sempre fatto in un tono orientato al futuro e al miglioramento.

Dopo questa analisi possiamo passare a considerare le strategie di impression management impiegate da Carnival in questo report. La maggior parte sono strategie di IM assertive, troviamo solamente una strategia difensiva. Andando ad esaminarle nel dettaglio troviamo presenti strategie di:

- Correzione e miglioramento. Queste due strategie di IM assertive consistono rispettivamente nel fare piani o promesse per mitigare la ricaduta dell'azione e impedire che si ripeta e nell'accentuare l'auspicabilità di un evento positivo di cui l'azienda è, almeno parzialmente, responsabile.

Assieme all'esemplificazione e all'autopromozione, sono le strategie maggiormente utilizzate in questo report. Le troviamo già all'inizio del report, nel discorso del CEO A.W. Donald e del Presidente M. Arison dove dichiarano che hanno adottato e continuano ad adottare una serie di misure per fare in modo che le navi di Carnival e delle società controllate siano sempre sicure ed affidabili. Sottolineano come questo sia il loro obiettivo principale dell'anno fiscale 2013 e per questo affermano di aver investito 700 milioni di dollari nella messa in sicurezza delle proprie navi e delle operazioni a bordo ribadendo che *“nel raro caso di un'interruzione del viaggio, i nostri ospiti e l'equipaggio siano comodamente riportati in porto”*.

Continuano sottolineando il fatto di come tutti i team che lavorano per Carnival –e società controllate- abbiano imparato dagli incidenti, che sono stati un punto di partenza per *“implementare le migliori pratiche e rafforzare ulteriormente la sicurezza e il comfort degli ospiti in tutte le circostanze durante l'intero viaggio”*.

Viene successivamente dato rilievo al fatto che il marchio Costa ha continuato a registrare un forte recupero del marchio, riguadagnando più della metà della reputazione persa nel 2012, aiutato anche dalla drammatica operazione di parbuckling

che ha raddrizzato Costa Concordia. Il fatto di dare rilievo a questa informazione, in ben due parti del report (a pagina 7 e a pagina 32) dimostra come l'azienda stia usando la strategia di miglioramento per accentuare un evento positivo- la ripresa del marchio Costa- di cui possono essere responsabili – grazie all' operazione di parbuckling¹¹ e all'instancabile lavoro del loro team, che *“sta lavorando diligentemente per mantenere questo slancio”*.

Queste strategie di correzione degli errori e miglioramento le troviamo anche a pagina 28, dove vengono poste alcune domande al viceammiraglio in pensione della Marina degli Stati Uniti William Burke che a dicembre 2013 è stato nominato per la nuova posizione di CMO responsabile delle politiche HESS. In particolare W. Burke afferma che questa sua nuova posizione è dato dal fatto che per migliorare ulteriormente l'efficacia e l'efficienza della gestione delle questioni relative a salute, ambiente, sicurezza e sostenibilità (HESS) Carnival Corporation & plc e i consigli di amministrazione hanno identificato la necessità di avere qualcuno il cui obiettivo è guidato esclusivamente dall'impegno nei confronti di HESS. Lo stesso Burke dichiara successivamente che, sempre per migliorare la politica in merito a salute, ambiente, sicurezza e sostenibilità (HESS) uno dei suoi primi provvedimenti consisterà nell'aumentare la frequenza dell'addestramento del loro team e degli ufficiali tecnici.

Infine altre due iniziative che troviamo in questo report, adottate dopo il disastro del 2012, per correggere, imparare dagli errori e migliorarsi, dove vengono adottate le due strategie di IM sopracitate, sono a pagina 32 e 67. Qui viene riportata esplicitamente una frase *“Le lezioni apprese da queste interruzioni del viaggio sono stati incorporati nel sistema di gestione HESS per tutti i marchi al fine di garantire che i nostri prodotti e servizi di crociera rimangano sicuri e affidabili”* che incorpora le strategie di correzione e miglioramento. Inoltre a pagina 67 viene spiegata una vera e propria iniziativa messa in atto per migliorare il comfort e la cura dei passeggeri: la Carta dei diritti dei passeggeri del settore crocieristico. Questa Carta, adottata da Carnival e dalle sue società controllate nel maggio 2013, dettaglia il loro impegno per la sicurezza, il comfort e la cura degli ospiti in una serie di aree importanti, si occupa della protezione degli ospiti durante ritardi, cancellazioni e altri eventi non pianificati e serve anche come facciata

¹¹ L'operazione di parbuckling è stata l'operazione di raddrizzamento o rotazione in assetto verticale del relitto della Concordia, che è durata 19 ore, iniziando il 16 settembre 2012 e terminando il 17 settembre 2012.

per informare i passeggeri della nave dell'impegno di Carnival nei confronti del loro comfort e cura.

- Esemplificazione. Questa strategia che consiste nel proiettare l'immagine di un'impresa con una solida integrità e dignità morale, la ritroviamo in moltissime pagine di questo report, ogni volta che vengono ribaditi i valori cardine dell'impresa, che dopo l'incidente son stati accentuati. In particolare già a partire da pagina 2 e 3 , troviamo elencati una serie di punti fondamentali per migliorare i valori intorno ai quali Carnival dice che ruota la sua politica: salute, ambiente, sicurezza e sostenibilità.

Nel discorso del CEO W. Donal e del presidente M. Arison, vengono, oltre ai valori appena citati, aggiunti anche quelli legati alla trasparenza e sostenibilità di tutte le operazioni, in particolare l'obbiettivo è quello di proiettare l'immagine di un'azienda che ha a cuore i propri ospiti, dipendenti, ambiente e comunità portuali che visita o in cui lavora. Questo lo ritroviamo nella frase *“E mentre portiamo avanti questa missione, lo facciamo con il forte riconoscimento che la nostra reputazione e il nostro successo dipendono dall'aver operazioni sostenibili e trasparenti. Il nostro impegno e le nostre azioni per mantenere i nostri ospiti e membri dell'equipaggio al sicuro e a loro agio, proteggere l'ambiente, sviluppare e fornire opportunità per la nostra forza lavoro, rafforzare le nostre relazioni con gli stakeholder e migliorare le comunità portuali visitate dalle nostre navi, nonché le comunità in cui lavoriamo, sono vitale per il nostro successo come impresa commerciale e riflettono i nostri valori fondamentali”*.

I valori sopracitati li troviamo ancora un paio di volte ribaditi a pagina 20 e 27, dove troviamo due frasi molto simili, in cui vengono riportati e descritti nel dettaglio. Nello specifico viene affermato *“ci impegniamo a rispettare i seguenti valori fondamentali di salute, ambiente, sicurezza e protezione, sostenibilità (HESS):*

- *Proteggere la salute, la sicurezza e l'incolumità dei nostri passeggeri, ospiti, dipendenti e tutti gli altri che lavorano per conto della Società, promuovendo così un'organizzazione che si sforza sempre di essere esente da lesioni, malattie e perdite.*
- *Proteggere l'ambiente, compreso l'ambiente marino in cui navigano le nostre navi e le comunità in cui operiamo, impegnandoci sempre prevenire conseguenze ambientali negative e utilizzare le risorse in modo efficiente e sostenibile.*
- *Rispettare o superare tutti i requisiti legali e statutari relativi a salute, ambiente, sicurezza e sostenibilità in tutte le nostre attività aziendali.*

-Assegnare a salute, ambiente, sicurezza e sostenibilità la stessa priorità di altre questioni aziendali critiche."

Questi stessi valori vengono sottolineati anche dal CEO W. Donal, a pagina 23, dove vengono riportate le sue risposte ad una serie di domande chiave che gli sono state presentate.

Nella pagina successiva poi, troviamo proprio un paragrafo dedicato all'etica aziendale, dove oltre ad essere ribaditi nuovamente i valori aziendali, ne vengono anche aggiunti di nuovi ovvero: integrità aziendale, rispetto del lavoro e dei diritti umani, segnalazione di dubbi. Viene inoltre rimarcato il fatto che ogni membro di Carnival, dai leader, fino all'equipaggio deve seguire un codice di condotta etica *"La nostra leadership aziendale si manifesta nel nostro Codice di condotta ed etica aziendale, che richiede che ogni dipendente e membro dei consigli di amministrazione utilizzi un buon senso, mantenga elevati standard etici e dimostri onestà in tutte le relazioni commerciali"*.

Infine l'ultimo valore che troviamo elencato nelle ultime pagine, a cui viene tuttavia dato minor rilievo è la diversità *"Carnival Corporation & plc è un'organizzazione diversificata. Ciascuno dei nostri marchi ha la propria cultura unica basata sulla posizione della sede centrale, sugli ospiti serviti e sulla diversità dei propri dipendenti. Diamo valore a questa diversità delle persone e del loro pensiero"*.

Notiamo quindi un uso insistente della strategia di esemplificazione, come se Carnival volesse dimostrare a tutti i costi, soprattutto dopo la forte pubblicità negativa ricevuta l'anno precedente, che è un'azienda basata su solidi e ferrei valori.

- Ingraziamento, la strategia di impression management tramite la quale l'azienda cerca di ottenere l'approvazione del pubblico attraverso l'adulazione. La ritroviamo in 3 parti di questo report. La prima nel discorso del CEO e del Presidente di Carnival, che cercano di ingraziarsi sia tutti gli stakeholder dell'azienda in generale, e più nello specifico le comunità portuali che vengono visitate dalle loro navi. Questo perché dopo il disastro di Costa Concordia la società ha avuto una forte opposizione anche da parte di varie comunità portuali che avrebbero potuto essere colpite negativamente allo stesso modo dell'Isola del Giglio. Le parole espresse dai due leader di Carnival sono *"Continuiamo a rafforzare il nostro impegno e le relazioni con i nostri stakeholder, in particolare i porti, che accolgono le nostre navi ed estendono la nostra ospitalità ai nostri ospiti mentre visitano le comunità portuali"* e *"All'interno di questo report discutiamo le valutazioni di sostenibilità e le azioni che abbiamo intrapreso e stiamo intraprendendo per creare e preservare valore per i nostri stakeholder, la società e l'ambiente"*.

Inoltre il nuovo CEO W. Donald, sempre in un discorso di ringraziamento nei confronti degli stakeholder, in questo caso i dipendenti di Carnival e delle società controllate da quest'ultima, a pagina 23, aggiunge *“La forza intrinseca di questa organizzazione risiede chiaramente nelle nostre persone, un team appassionato e dedicato in tutto il mondo”*.

Infine troviamo due intere pagine -pagina 8 e 9- dedicate ad ottenere l'approvazione di tutti gli stakeholder. Viene espressamente dichiarato che la società cerca di capire e coinvolgere gli stakeholder in un dialogo, per comprendere quali siano i temi che più stanno a cuore al loro pubblico di riferimento, che viene elencato in una tabella. Tra questi troviamo tra gli stakeholder primari, gli ospiti a cui la società cerca di *“Fornire un servizio eccellente e la soddisfazione degli ospiti è al centro della nostra strategia di servizio agli ospiti. Misurare la soddisfazione dei nostri ospiti e rispondere alle loro osservazioni fornisce un potente indicatore della nostra sensibilità alle loro esigenze ed è essenziale per il nostro successo a lungo termine. Avendo servito dieci milioni di ospiti nell'esercizio 2013, consideriamo le loro opinioni di vitale importanza”*.

Successivamente troviamo anche: dipendenti, porti e comunità portuali in cui sbarcano, partner commerciali, fornitori, media, ONP, agenzie governative e investitori. Per ognuno di essi viene annunciato il modo in cui la società cerca di collaborarci e creare valore, in maniera eguale a quanto sopra riportato per gli ospiti.

Questa strategia di ringraziamento, che ritroviamo anche nei report degli anni precedenti, in questo caso è amplificata.

- Autopromozione. È l'ultima strategia di impression management assertiva che troviamo e consiste nell'evidenziare le proprie competenze e qualità. In particolare quelle che più vengono evidenziate in questo report sono quelle che ruotano attorno a salute e sicurezza di passeggeri ed equipaggio. Vengono sottolineate tutte le iniziative già presenti o messe in atto dopo il disastro per rafforzare quest'aerea aziendale. Viene dichiarato che *“Andiamo oltre la conformità normativa, cercando modi per garantire la sicurezza e creando una cultura in cui la sicurezza è sempre al primo posto”* e *“Attualmente, ciascuno dei marchi di Carnival Corporation & plc dispone di un Safety Management System (SMS) per garantire che la sicurezza sia parte integrante dei propri processi gestionali”*.

Successivamente viene ribadito il fatto che la conformità alle norme e agli standard è garantita e verificata tramite ispezioni periodiche e che già nel 2012, successivamente all'incidente della concordia, per migliorare la sicurezza dei passeggeri a bordo è stato creato il Care Team, ovvero un team di dipendenti Carnival (e società controllate)

volontari che fornisce assistenza compassionevole agli ospiti durante una crisi. I membri del Care Team rispondono a una varietà di emergenze per ospiti e membri dell'equipaggio, principalmente per situazioni mediche. Hanno ricevuto una formazione specializzata su come supportare in modo sensibile e appropriato le vittime e le loro famiglie all'indomani di una crisi.

- Ridurre al minimo il reato. Questa strategia di IM che consiste in diverse sotto-strategie, è l'unica strategia difensiva che troviamo in questo report. In particolare notiamo due frasi in cui Carnival tenta di rafforzare i sentimenti positivi del pubblico verso l'organizzazione per deviare l'attenzione dai loro sentimenti negativi e di collocare l'atto in un contesto più favorevole in modo da trascenderlo. Le troviamo quando viene ribadita l'unicità dell'incidente, quindi la rara possibilità che si ripeta e la scarsissima frequenza di incidenti nel settore croceristico, tentando inoltre di passare per vittime dichiarando di aver ricevuto un'eccessiva pubblicità negativa nei confronti del proprio marchio Costa: *“Sebbene la frequenza degli incidenti a bordo rispetto alla nostra scala sia inferiore alla media del settore crocieristico, l'eccessiva pubblicità negativa che abbiamo ricevuto ha avuto un impatto negativo sulla reputazione e, di conseguenza, sulla domanda di due dei nostri marchi, Costa Crociere e Carnival Cruise Lines”* e *“... nel raro caso di un incidente navale, i nostri ospiti e l'equipaggio vengano comodamente restituiti a porto”*

Secondo la teoria della legittimità, la società per ripristinare la propria legittimità sociale decide di rivelare le informazioni in maniera selettiva, divulgando solamente dati e notizie positivi relativi all'impresa e all'incidente, come possiamo notare anche dal fatto che quasi tutte le strategie di IM usate da Carnival in questo report sono assertive, ed esaltano le qualità dell'impresa. Carnival decide dunque di prendere le distanze dall'incidente, allontanarsi simbolicamente dalle influenze negative relative a quest'ultimo, attraverso una parziale dissociazione che consiste nel sostituire, anche se non totalmente, l'esecutivo. Il ruolo di presidente del consiglio e CEO incarnato in una sola persona, ovvero Micky Arison, viene nel 2013 suddiviso: il presidente del consiglio resta M. Arison, mentre il CEO diventa Arnold W. Donald.

Viene inoltre creata una nuova posizione 'CMO responsabile delle politiche HESS' il cui incarico viene affidato al viceammiraglio in pensione della Marina degli Stati Uniti William Burke. Possiamo affermare che secondo la teoria della retorica, la strategia più utilizzata in questo report è l'ethos: si cerca di persuadere il pubblico facendo appello all'autorità parlante e all'autorità della legge. In questo specifico caso si tenta di convincere il pubblico che la nuova leadership porterà un cambiamento alle politiche della società, soprattutto in materia di salute

e sicurezza. Inoltre ritroviamo in svariate sezioni del report sottolineato il fatto che la società si conforma, e spesso supera, gli standard imposti dalle norme di legge, in particolare per quanto riguarda salute, sicurezza e sostenibilità.

Sicuramente, in questo report non è presente il pathos, in quanto, analizzando anche le strategie di impression management, la strategia di mortificazione è assente: non viene posta alcuna scusa alle vittime dell'incidente né alle loro famiglie e Carnival non si rammarica per i fatti accaduti. Questo ci porta a pensare che l'azienda abbia optato per una parziale strategia del silenzio, decidendo di non comunicare nello specifico i fatti legati all'incidente, che viene solamente citato due volte in questo report e in brevi paragrafi. Data l'enorme esposizione mediatica mondiale ricevuta, Carnival opta per diminuire la divulgazione legata a questo specifico fatto, per non attrarne di ulteriore.

Decide di rivelare, spesso nel dettaglio, le azioni intraprese per migliorarsi. Secondo la teoria dell'ipocrisia organizzata, la società non solo divulga decisioni e discorsi riguardo a intenzioni future per perfezionare la propria gestione di salute e sicurezza di passeggeri ed equipaggio, ma molti di questi propositi si traducono anche in corrispondenti azioni già intraprese, come abbiamo già specificato nella sezione precedente riguardate le strategie di IM 'correzione e miglioramento'. In questo modo l'azienda è in grado di convincere anche gli stakeholder più scettici, ovvero quelli materialisti, della veridicità delle proprie affermazioni.

Sempre in un tentativo di convincere tutti gli stakeholder che la futura immagine d'impresa desiderata sia reale e non solamente una fantasia, Carnival tenta di creare un dialogo a due vie con tutti i suoi principali stakeholder. Il discorso prioritario che troviamo nel report è di coinvolgimento degli stakeholder. L'impresa tenta di apportare dei cambiamenti reali nelle pratiche e nei valori dell'organizzazione, promuovendo l'immagine di un'azienda che basa le proprie azioni su trasparenza e comunicazione con il proprio pubblico. Nel report vengono dedicate due intere pagine per dichiarare che la società ha intenzione di ascoltare e coinvolgere gli stakeholder nel processo decisionale. Oltre a ciò troviamo espressi anche svariati gesti intrapresi per riuscire a raggiungere un parziale coinvolgimento del pubblico di riferimento.

Sempre per quanto riguarda l'immagine aziendale, la facciata organizzativa che più predomina questo report è quella reputazionale. Carnival tenta di costruire un'immagine aziendale positiva agli occhi degli stakeholder, promuovendo i propri valori aziendali e il proprio impegno nel modificare alcune pratiche per migliorare salute e sicurezza. Tenta inoltre di mascherare le prestazioni inaccettabili –l'incidente di Costa Concordia- che ha subito fin troppa esposizione mediatica.

Riteniamo che Carnival abbia optato per perseguire una responsabilità sociale d'impresa proattiva, ciò significa che anche in questo report l'impresa continua a perseguire le stesse cause sociali e ambientali in cui era impegnata già prima dell'incidente. A pagina 12 e 13 troviamo le principali prestazioni e obiettivi della società nel 2013 e comparandoli con quelli degli anni precedenti notiamo che seguono la stessa linea operativa, con una maggiore attenzione ai miglioramenti effettuati e da attuare in merito a salute e sicurezza delle proprie navi. Attraverso una RSI proattiva e non reattiva l'azienda è in grado di diminuire il proprio grado di colpa senza innescare sospetto e sfiducia tra gli stakeholder.

Per quanto riguarda i principi GRI questi sono quasi tutti rispettati. Sicuramente sono seguiti i principi di affidabilità, tempestività, chiarezza, precisione e comparabilità. La società si uniforma ai primi tre in quanto troviamo da pagina 93 a 95 la scansione di un documento sottoscritto da una società esterna di revisione, la LRQA, che garantisce l'affidabilità delle informazioni divulgate. Il report poi è stato compilato e reso disponibile al pubblico in tempo, nel 2013 e le informazioni compaiono in modo chiaro e comprensibile: troviamo da pagina 96 a 98 un glossario in cui vengono spiegati i termini chiave più difficili da capire, rendendo il documento comprensibile anche ai meno esperti del settore e a differenza del report del 2012, notiamo che in questo ci sono meno parole e più immagini per pagina, rendendolo più scorrevole e facile da leggere. Passando poi ai principi di precisione e comparabilità riteniamo che anche quest'ultimi siano rispettati perché le informazioni vengono date in modo dettagliato e la presenza di svariati grafici e tabelle lo rende facilmente comparabile con altri report.

L'unico principio che riteniamo non sia seguito è l'equilibrio, perché come anticipato nella sezione precedente di questa analisi, le informazioni positive che compaiono sono superiori a quelle negative, soprattutto per il fatto che viene dato poco spazio a quelle riguardanti l'incidente.

Passando all'analisi delle immagini notiamo un aumento del loro numero, da 50 nel 2012 a 69 nel 2013. Sicuramente la cosa che più colpisce di questo report è il fatto che non troviamo quasi nessuna foto, all'incirca tutte le immagini sono dei disegni. Solo 23 delle 69 immagini presenti nel report sono fotografie, la maggior parte delle quali si trova nelle ultime pagine, 102 e 103. Già a partire dalla copertina, troviamo il disegno di una nave con accanto il logo 'Carnival Corporation & Plc'.

Senza considerare questa suddivisione tra disegni e foto, abbiamo riscontrato che il numero di immagini che ritraggono imbarcazioni sono superiori (26) rispetto al resto di immagini, divise quasi equamente tra quelle che raffigurano le persone (13), l'ambiente e l'eco-sostenibilità di Carnival (13) e i grafici (17).

Per quanto riguarda le persone e le imbarcazioni, la maggior parte sono disegni. Le foto che ritraggono degli individui si riferiscono solamente ai leader di Carnival (presidente, CEO, CMO di HESS), il resto dell'equipaggio viene ritratto tramite disegni. Questo probabilmente, in linea con la strategia retorica di carnival -l'ethos- può essere stato fatto per dare una maggiore autorevolezza ai leader della società. Per quanto riguarda le navi invece le foto -10 su 26- le troviamo tutte nelle ultime due pagine, dove viene ritratta una nave per ogni marchio appartenente Carnival, tra cui anche Costa, nella terza foto, senza essere accompagnate da nessuna descrizione. Il resto sono tutti disegni che raffigurano delle generiche imbarcazioni. Il fatto di utilizzare dei disegni e non delle foto reali potrebbe essere una strategia utilizzata dalla società per allontanarsi simbolicamente dai fatti accaduti e attrarre minor esposizione mediatica, dato che nell'anno precedente la foto del relitto della Concordia è apparso in tutti i media. Tuttavia a nostro avviso il fatto di utilizzare dei disegni molto semplici al posto che immagini reali dà alle affermazioni presentate nel report una minor credibilità.

Solo le immagini che ritraggono l'ambiente e l'eco-sostenibilità di Carnival presentano un numero superiore di foto rispetto a disegni, e questo porta le dichiarazioni espresse nel report ad essere maggiormente credibili agli occhi del pubblico.

La pagina finale del report è invece molto simile a quella dell'anno precedente, riportando il logo 'Carnival Corporation & Plc' in una pagina azzurra.

4.2 COMUNICATI STAMPA

Nell'analisi dei comunicati stampa ci siamo concentrati su quelli rilasciati sia da Costa Crociere che dalla società madre, Carnival. La quantità di comunicati trovati inerenti all'incidente è molto esigua, essendo in totale solamente 16. Per questo motivo in questo studio li abbiamo divisi soltanto in due parti:

- I 6 comunicati rilasciati da Costa Crociere.
- I 10 comunicati rilasciati da Carnival Corporation & Plc.

In questo modo siamo riusciti a fare un confronto tra la comunicazione delle due società e vedere se le strategie di impression management utilizzate fossero le stesse o meno.

COMUNICATI STAMPA COSTA

I comunicati stampa relativi all'incidente, rilasciati da Costa Crociere, che troviamo sul sito web, sono 6 e partono dal 28 marzo 2013. La società ha eliminato tutti quelli rilasciati durante e precedentemente al disastro. Inoltre in nessuno di essi troviamo esplicite dichiarazioni

riguardo l'incidente avvenuto l'anno precedente. Possiamo dunque affermare che Costa adotta la strategia del silenzio, preferendo eliminare tutti quei documenti relativi al disastro, in un tentativo di cancellare l'accaduto -che ha subito un'enorme esposizione mediatica- dalla memoria del proprio pubblico.

Nonostante ciò nei comunicati dell'anno successivo possiamo notare la presenza di alcune strategie di impression management, tutte assertive:

- **Attribuzione interna.** Questa strategia consiste nell'attribuire eventi positivi alle azioni messe in atto dall'organizzazione. Costa lo fa sottolineando la crescita delle prenotazioni per Pasqua, Natale e Capodanno 2013 e l'aumento dei fan su Facebook. Inoltre evidenzia anche le ragioni di questo successo *"..per ricordare un importante traguardo dell'azienda, che in 65 anni ha condiviso momenti felici con milioni di Ospiti, e guarda al futuro forte dell'apprezzamento che i Clienti continuano a dimostrare"* e *"Le ragioni del successo delle crociere Costa, anche per questo periodo natalizio, vanno ricercate nella vasta gamma di destinazioni offerte dalla compagnia e nell'accessibilità della vacanza stessa, che mantiene prezzi stabili a fronte di una grande qualità nell'intrattenimento, nei comfort, nell'offerta gastronomica a bordo e di un'ampia varietà di escursioni a terra "* e ancora *"Un grande traguardo per la Compagnia che ha fatto della comunicazione social un elemento strategico di relazione con i suoi ospiti...La Facebook Fan Cruise, diventata già un case study a livello internazionale, è l'appuntamento che porta la relazione con il fan dalla vita digitale a quella reale"*.
- **Ingraziamento,** che implica il tentativo di ottenere l'approvazione di un pubblico attraverso l'adulazione. Costa lo fa nei confronti dei propri ospiti, gli stakeholder prioritari della compagnia, che probabilmente dopo l'incidente della Concordia, avvenuto l'anno precedente, hanno perso fiducia nei confronti dell'azienda. Per questo motivo la società cerca di allinearsi alle loro aspettative creando un dialogo sui social media: *"Vogliamo mantenere con i nostri ospiti e tutti coloro che amano il mondo Costa una relazione diretta e aperta. In tutti i social media in cui siamo presenti e in tutte le nostre attività digitali, i protagonisti sono gli utenti con i loro racconti di viaggio, le loro foto, le loro emozioni e i loro commenti. Vogliamo sapere cosa pensano di noi, cosa amano e cosa vorrebbero di diverso. È anche in questo modo che riusciamo a proporre vacanze che rispondono sempre alle aspettative dell'ospite"*
- **Esemplificazione e autopromozione.** Queste due strategie consistono nel proiettare al pubblico l'immagine di un'azienda che possiede una serie di competenze e qualità e un'alta integrità morale. Le ritroviamo in tutti quei comunicati in cui viene esaltata la

grandezza di Costa, l'altissima soddisfazione dei suoi ospiti e il proprio impegno nel seguire una serie di standard e norme: *“Costa Crociere (www.costacrociere.it) è la compagnia N.1 di crociere in Europa che da 65 anni porta in tutti i mari del mondo il meglio dell'ospitalità, della gastronomia e dell'intrattenimento italiani, per una vacanza da sogno all'insegna del relax e del divertimento. La sua flotta, la più grande in Europa, è composta da un totale di 14 navi, tutte battenti bandiera italiana, più una nuova nave in consegna nell'ottobre 2014”* e *“In generale, le crociere Costa - che registrano un tasso di soddisfazione degli Ospiti attorno al 98% - offrono una proposta di attrazioni e servizi che è difficile trovare altrove in un'unica vacanza, ed un prodotto dallo stile e dai sapori tipicamente italiani, ma adatto ad una clientela internazionale”* e infine *“Costa Crociere è certificata dal RINA con il BEST4, sistema di certificazioni volontarie in materia di responsabilità sociale (SA 8000 del 2008), ambiente (UNI EN ISO 14001 del 2004), sicurezza (OHSAS 18001 del 2007) e qualità (UNI EN ISO 9001 del 2008). Tutte le navi della flotta Costa hanno inoltre ricevuto la notazione “Green Star” del RINA che attesta il rispetto dei più alti standard in materia di protezione ambientale”*.

- Miglioramento. Questa strategia di IM che nei Sustainability report di Carnival è utilizzata principalmente per esaltare tutti i miglioramenti apportati all'area aziendale relativa a salute e sicurezza, in questi comunicati stampa di Costa la ritroviamo in tutti quei documenti che annunciano un cambio di leadership in varie business unit per migliorare le performance della società. In particolare i cambi di leadership riguardano le figure di Direttore dell'unità 'Trade Business Development' in merito a cui viene dichiarato che *“La figura di Andrea Tavella garantisce la espansione su mercato strategici e il rientro di Carlo Schiavon da ulteriore solidità ad un mercato chiave per la compagnia”* e viene sostituita anche la figura di Senior Vice President Communication and Sustainability che passa in mano a Mina Piccini in merito alla quale viene comunicato che *“Dal 2008 ad oggi è stata responsabile dell'Unità di Sostenibilità del Gruppo Fiat, che sotto la sua guida è stato ammesso nei prestigiosi indici borsistici Dow Jones Sustainability World e Europe”*.

Passando ad analizzare i comunicati secondo la teoria della legittimità, notiamo che l'impresa utilizza proprio la dissociazione per ripristinare la propria legittimità sociale. Questi cambi di leadership, già esaminati nell'analisi della strategia di IM 'miglioramento', implicano l'allontanamento simbolico dell'organizzazione dalle influenze negative. In particolare, seppur non venga sostituito il CEO di Costa, già solo cambiando la figura di Senior Vice President Communication and Sustainability e dando questo ruolo in mano ad una donna -Mina Piccini-

si riesce ad innescare una reazione positiva tra gli stakeholder, e a ripristinare in parte la propria legittimità sociale.

Questa stessa strategia potrebbe essere analizzata anche sotto la lente della teoria della retorica. In questo caso sottolineare i punti di forza di M. Piccini e A. Tavella potrebbe essere un modo per persuadere il pubblico che questo cambio di esecutivo porterà i miglioramenti dichiarati, facendo appello all'autorità di questi due individui, utilizzando dunque la strategia retorica dell'ethos.

Il discorso rilasciato da Costa in questi 6 comunicati è sicuramente di coinvolgimento dei propri stakeholder, in particolare si rivolge agli ospiti, con cui, nel comunicato del 03 Giugno 2013, afferma di voler instaurare un dialogo a due vie, promuovendo un'azione basata su trasparenza, comunicazione e responsabilità. Viene affermato che *“La relazione con i suoi fan, però, va ben oltre l'ambito dei social network. Diverse infatti le iniziative digitali proposte dalla Compagnia per permettere agli ospiti di raccontare la loro esperienza con Costa. Sul sito internet, ad esempio, l'area Costa Cruise Tips dà la possibilità di recensire liberamente la propria crociera, mentre la sezione Millions of Memories raccoglie le foto scattate in vacanza dagli ospiti. Foto che hanno addirittura trovato spazio sulla nuova edizione del Catalogo 2014- 2015”*.

Per quanto riguarda le facciate organizzative riteniamo che Costa abbia optato per costruirne una reputazionale, promuovendo in questi comunicati, attraverso le proprie frasi d'elogio nei confronti della grandezza e qualità di servizi offerti dalla compagnia, un'immagine aziendale positiva, di una società florida e in crescita. Ha mascherato tutte le prestazioni inaccettabili, ovvero tutte quelle questioni legate all'incidente del 13 Gennaio 2012 -in particolare in merito alla salute e sicurezza dei propri ospiti e del proprio equipaggio- attraverso la strategia del silenzio, decidendo di non divulgare informazioni di questo genere nei propri comunicati stampa.

Proprio per questo non possiamo analizzarli secondo la teoria dell'ipocrisia organizzata. Non possiamo sapere quali decisioni abbia preso Costa in merito all'incidente e se a queste siano corrisposte conseguenti azioni, in quanto nessuno di questi argomenti viene trattato nei suoi comunicati stampa.

COMUNICATI STAMPA CARNIVAL

I comunicati stampa relativi all'incidente rilasciati dalla società madre, Carnival, sono 16. Sono tutti ancora presenti sul sito web, e la maggior parte di essi fa chiari riferimenti al disastro della Concordia. Il primo comunicato risale al giorno dopo l'incidente, ovvero il 14 Gennaio 2012. La

società continua a rilasciare comunicati in merito al disastro fino all'anno successivo, in nessuno di essi tuttavia viene chiaramente ammessa la responsabilità per i fatti accaduti.

Quelli più strettamente correlati all'incidente in realtà terminano di essere divulgati a febbraio 2012. Quelli rilasciati successivamente riguardano principalmente i cambi di leadership nella società per apportare un miglioramento.

Per quanto riguarda le strategie di impression management, al contrario di quelle che ritroviamo nei comunicati di Costa, sono molto più varie, sia assertive che difensive e come abbiamo già detto vengono fatti chiari e specifici riferimenti all' incidente.

Esaminando le strategie di IM nel dettaglio, troviamo:

- Mortificazione, la strategia di IM che consiste nel chiedere scusa per l'atto, confessare, esprimere rammarico e chiedere perdono. La troviamo nei primi tre comunicati che la società rilascia in seguito all'incidente. In realtà Carnival non confessa né chiede perdono per l'atto, ma si rammarica per i fatti accaduti, porgendo le proprie condoglianze alle vittime, alle loro famiglie, a tutti i passeggeri e ai membri dell'equipaggio *“Questa è una tragedia terribile e siamo profondamente rattristati. Carnival Corporation & plc offre le nostre condoglianze e sentite condoglianze a tutti gli ospiti della Costa Concordia, ai membri dell'equipaggio e alle loro famiglie”* e *“Siamo profondamente rattristati da questo tragico evento e il nostro cuore è rivolto a tutti coloro che sono stati colpiti dall'incaglio della Costa Concordia e in particolare alle famiglie e ai cari di coloro che hanno perso la vita. Rimarranno nei nostri pensieri e nelle nostre preghiere”*.
- Esemplificazione e autopromozione. Due strategie di impression management che implicano sia la proiezione di un'immagine di integrità morale che l'esaltazione delle competenze e qualità dell'impresa. Seppur con brevi frasi, le ritroviamo già a partire dai primi comunicati stampa rilasciati da Carnival, relativi all'incidente. La società tentata di comunicare al pubblico come la sicurezza e la salute dei propri ospiti ed equipaggio, nonostante i fatti accaduti, continui ad essere un pilastro fondamentale della propria filosofia aziendale, sottolineando al pubblico come *“Carnival Corporation & plc e Costa Crociere stanno impegnando tutte le nostre risorse per fornire assistenza e garantire che tutti gli ospiti e l'equipaggio siano accuditi”* ; *“Stiamo lavorando per comprendere appieno la causa di quanto accaduto. La sicurezza dei nostri ospiti e dei membri dell'equipaggio rimane la priorità numero uno di Carnival Corporation & plc e di tutte le nostre compagnie di crociera”* e *“Offro la mia personale assicurazione che ci prenderemo cura di ciascuno dei nostri ospiti, dell'equipaggio e delle loro famiglie colpite da questo tragico evento. La*

nostra azienda è stata fondata su questo principio e rimarrà il nostro obiettivo...In questo momento di tragedia, stiamo facendo del nostro meglio per fornire il supporto necessario ai passeggeri, all'equipaggio e alle loro famiglie di Costa Concordia”.

Inoltre viene rimarcato il fatto di come le priorità siano al contempo il recupero del relitto senza alcun impatto ambientale e l’impegno a supportare i passeggeri e l'equipaggio di Costa Concordia, sottolineando le competenze e le azioni intraprese dall’azienda per ottenere questi risultati: *“Io e il mio senior management team siamo stati in continuo contatto con il team esecutivo di Costa in Italia e abbiamo i nostri esperti tecnici di alto livello sul campo per fornire ulteriore supporto ” e “Costa ha organizzato l'alloggio e il trasporto per i passeggeri e i membri dell'equipaggio colpiti per il ritorno a casa. Ogni passeggero e membro dell'equipaggio o la loro famiglia sono stati contattati e la compagnia ha offerto la sua assistenza e consulenza secondo necessità e si occuperà degli oggetti personali smarriti a bordo. Costa ha inoltre avviato il processo di rimborso di tutte le spese di viaggio, comprese sia le tariffe crociera passeggeri, sia tutte le spese sostenute a bordo. I nostri team di senior management stanno lavorando insieme per determinare ulteriore supporto ”.*

- *Correzione e miglioramento. Sono due strategie assertive molto simili che consistono rispettivamente nel: fare piani o promesse per mitigare la ricaduta dell'azione o impedire che si ripeta e accentuare l'auspicabilità di un evento positivo di cui l’azienda può essere responsabile. La prima strategia di IM la troviamo nel comunicato del 19 Gennaio 2012 dove carnival annuncia un audit completo e una revisione della sicurezza e della risposta alle emergenze su tutte le sue nove compagnie da crociera, in modo tale da evitare il ripetersi di un simile incidente. Viene affermato che questa revisione è guidata da James Hunn, un capitano della marina in pensione, che assieme ai dirigenti senior della salute e della sicurezza di ciascuna delle linee “Esamineranno tutte le politiche e le procedure di sicurezza e risposta alle emergenze, formazione e valutazione di ufficiali ed equipaggi, gestione del ponte e risposta e supporto a livello aziendale. Hunn riferirà al Comitato per la salute, l'ambiente, la sicurezza e la sicurezza del consiglio di amministrazione e a Howard Frank, vicepresidente e direttore operativo di Carnival Corporation & plc”. Inoltre vengono dichiarati ulteriori azioni di correzione che la società sta mettendo in atto per identificare tutte le lezioni apprese e per garantire la sicurezza e l’incolumità di passeggeri ed equipaggio, ovvero “il Comitato per la salute, l'ambiente, la sicurezza e la sicurezza sta coinvolgendo esperti esterni leader del settore nei settori dell'organizzazione, della formazione e dell'implementazione della risposta alle*

emergenze per condurre un audit di tutte le procedure di risposta alle emergenze e di sicurezza dell'azienda e per condurre una revisione approfondita dell'incidente della Costa Concordia” e “Carnival Corporation & plc sostiene anche la richiesta di una valutazione completa delle norme di sicurezza da parte dell'Organizzazione marittima internazionale, richiesta oggi dalla Cruise Lines International Association”.

La seconda strategia di IM, il miglioramento, la ritroviamo nei comunicati stampa successivi, a partire dal 23 Aprile 2012 dove vengono annunciati svariati cambiamenti della leadership, sia di Carnival che di Costa, che porteranno a dei miglioramenti all'interno sia della società che delle sue controllate. Il primo annuncio che viene dato è quello del pensionamento dell' Amministratore Delegato del Gruppo Costa, Pier Luigi Foschi, il cui ruolo sarà occupato da Michael Thamm, attualmente presidente di AIDA Cruises con sede in Germania, rispetto al quale viene affermato che *“Michael ha svolto un ottimo lavoro gestendo AIDA Cruises e abbiamo piena fiducia che continuerà questi sforzi alla guida di Costa ”.*

Nel comunicato dell'anno successivo, il 25 giugno 2013, viene inoltre annunciata la divisione dei ruoli di presidente e CEO di Carnival. Micky Arison resterà presidente mentre il ruolo di CEO passerà a Arnold W. Donald, in merito al quale vengono spese parole di elogio, affermando che è un leader aziendale di grande esperienza e rispettato che ha fatto parte del consiglio di amministrazione della società negli ultimi 12 anni, e che quindi riuscirà ad apportare dei miglioramenti e *“allineare la nostra azienda con le migliori pratiche di governo societario”.*

Infine anche nei comunicati stampa di Novembre 2013, vengono annunciati altri due cambi di leadership: Howard Frank di Carnival nuovo consigliere speciale del CEO e del presidente e Alan Buckelew Chief Operations Officer di Carnival Corporation & plc. In merito ad entrambi vengono spese parole di elogio, affermando che porteranno dei miglioramenti all'intera società *“Howard e io abbiamo lavorato fianco a fianco e non avrei potuto chiedere un partner commerciale migliore. Non vedo l'ora che continui a contribuire al suo nuovo ruolo” e “Con il suo track record di successo sia nella gestione di un marchio che come leader funzionale, Alan è l'ideale per assumere i compiti di questo nuovo ruolo”.*

- Ingraziamento. Questa strategia assertiva, che consiste nell'ottenere l'approvazione di un pubblico attraverso l'adulazione, al contrario di quanto ci saremmo aspettati, non viene utilizzata per ingraziarsi i principali stakeholder, ovvero gli ospiti. Al contrario viene utilizzata per ottenere l'approvazione di altri due stakeholder fondamentali:

l'equipaggio e le autorità. In particolare vengono spese parole di elogio nei confronti dell'operato svolto dalla Guardia Costiera Italiana e dalle altre autorità presenti poco dopo l'incidente *“Vogliamo esprimere la nostra profonda gratitudine alla Guardia Costiera italiana, alle autorità locali e ai membri della comunità che hanno fatto di tutto per aiutare l'evacuazione della nave e fornire supporto ai nostri ospiti e all'equipaggio”*.

Viene anche adulato l'equipaggio di Costa Concordia *“Vogliamo riconoscere gli enormi sforzi dell'equipaggio di Concordia, che insieme alla Guardia Costiera italiana e alle autorità, ha aiutato a evacuare più di 4.000 passeggeri e membri dell'equipaggio dalla nave in condizioni molto difficili. E continuiamo a offrire la nostra profonda gratitudine alle autorità italiane per il loro sostegno e gli sforzi in corso”*.

- Evasione di responsabilità. Questa strategia, l'unica difensiva che troviamo in questi comunicati, consiste nell'affermare che il fatto accaduto sia stato un incidente. La ritroviamo in quanto in tutti i comunicati rilasciati, il disastro della Concordia viene chiamato 'incidente', inoltre nelle poche righe in cui vengono descritti i fatti, questi vengono raccontati come qualcosa di imprevedibile e non causati da un fattore umano: *“Intorno alle 22:00 CET, la nave ha urtato uno scoglio al largo della costa dell'Isola del Giglio, in Italia, e ha subito danni significativi che hanno causato il grave sbandamento della nave. Fu dato l'ordine di abbandonare la nave e schierare le scialuppe di salvataggio”*. Inoltre viene affermato in svariate sezioni la singolarità dell'incidente, senza prendersene la responsabilità: *“questo tragico e altamente insolito incidente”*.

Analizzando i comunicati secondo la teoria della legittimità, ci accorgiamo che la strategia utilizzata da Carnival in questi comunicati è la medesima rispetto a quella usata da Costa, ovvero la dissociazione. La società tenta di ripristinare la propria legittimità sociale sostituendo l'esecutivo, l'anno successivo al disastro, come abbiamo già affermato quando abbiamo analizzato la strategia di impression management 'miglioramento'. In particolare ripetiamo, in ordine cronologico, i ruoli che vengono sostituiti: sostituzione dell'amministratore delegato di Costa Crociere, Pier Luigi Foschi, con Michael Thamm; la divisione dei ruoli di presidente e CEO di Carnival, affidati rispettivamente a Micky Arison e Arnold W. Donald; nuovo consigliere speciale del CEO e del presidente, Howard Frank; nuovo Chief Operations Officer di Carnival, Alan Buckelew. Questa strategia messa in atto da Carnival ha l'obiettivo di ripristinare la legittimità sociale dell'organizzazione, allontanandosi simbolicamente dalle influenze negative, sostituendo l'esecutivo.

Passando all'analisi dei comunicati secondo la teoria dell'ipocrisia organizzata, possiamo sicuramente affermare che vengono dichiarate una serie di intenzioni future per apportare dei

miglioramenti e delle correzioni alla sicurezza delle navi e dell'intera organizzazione. Ad esempio viene comunicato che Carnival avvierà un audit in modo tale da revisionare tutte le procedure di sicurezza e di risposta alle emergenze in tutte le sue compagnie da crociera.

Tuttavia a queste decisioni non corrispondono dei comunicati in cui vengono annunciate delle azioni corrispondenti, per cui Carnival perde un po' di credibilità, soprattutto tra gli stakeholder più materialisti.

Per far in modo che le decisioni siano attendibili anche agli occhi di quest'ultimi stakeholder, Carnival utilizzata la strategia retorica dell'ethos, che consiste nel persuadere il pubblico della veridicità di un'affermazione, facendo appello all'autorità. In questo senso Carnival afferma che l'audit di revisione verrà guidato da James Hunt, un capitano della Marina degli Stati Uniti in pensione e attualmente vicepresidente senior della politica e della conformità marittime dell'azienda, con una carriera di 32 anni nella Marina.

Inoltre ritroviamo anche la strategia retorica del logos, che mira a convincere il pubblico utilizzando fatti e cifre. In particolare la ritroviamo nel comunicato del 16 Gennaio 2012, dove Carnival, rivolgendosi principalmente ai propri azionisti, mira a rasserenarli in merito all'impatto finanziario dell'incidente, esponendo questi fatti e cifre: *“La società ha una copertura assicurativa per danni alla nave con una franchigia di circa \$ 30 milioni, nonché un'assicurazione per responsabilità civile per lesioni personali di terzi soggetta a una franchigia aggiuntiva di circa \$ 10 milioni per questo incidente. La compagnia si autoassicura per il mancato utilizzo della nave”*.

Crediamo poi che Carnival cerchi di costruire attraverso questi comunicati una facciata reputazionale, ovvero tenta di dare un'immagine aziendale positiva, che rifletta i propri valori, visioni e il proprio impegno. Questo lo fa mascherando le prestazioni inaccettabili, attraverso la strategia del silenzio. L'azienda oltre a rammaricarsi e comunicare che sta cercando di migliorarsi, non parla dell'incidente. Non troviamo in nessun comunicato la descrizione esatta e precisa dei fatti accaduti, tranne nel comunicato del 14 gennaio 2012, dove i fatti vengono brevemente comunicati solamente in due righe.

Possiamo anche affermare che questa strategia di occultare i fatti e non parlarne apertamente con i propri stakeholder ci porta a dire che il discorso che ritroviamo nei comunicati e messo in piedi da Carnival, è un discorso tecnocratico, che non prevede il coinvolgimento del pubblico, bensì consiste nel rilasciare il minor numero di informazioni possibili, proprio come ha fatto la società.

4.3 ANALISI SOCIAL MEDIA E SITO WEB

L'analisi dei social media –Facebook e Twitter- e del sito web è stata condotta prendendo in considerazione solamente il profilo e il sito web di Costa Crociere, in quanto la società madre, Carnival Corporation & Plc ha aperto i suoi profili Facebook e Twitter rispettivamente nel 2017 e 2014, quindi successivamente all'incidente di Costa Concordia, per cui non troviamo in questi suoi profili alcun riferimento al disastro. Quest'ultima affermazione è vera anche per quanto riguarda il sito web della società.

Per cui sono stati analizzati i post e le pagine del sito di Costa Crociere inerenti all'incidente, a partire dal 13 gennaio 2012, fino alla fine dell'anno successivo, il 2013.

FACEBOOK

I post che troviamo nell'anno dell'incidente e in quello successivo, in merito al disastro, pubblicati su Facebook dal profilo di Costa Crociere, sono in totale 27.

La società opta per una strategia push, ovvero utilizza questo mezzo di comunicazione per trasmettere informazioni già divulgate attraverso i comunicati stampa. Seppur questi comunicati siano stati eliminati dal sito della società possiamo comunque vedere la loro ricondivisione su facebook, da parte di Costa.

Notiamo che praticamente tutti i post relativi all'incidente sono un palese copia-incolla delle informazioni contenute nei comunicati stampa o addirittura riportano il collegamento ipertestuale che rinvia al comunicato a cui si riferiscono.

Le informazioni date in merito all'incidente sono sia positive che negative, la maggior parte qualitative e non quantitative, che andremo ad analizzare in seguito, nella sezione dedicata all'analisi delle strategie di impression management utilizzate da Costa nei post su Facebook.

È importante sottolineare il fatto che in nessuno dei post troviamo hashtag, questo probabilmente è stato fatto per un semplice motivo: seppur la società non utilizzi la tecnica del silenzio, in quanto già a partire dal giorno seguente l'incidente inizia a pubblicare una serie di post relativi a quest'ultimo, preferisce non utilizzare gli hashtag, che per loro natura fanno in modo che le informazioni si diffondano e vengano ricercate più facilmente e rapidamente dal pubblico. Questo Costa lo ha fatto per non attrarre ulteriore esposizione mediatica, a cui era già ampiamente sottoposta dopo l'incidente.

Un'altra cosa particolare che notiamo nei post pubblicati da Costa nel 2012, è il fatto che quasi nessuno di quelli relativi al disastro contiene immagini. Troviamo un unico post, legato ai fatti

accaduti che contiene una foto: quello pubblicato il 16 gennaio 2012. La foto in questione è un'immagine sfocata del mare, senza alcuna descrizione. I commenti che si leggono sotto sono, anche se pochi, quasi tutti negativi, indirizzati sia nei confronti di Costa che del comandante della Concordia. Questa semplice foto, differente dalle solite immagini allegre pubblicate dalla società, con la quale Costa voleva trasmettere probabilmente rammarico per i fatti accaduti, non ha fatto altro che scatenare un odio sociale nei suoi confronti. La società decide di non pubblicare più alcun contenuto social che includa foto fino al 9 marzo 2012, momento in cui riprende a pubblicare le foto delle navi da crociera, dei paesaggi visitati e dei passeggeri a bordo, come ha sempre fatto su Facebook.

La maggior parte di post (22 su 26) sono concentrati nei primi due mesi a partire dal giorno seguente l'incidente, il 14 gennaio 2012, fino al 17 febbraio 2012.

Successivamente a quest'ultimo post, la società per non attirare ulteriore esposizione mediatica, decide di non parlare più dell'incidente sul suo account facebook, fino al 15 ottobre 2012. A partire da questa data ritroviamo solamente 4 contenuti postati dalla società, che termina di pubblicare notizie relative al disastro il 18 settembre 2013.

Le strategie di impression management che ritroviamo in tutti questi post sono:

- **Mortificazione.** Questa strategia la ritroviamo in svariati comunicati, quando viene espresso rammarico per i fatti accaduti, fatte le condoglianze alle famiglie delle vittime e le scuse per il disagio arrecato a tutti gli ospiti. In realtà, anche se questa strategia viene applicata in svariati post, attraverso frasi più o meno lunghe, non viene mai ammessa la responsabilità: *“È una tragedia che sconvolge la nostra azienda. Il nostro primo pensiero va alle vittime, e vogliamo esprimere il nostro cordoglio e la nostra vicinanza ai loro familiari e amici”* – (post 14 gennaio 2012); *“Costa Crociere ribadisce il suo più profondo dolore per questo terribile incidente che ha colpito i suoi affetti più cari: i suoi ospiti, i suoi dipendenti, una propria nave; si scusa per le sofferenze e il disagio che queste persone hanno subito e porge le più sentite condoglianze alle famiglie delle vittime accertate”* – (post 15 gennaio 2012); *“A un mese da quella terribile notte, Costa Crociere con i suoi 19 mila collaboratori di bordo e di terra nel mondo rinnova le più sincere condoglianze alle famiglie e agli amici dei passeggeri e dei membri dell'equipaggio che hanno perso la vita in questo tragico incidente. Nella storia della nostra azienda, questi sono stati i giorni più tristi in assoluto. Abbiamo provato tutti, e con noi chi ci conosce, uno sgomento, una tristezza, un dolore profondo, che non immaginavamo possibile. Questo tragico incidente non doveva verificarsi. Non potremo mai dimenticare quanti hanno*

perso la vita e coloro che hanno vissuto momenti di paura davanti all'Isola del Giglio.” – (post 13 febbraio 2012).

- Ingraziamento. Questa strategia di IM assertiva che consiste nell'ottenere l'approvazione di un pubblico attraverso l'adulazione, la ritroviamo in tutti quei post in cui Costa ringrazia ed elogia le autorità che sono intervenute al momento del disastro, la comunità dell'Isola del Giglio, tutti i membri dell'equipaggio che hanno prestato soccorso e i suoi principali stakeholder, gli ospiti.

Lo fa utilizzando circa le medesime parole e frasi in tutti i comunicati: *“Tutti gli uomini e le donne di Costa Crociere ringraziano dal più profondo del cuore la Guardia Costiera e le forze da essa coordinate, incluse le autorità e i cittadini dell'Isola del Giglio e i cittadini e le autorità di Porto Santo Stefano, che si sono prodigati nelle operazioni di salvataggio e assistenza agli ospiti e all'equipaggio. Ringraziano anche tutto il personale medico che ha prestato e sta prestando assistenza ai feriti e a tutti coloro che hanno bisogno di sostegno.” – (post 14 gennaio 2012); “Circa 1.100 persone di Costa Crociere in tutto il mondo stanno lavorando dalla serata di venerdì nella gestione di questo terribile incidente e la loro priorità è stata di supportare le operazioni di salvataggio, assistere ospiti ed equipaggio e riportarli in sicurezza alla loro residenza.” – (post 15 gennaio 2012); “Costa Crociere riafferma, oltre all'impegno ed alla cura dedicata costantemente e quotidianamente alla sicurezza, l'attenzione al rapporto con i propri ospiti, che rappresentano, da oltre sessant'anni, il suo più importante Patrimonio.” – (post 19 gennaio 2012).*

- Esemplificazione e autopromozione. Queste due strategie che consistono nel proiettare attraverso le proprie parole l'immagine di un'azienda che possiede integrità morale ed esaltare al contempo le proprie competenze e qualità la ritroviamo in quasi tutti i comunicati. Costa sottolinea come sia intervenuta prontamente per evitare un impatto ambientale altamente disastroso, spiegando nel dettaglio, nel post del 3 febbraio 2012, i piani per la rimozione del relitto della concordia e come abbia mobilitato in maniera repentina tutte le proprie risorse di bordo e di terra per assistere gli ospiti e i membri dell'equipaggio. Anche successivamente all'incidente la società continua a ribadire i propri sforzi nell'assicurare la sicurezza e la salute dei propri ospiti, nei post del 15 e 19 gennaio 2012 afferma *“Costa Crociere conferma che sta contattando tutti gli ospiti coinvolti nel triste incidente di Costa Concordia per assicurarsi sull'avvenuto rientro, sul loro stato di salute e per confermare loro il rimborso della crociera e di tutte le spese materiali ad essa collegate” e “Costa Crociera opera nel pieno rispetto di tutte le norme*

relative alla sicurezza ed è fiera dell'impegno che i suoi dipendenti dedicano alla gestione della sicurezza degli ospiti".

- **Attribuzione esterna.** Questa strategia, che consiste nell'attribuire la responsabilità per i fatti accaduti a fattori o persone esterni, la ritroviamo nei post pubblicati da Costa il 14 e il 15 gennaio 2012.

Dapprima, nel primo post la società afferma che la nave ha inavvertitamente urtato uno scoglio, lasciando quindi passare il messaggio che i fatti accaduti fossero un incidente, anche se le indagini erano appena iniziate.

Con il secondo post invece, attribuisce l'intera responsabilità al comandante, Francesco Schettino, ribadendo fortemente come la società fosse ignara della sua decisione di avvicinarsi alla costa dell' Isola del Giglio, e che è stata solamente una sua decisione quella di non rispettare le normali procedure di navigazione: *"...abbia commesso errori di giudizio che hanno avuto gravissime conseguenze: la rotta seguita dalla nave è risultata troppo vicina alla costa, e sembra che le sue decisioni nella gestione dell'emergenza non abbiano seguito le procedure di Costa Crociere che sono in linea e, in alcuni casi vanno oltre, gli standard internazionali"*. La società continua poi sottolineando anche il duro addestramento che devono seguire comandanti e membri dell'equipaggio, cercando di dissociarsi il più possibile da una presa di responsabilità per i fatti accaduti: *"Tutti i membri di equipaggio dispongono di un certificato BST (Basic Safety Training), vengono formati e addestrati alla gestione di emergenze e ad assistere gli ospiti in caso di abbandono nave attraverso numerose esercitazioni"*.

- **Negazione.** Quest'ultima strategia di impression management difensiva la ritroviamo in quanto Costa non nega i fatti accaduti, ma una serie di fatti, correlati all'incidente, che i media nei mesi successivi hanno portato alla luce.

Nel post del 24 gennaio nega di aver offerto uno sconto agli ospiti della Concordia coinvolti nell'incidente *"In merito alle notizie riportate su sconti e offerte promozionali, Costa Crociere ritiene di dover precisare quanto segue: non è mai stato offerto dall'azienda nessuno sconto per future crociere agli Ospiti a bordo di Costa Concordia sulla crociera del 13 gennaio e coinvolti nel tragico incidente. L'informazione lanciata da un giornale, e riportata da diversi organi di informazione, è totalmente infondata come confermatoci dallo stesso passeggero inglese che è stato citato dalla testata"*; mentre nel post del 17 gennaio 2012, l'azienda nega la presenza a bordo della Concordia, il giorno del naufragio, di una donna incinta che avrebbe denunciato la società per aver perso il

bambino che aspettava a causa dell'incidente. Il caso, che ha fatto scalpore sui media, è stato completamente smentito da Costa.

Costa utilizza queste strategie di impression management per ripristinare la propria legittimità sociale tra i suoi stakeholder. Tenta di dissociarsi dagli eventi negativi, attribuendone la totale responsabilità al comandante di Costa Concordia, Francesco Schettino. Oltre a ciò cerca di erigere una facciata reputazionale, tentando di trasmettere al proprio pubblico l'immagine di un'azienda con una forte integrità morale e dei valori che non ha mai smesso di perseguire, nemmeno il giorno dell'incidente. Questo lo fa sottolineando tutte le azioni intraprese per salvaguardare i propri ospiti ed equipaggio e al contempo l'ambiente, dedicando un intero post al recupero del relitto della Concordia. Riguardo questo tema tuttavia, secondo la teoria dell'ipocrisia organizzata, le affermazioni di Costa sono prevalentemente decisioni per il futuro, ma non troviamo dichiarazioni in merito alle azioni vere e proprie già intraprese. Lo stesso accade per tutte quelle dichiarazioni in merito alla sicurezza, troviamo svariati post in cui la società afferma di impegnarsi perché un incidente del genere non accada più, ma non troviamo alcun post in cui vengono espressamente elencate le azioni intraprese per raggiungere questo obiettivo.

Per quanto riguarda invece la teoria retorica, riteniamo che la strategia maggiormente utilizzata sia il pathos. Seppur con frasi praticamente identiche, la società in tutti i post che pubblica ci tiene a sottolineare il fatto di quanto sia dispiaciuta per i fatti accaduti, porgendo le proprie condoglianze alle famiglie delle vittime. Questo è certamente un modo per evocare una risposta emotiva da parte del pubblico.

Analizzando il tipo di discorso, riteniamo che Costa opti per tentare di coinvolgere gli stakeholder, promuovendo un'azione basata su empatia e dialogo a due vie con il pubblico. In svariati post sottolinea *"Costa Crociere ribadisce inoltre il dialogo con i propri ospiti"*, ma passando all'analisi dei commenti ci preme sottolineare il fatto che la società non ha risposto ad alcuno di essi, né quelli positivi né negativi, riflettendo quindi un messaggio diverso da quello dichiarato.

La società usa Facebook più che per interagire effettivamente con i propri stakeholder, quanto più per gestire e manipolare le loro percezioni in un momento di crisi, sviluppando una comunicazione unidirezionale più che un dialogo a due vie.

Passando ad analizzare più nello specifico i commenti, abbiamo subito notato l'altissimo grado di interazione con i post che si riferiscono al disastro, rispetto ai classici post pubblicati da Costa. Ad esempio, nel primo post pubblicato dalla società, il 14 gennaio 2012, in cui troviamo riportate delle dichiarazioni di Gianni Onorato, Direttore Generale di Costa Crociere, il numero

di interazioni quadruplica rispetto ai post pubblicati precedentemente: il numero di 'mi piace' è 2248, le condivisioni sono 366 e i commenti 1841.

Analizzando i commenti dei vari post notiamo che questi si dividono tra una parte di positivi, in cui le persone esprimono solidarietà all'azienda e un'altra parte di negativi. Quest'ultimi, la maggior parte, non sono riferiti specificatamente all'azienda, quanto più nei confronti del comandante della Concordia, Francesco Schettino. La legittimità dell'impresa, messa a rischio anche da questi commenti negativi, tenta di essere ripristinata dalla compagnia, come abbiamo visto nella sezione precedente, attribuendo le azioni negative al comandante in carico la sera dell'incidente.

TWITTER

I post pubblicati nel profilo ufficiale della società, Costa Crociere, su Twitter, durante l'anno dell'incidente (2012) e che si riferiscono a quest'ultimo, sono in totale 17.

Anche in questo caso la società opta per una strategia push, preferendo comunicare attraverso questo social media contenuti già esistenti, e non nuove informazioni. In realtà le notizie che vengono svelate su twitter da parte dell'azienda sono identiche a quelle che ritroviamo su facebook, ovvero riportano le stesse parole rilasciate da Costa nei comunicati stampa di quel periodo. L'unica differenza che notiamo tra facebook e twitter è il fatto che la società su facebook trascrive interamente i comunicati nei post che pubblica, mentre su twitter trascrive solo le prime parole e poi incolla un link che rimanda alla pagina 'Costa Press Center' dove sono presenti tutti i comunicati stampa. Come già affermato nel capitolo 4.2, ad oggi mancano tutti quelli precedenti al 2013.

Un'altra importante differenza tra i post pubblicati da Costa su facebook e twitter nel periodo del disastro è il fatto che in quest'ultimi troviamo inseriti una serie di hashtag, che su facebook non troviamo. Questo è stato fatto probabilmente per il semplice fatto che in Italia, twitter è il social media meno utilizzato, soprattutto nel 2012 era veramente poco conosciuto e popolare tra le persone, quindi disseminando hashtag tra i post, la società è riuscita a comunicare le informazioni desiderate ad un numero superiore di persone. Una cosa che su facebook non serviva fare in quanto, come abbiamo visto, l'interazione è stata altissima.

Anche per questo motivo probabilmente, il numero di post rilasciati dalla società in merito all'incidente, è in quantità minore su twitter rispetto che su facebook

Per il resto i post su facebook e twitter sono identici: troviamo informazioni sia positive che negative, la maggior parte delle quali sono qualitative più che quantitative; in nessun post sono

presenti immagini e la maggior parte dei post è concentrata nei primi due mesi a partire dal giorno successivo all'incidente, il 14 gennaio 2012. A partire da questa data fino al 17 febbraio 2012 troviamo 14 post. Gli altri 3 post sono invece distribuiti nell'arco dei mesi successivi, rispettivamente a maggio, luglio e settembre.

Successivamente al 2012, Costa decide di non pubblicare più alcun post relativo al disastro della Concordia, per non attrarre ulteriore esposizione mediatica, abbondantemente ricevuta da parte dei media di tutto il mondo, durante quell'anno.

Possiamo sicuramente affermare che le strategie di impression management sono le stesse utilizzate dalla società su facebook, essendo i post identici. Troviamo strategie sia assertive che difensive, in particolare: mortificazione, ringraziamento, esemplificazione, autopromozione, attribuzione esterna e negazione.

La differenza che colpisce è il fatto che l'interazione degli stakeholder con questi post è veramente molto bassa. Il post che presenta il maggior numero di commenti, like e condivisioni è quello pubblicato il 14 gennaio 2012, che ottiene rispettivamente 12 commenti, 37 like e 233 condivisioni. Nel resto dei post questi numeri si dimezzano e in alcuni addirittura scompaiono i commenti. Confrontandoli con la quantità di reazioni che ritroviamo su facebook, possiamo sicuramente affermare che su twitter l'account di Costa, durante il periodo del disastro, è stato veramente poco seguito, anche per il fatto che questo social media in Italia, soprattutto nel 2012, era scarsamente conosciuto e utilizzato.

Data la scarsità di commenti, la maggior parte negativi, la società decide di rispondere ad alcuni con informazioni tecniche del tipo "*è disponibile il nostro numero diretto 848.50.50.50 per dare le informazioni che sono a nostra disposizione*". Possiamo quindi affermare che nemmeno in questo caso Costa utilizza questo social network per interagire e creare un dialogo con il proprio pubblico, piuttosto per gestire le loro percezioni. La comunicazione utilizzata da Costa è quindi unidirezionale e il tipo di discorso che troviamo non è sicuramente di coinvolgimento degli stakeholder, quanto più tecnocratico. La società cerca di rilasciare la minor quantità di informazioni possibile: il numero di post che troviamo relativi all'incidente è minore rispetto al numero di post su facebook, e i comunicati che vengono pubblicati su twitter, non sono scritti interamente, ma troviamo riportate solamente le prime righe, con un link che ricollega poi al comunicato stampa vero e proprio.

Proprio per questo motivo riteniamo di non poter analizzare i post pubblicati dalla società su Twitter, secondo le teorie di: legittimità, ipocrisia, retorica e facciate organizzative. Dato che i post sono praticamente identici, anche se in numero inferiore, a quelli su facebook, è plausibile aspettarsi che il tipo di strategie – appena citate – sia uguale in entrambi i social network.

SITO WEB

Il sito web di Costa Crociere è molto articolato, composto da moltissime pagine e sezioni, dedicate non solo agli ospiti, ma anche a possibili investitori. In moltissime di queste pagine si parla dell'azienda e della sua politica ed etica. La prima pagina però è dedicata ai possibili consumatori, ovvero gli ospiti della nave, che vengono invitati a prenotare una crociera.

Analizzando più nel dettaglio il sito, notiamo come prima cosa il fatto che tutte le pagine relative al disastro di Costa Concordia del 2012 sono state eliminate, in modo eguale a quanto fatto per i comunicati stampa risalenti a quel periodo. Per cui una prima strategia adottata da Costa è sicuramente il silenzio, in quanto la società decide di eliminare tutte quelle pagine relative all'incidente, in un tentativo di far dimenticare l'accaduto dalla mente degli stakeholder.

Le pagine che abbiamo analizzato sono in totale 4, e sono quelle che abbiamo ritenuto più affini con la nostra tesi di ricerca, in quanto parlano di una serie di temi legati all'incidente di Costa Concordia:

- Una panoramica generale della società. In questa pagina vengono descritti i valori, la storia e le prospettive future di Costa. Troviamo in totale 6 immagini, quelle che più ne evidenziano lo spirito e l'essenza. Troviamo raffigurati: l'equipaggio sul ponte della nave, l'equipaggio e il capitano assieme a degli ospiti, la bandiera italiana, una nave Costa mentre solca i mari e uno dei luoghi marittimi visitati. Sono tutte foto che incarnano il messaggio che Costa vuole trasmettere ai consumatori, attraverso le parole riportate in questa pagina.
- Una pagina dedicata al codice etico aziendale. Nello specifico vengono informati tutti i partner commerciali del Codice Etico adottato da Costa, e viene richiesto anche a loro di perseguirlo.
- L'etica e la sicurezza a bordo delle navi Costa. In questa pagina si parla sempre di etica e sicurezza a bordo delle navi della società, ma al contrario della pagina sopracitata, l'azienda si rivolge in questo caso ai passeggeri e non ai partner commerciali. Viene descritto in che modo Costa opera in maniera etica e mantenga in sicurezza gli ospiti sia a bordo che a terra, nei porti di destinazione. L'unica foto che troviamo in questa pagina, raffigura uno dei membri dell'equipaggio, intento a prendersi cura degli ospiti.
- Una pagina chiamata 'Carta dei diritti del passeggero', dove vengono elencati tutti i diritti che hanno i passeggeri che salgono a bordo delle navi Costa. In particolare troviamo 10 diritti, a cui la società si conforma, per garantire il comfort e l'assistenza dei propri ospiti.

Le strategie di impression management adottate dall'azienda in queste 4 pagine del sito web, sono tutte assertive:

- **Esemplificazione.** Questa strategia di IM che consiste nel proiettare un'immagine di dignità e integrità morale, la troviamo in tutte e 4 le pagine di nostro interesse. Seppur in queste sezioni del sito web non si parli dell'incidente di Costa Concordia, la società cerca comunque di trasmettere agli stakeholder i propri valori: innovazione, responsabilità nel viaggio, sostenibilità, etica, sicurezza e importanza data agli ospiti della nave. La società, per affermare questi valori, oltre a pubblicare sul sito il proprio Codice Etico e una Carta dei diritti dei passeggeri, esprime alcune dichiarazioni come *"...si sono evoluti i gusti e le esigenze dei passeggeri, ma i nostri valori sono rimasti immutati così come il nostro mettere costantemente il cliente al centro dei nostri pensieri. Ecco perché abbiamo tracciato una rotta che guarda all'innovazione e allo sviluppo sostenibile come fondamenti del nostro futuro. Per questo ci impegniamo a minimizzare l'impatto generato sulle destinazioni che insieme a voi visitiamo."*; *"Operare in modo etico e trasparente è per noi di Costa Crociere un elemento fondamentale posto alla base del modello di sviluppo e di creazione di valore sostenibile."*; *"Per noi di Costa, garantire la sicurezza a terra e a bordo e in tutte le attività legate ai diversi momenti del viaggio, compresi l'imbarco e lo sbarco degli ospiti della nave, è un aspetto fondamentale della conduzione responsabile del business. Il mantenimento del massimo livello di attenzione in tutti gli ambiti operativi guida l'intero sistema di gestione, improntato alla prevenzione di ogni potenziale rischio e al consolidamento della cultura della sicurezza"*.

Inoltre per quanto riguarda etica e sicurezza, la società non si limita ad affermare che questi sono due valori imprescindibili, ma enuncia tutte le pratiche che sta mettendo o ha già messo in atto per perseguirli, come ad esempio: un comitato etico per risolvere i temi di natura etica- diritti umani, promozione della diversità e dell'inclusione, integrità nella gestione del business, contrasto alla corruzione, tutela dell'ambiente, promozione della sostenibilità- un sistema integrato di whistleblowing – un canale di ascolto protetto su eventuali comportamenti scorretti- e anche un approccio integrato e costantemente allineate alla policy di Gruppo stabilita da Carnival Corporation & Plc -la Corporate HESS Policy e il Safety Management System.

- **Autopromozione,** la strategia che consiste nell' evidenziare le proprie competenze e qualità. In particolare la troviamo nelle pagine in cui l'azienda dà una panoramica generale del gruppo Costa e dove parla di etica e sicurezza. Rispettivamente, nella prima sezione del sito viene esaltata la compagnia e tutte le sue virtù, sottolineate tutte le sue

capacità e gli obiettivi raggiunti: *“Unica compagnia del settore a battere bandiera italiana, il Gruppo Costa è il più grande operatore turistico italiano...con 26 navi in servizio, per una capacità complessiva di circa 88 mila posti letto...entro il 2023 verranno integrate alla flotta altre 3 navi di nuova generazione realizzate secondo criteri di innovazione responsabile.”* e *“Da sempre operiamo con passione per far scoprire ai nostri ospiti le più belle destinazioni del mondo...Come unica compagnia crocieristica battente bandiera italiana, sentiamo la responsabilità e il privilegio di essere portatori dei valori dell’Italia nel mondo”*.

Nell’altra pagina del sito web invece le qualità che vengono esaltate sono quelle che si riferiscono più alla sicurezza della nave e di tutti coloro a bordo: *“Progettate e realizzate nel rispetto della piena rispondenza agli standard di sicurezza internazionali, le nostre navi sono regolarmente sottoposte ad attività di manutenzione e controllo periodiche”* e *“Attività di informazione per i crocieristi sulla sicurezza a bordo della nave sono effettuate grazie a un video didattico proiettato nel circuito della nave”*. Inoltre viene specificato il modo in cui vengono formati i lavoratori a bordo e a terra in merito alla sicurezza.

- Ingraziamiento. Questa strategia assertiva consiste nell’ottenere l’approvazione di un pubblico attraverso l’adulazione. In questo caso gli stakeholder che Costa vuole ingraziarsi sono due: i passeggeri e i partner commerciali.

Questo lo fa attraverso le due pagine del sito web che riguardano il Codice Etico e la Carta dei diritti dei passeggeri. Attraverso il primo la società tenta di ottenere l’approvazione dei propri partner commerciali, per fare in modo che anch’essi si conformino al suo codice etico, con queste parole *“Costa Crociere riconosce che i suoi partner commerciali svolgono un ruolo importante per raggiungere il successo e onorare i suoi impegni, pertanto, viene richiesto a tutti loro di osservare le disposizioni del predetto codice. Costa Crociere stima sinceramente i suoi partner commerciali che la accompagnano nel perseguire questi obiettivi di conformità alle leggi, onestà, correttezza ed etica nella conduzione degli affari”*.

Mentre attraverso la pagina dedicata ai diritti dei passeggeri, Costa cerca di ingraziarsi proprio quest’ultimi: *“I Membri della Cruise Lines International Association si impegnano costantemente per il comfort e l’assistenza dei passeggeri di crociere transatlantiche ovunque nel mondo. Per rispettare questo impegno, i nostri Membri hanno accettato di adottare i seguenti diritti del passeggero”*. Elencando poi tutti i privilegi a cui i passeggeri di Costa hanno diritto, la società tenta non solo di ottenere la loro approvazione, ma anche di farli sentire al sicuro, sotto vari punti di vista, all’interno delle proprie navi.

Seppur nessuna di queste pagine del sito web faccia riferimento all'incidente del 13 gennaio 2012, riteniamo che Costa utilizzi la gestione sostanziale (o isomorfismo) per ripristinare la propria legittimità agli occhi del pubblico. Dedicando due intere pagine alla sicurezza e all'etica della compagnia, l'azienda tenta di dimostrare ai propri stakeholder che ha apportato dei cambiamenti reali nelle pratiche e valori dell'organizzazione.

Inoltre analizzando le pagine secondo la teoria dell'ipocrisia organizzata, riteniamo che le affermazioni di Costa non siano solo delle semplici decisioni, ma si tramutino in vere e proprie azioni, in modo tale da convincere anche gli stakeholder più materialisti della veridicità delle proprie dichiarazioni. Ad esempio per quanto riguarda l'etica e la sicurezza aziendale, non solo la società dichiara quanto questi due temi siano importanti per lei, ma elenca tutta una serie di disposizioni messe in atto per arrivare a questi obiettivi, come ad esempio: l'adeguamento al Modello di Organizzazione Gestione e Controllo che contribuisce ad allocare chiaramente le responsabilità e i poteri all'interno dell'organizzazione; la creazione del dipartimento Risk Advisory and Assurance Department (RAAS) che lavora a stretto contatto con il management per realizzare assessment annuali, identificare rischi e assicurare la compliance alle policy e alle procedure aziendali e alle normative di riferimento; la dotazione di un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro.

Possiamo concludere affermando che la facciata che Costa sta tentando di erigere è reputazionale, ovvero tenta di proiettare un'immagine aziendale positiva agli occhi dei propri stakeholder, di una società che persegue una serie di valori e per la quale una serie di questioni etiche e legate alla sicurezza sono imprescindibili.

Il tipo di discorso riteniamo sia tecnocratico e non di coinvolgimento degli stakeholder, in quanto non riteniamo sia agevole contattare Costa attraverso il sito web. I moduli di contatto non sono facili da trovare e la società non ha risposto alla mail che abbiamo mandato come prova. Per questo crediamo che non cerchi un dialogo con il proprio pubblico, quanto più utilizzi questo mezzo di comunicazione solamente per fornire una serie di indicazioni e messaggi.

4.4 CONSIDERAZIONI FINALI

Nella stesura del capitolo 4, inerente all'analisi di: Sustainability report e comunicati stampa di Carnival Corporation & Plc, Social media e sito web di Costa Crociere; sono stati seguiti vari step per esaminare al meglio i contenuti precedentemente citati. Gli step, che hanno seguito la stessa linea degli step usati per esaminare i documenti di Boeing, sono stati:

- Lettura dei contenuti presenti su report, comunicati, sito web e social media, con traduzione in italiano di report e comunicati stampa.
- Conteggio del numero di pagine e di immagini, e ricerca di alcune parole chiave (quali: salute, sicurezza, incidente, costa crociere, qualità, integrità, innovazione) presenti nei Sustainability report.
- Analisi del testo, che è consistita nell'esaminare i contenuti dei report, dei comunicati, dei social e del sito attraverso le teorie esposte nel primo capitolo, vale a dire le 14 strategie di impression management, le teorie di legittimità, ipocrisia organizzata, facciate organizzative e retorica, la strategia del silenzio e il tipo di discorso.

Per quanto riguarda i Sustainability report oltre ad aver condotto un'analisi in quest'ottica, è stato anche verificato se fossero rispettati i 6 principi dettati dal GRI (Global Reporting Initiative).

- Analisi visiva, ovvero delle immagini. Sono state osservate, valutate e confrontate tutte le immagini presenti nei Sustainability report e nel sito web. Per i comunicati stampa e i social media non è stato possibile svolgere questo tipo di analisi in quanto non abbiamo trovato nessuna immagine.
- Studio del coinvolgimento degli stakeholder. Questo tipo di studio è stato condotto solamente per i social media, dove abbiamo potuto analizzare i commenti lasciati dal pubblico e l'interazione, attraverso la valutazione e il conteggio del numero di 'mi piace', commenti e condivisioni. In particolare quest'analisi è stata svolta principalmente su facebook più che su twitter, dove l'interazione era troppo bassa per essere analizzata.

Concludiamo la nostra analisi confrontando, anche attraverso l'uso di grafici e tabelle, le strategie usate da Costa e dalla società madre Carnival, nei vari mezzi di comunicazione che abbiamo esaminato in questo capitolo.

Tabella1: Confronto del numero di pagine e immagini nei Sustainability report

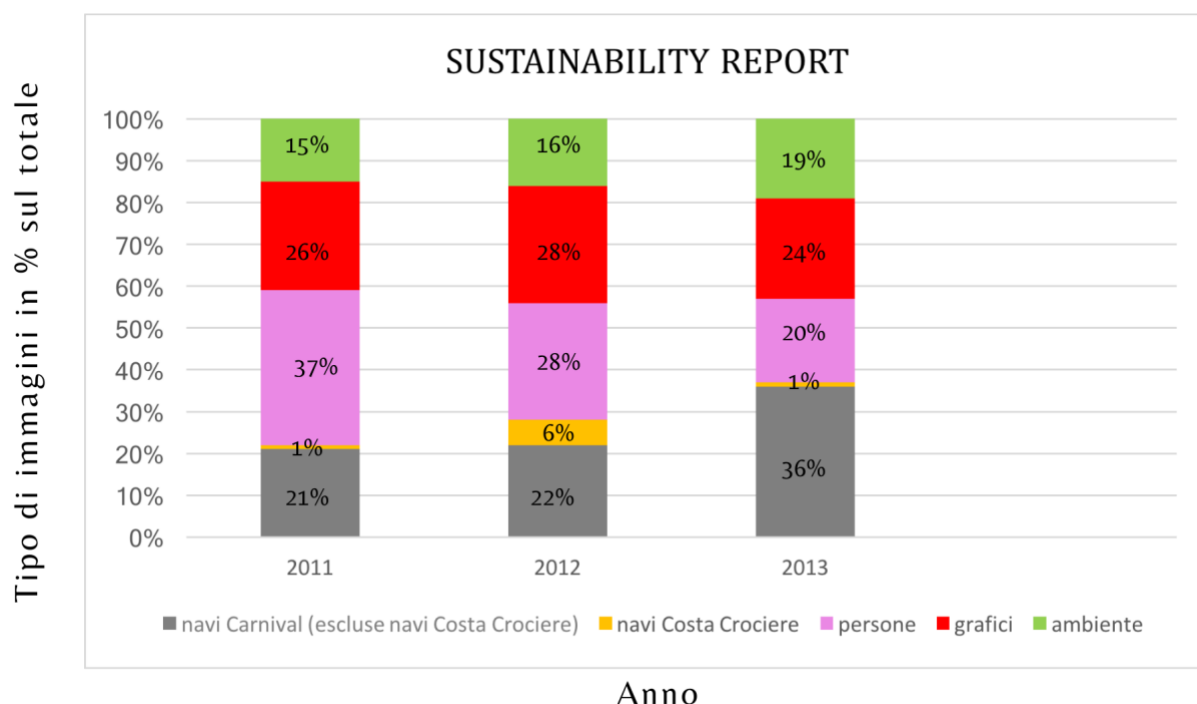
| | Numero pagine | Numero immagini | Percentuale immagini/pagine |
|-----------------------------------|----------------------|------------------------|--|
| Sustainability report 2011 | 86 | 109 | 126,7% |
| Sustainability report 2012 | 66 | 50 | 75,7% |
| Sustainability report 2013 | 104 | 69 | 66,3% |

Questa tabella riporta il numero di pagine e di immagini presenti nei Sustainability report di Carnival, compreso anche il numero di immagini sul totale delle pagine, in percentuale, per ogni anno esaminato (pre, durante e post disastro). Queste informazioni, che avevamo già accennato nel capitolo 4.1, grazie a questa tabella riusciamo a renderle molto più evidenti. La cosa che più ci colpisce è il fatto che il report del 2011 ha un numero tale di immagini da superare il numero di pagine, quindi per ogni pagina troviamo più di una foto. Questo non è più vero se andiamo a vedere i report durante e post disastro: il numero di pagine e immagini diminuisce nel 2012, per poi tornare ad aumentare di nuovo nel 2013, in nessuno dei due anni tuttavia il numero di immagini supera il numero di pagine e se andiamo a confrontare la percentuale di immagini su numero di pagine di questi due anni, ci accorgiamo del fatto che nel 2012 era più alta del 9% rispetto al 2013.

Possiamo quindi concludere affermando che, seppur il numero di immagini diminuisca nei due anni successivi al 2011, analizzando la percentuale di immagini su numero di pagine, questa resta in tutti e tre i report molto alta. Carnival quindi, anche durante e post disastro continua ad optare per dei Sustainability report ricchi di foto e immagini.

Grafico 1: Confronto del numero e tipo di immagini presenti nei report

Istogramma 1.1:



Questo grafico rappresenta, grazie ad un istogramma, il tipo di immagini in percentuale rispetto al totale, presenti nei Sustainability report di Carnival, dal 2011 al 2013. Questa tipo di analisi

non è stata condotta per i comunicati stampa e i social media in quanto in nessuno di essi era presente alcuna foto. Le immagini si dividono in 5 macro categorie, ovvero quelle rappresentanti: le navi Carnival, più nello specifico le navi Costa Crociere, le persone ovvero dipendenti e leader dell'azienda, i grafici e l'ambiente.

La percentuale di immagini che raffigura ambiente e grafici rimane praticamente invariata negli anni (2011-2013), mentre vediamo aumentare la percentuale di immagini che ritraggono le navi carnival e al contrario diminuire la percentuale di foto che raffigurano persone.

Dato che l'incidente della Concordia è stato causato dall'errore umano (quello del comandante F. Schettino) questo potrebbe essere un modo per Carnival di concentrare l'attenzione più sulle proprie navi e sulla sicurezza al loro interno piuttosto che sui dipendenti e l'equipaggio.

Ci colpisce particolarmente il fatto che nel report redatto l'anno del disastro, il 2012, il numero di foto delle navi Costa Crociera si moltiplica rispetto ai report pre e post disastro.

Dobbiamo poi ricordare il fatto che nel report del 2013 la maggior parte di immagini sono disegni e non foto.

Grafico 2: Confronto delle strategie di impression management utilizzate nei report, nei comunicati stampa, nei social e sul sito web, nel periodo a cui la nostra analisi si riferisce (2011-2013)

Grafico a barre 2.1:



Grafico a barre 2.2:

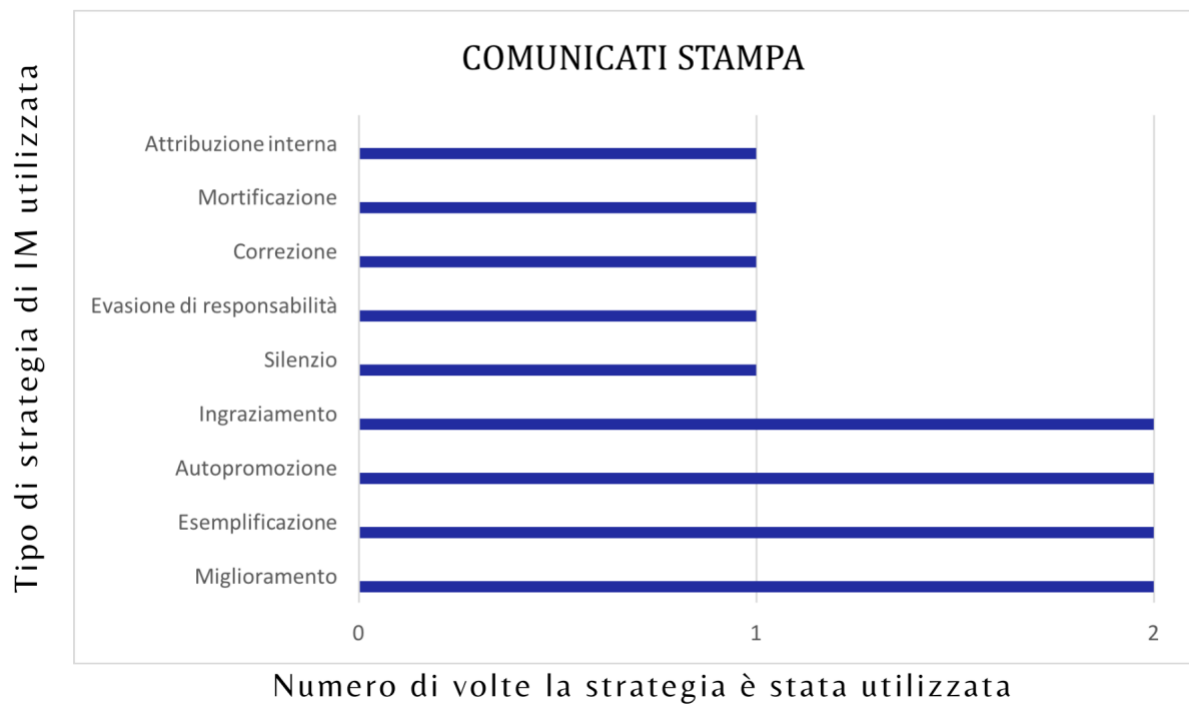


Grafico a barre 2.3:



Grazie a questi tre grafici a barre orizzontali riusciamo a confrontare le diverse strategie di impression management, descritte nel primo capitolo e utilizzate da Costa Crociere e da Carnival Corporation & Plc. nei vari mezzi di comunicazione online e offline, dal 2011 al 2013.

Siamo in grado di capire quali sono state le strategie di cui le società si sono servite maggiormente nei report, nei comunicati stampa, nei social media e sul sito web e compararle tra loro.

In particolare nei Sustainability report il numero di strategie usate è 9. Di queste 9 strategie, quelle maggiormente utilizzate sono 6, ovvero: ridurre al minimo il reato, correzione, ingraziamento, esemplificazione, miglioramento e autopromozione. Quest'ultime 4 strategie sono le medesime utilizzate da Costa e Carnival nei comunicati stampa, in cui le due società utilizzano in totale 9 strategie di IM, tra le quali le più usate sono proprio miglioramento ingraziamento, esemplificazione e autopromozione. Queste ultime 3 sono al contempo anche le medesime strategie più utilizzate nei social media e sul sito web, dove la società (Costa) ne utilizza in totale sette.

Possiamo affermare che queste quattro strategie di impression management appena citate (autopromozione, esemplificazione, ingraziamento e mortificazione) oltre ad essere quelle più frequentemente utilizzate, sono anche quelle che ritroviamo in tutti i mezzi di comunicazione, online e offline, utilizzati dalle due società. Sono le strategie ritenute più adatte ad essere utilizzate su vari fronti comunicativi. Se le due società avessero optato per usare strategie totalmente differenti in ogni mezzo di comunicazione, si sarebbero create probabilmente discrepanze e incongruenze che il pubblico avrebbe sicuramente notato, e Costa e Carnival avrebbero perso credibilità agli occhi degli stakeholder.

Le strategie di IM che invece ritroviamo solo su uno o alcuni mezzi comunicativi, ma non su tutti, sono: il silenzio usato unicamente nei comunicati stampa e social/sito; evasione di responsabilità, miglioramento, correzione li troviamo solo su Sustainability report e comunicati stampa; la strategia di ridurre al minimo il reato viene usata solo nei Sustainability report; l'attribuzione esterna la ritroviamo su Sustainability report e social/sito, ma non sui comunicati stampa dove invece viene usata l'attribuzione interna; infine la negazione la ritroviamo unicamente nei social/sito.

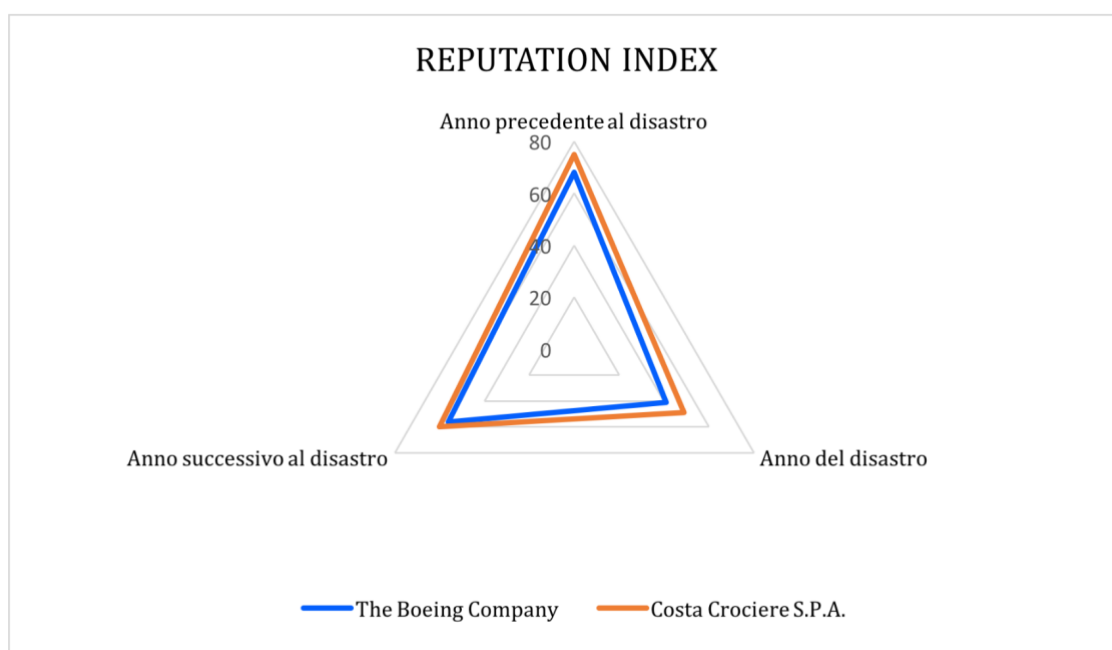
Le sue società, Costa e Carnival hanno probabilmente ritenuto che queste strategie fossero più adatte ad essere utilizzate solo in alcuni mezzi di comunicazione, in cui avrebbero ottenuto migliori risultati, ed è per questo che non le ritroviamo su tutti.

CONCLUSIONI

Come conclusione della nostra analisi andiamo a confrontare i risultati ottenuti rispettivamente da Costa Crociere S.P.A. (e dalla società madre Carnival Corporation & Plc) e The Boeing Company, successivamente al disastro, dopo aver utilizzato differenti strategie di impression management.

I seguenti grafici e dati sono degli indicatori che possono aiutarci a capire quale delle due società è riuscita a riprendersi in maniera più veloce e con minori danni dopo i disastri accaduti. Ci aiutano a comprendere chi delle due è riuscita, attraverso le diverse strategie di impression management utilizzate, ad ottenere migliori risultati.

Grafico Radar 1: Variazione dell'indice di reputazione di Costa Crociere e Boeing negli anni prima, durante e post disastro



La brand reputation è la reputazione di cui un'azienda gode, che è il frutto di un insieme di aree strategiche che riguardano l'identità di un'azienda (brand identity), l'immagine di un'azienda (brand image), la notorietà e la riconoscibilità di un'azienda (brand awareness) e il posizionamento di un'azienda (brand positioning) rispetto all'opinione collettiva dei mercati e dei media.

Questo grafico radar rappresenta l'indice di reputazione (il Reputation Index¹²) rispettivamente di Costa (in arancione) e Boeing (in azzurro), calcolato dal Reputation Institute¹³, in una scala che va da 0 a 80, nell'anno precedente (2011 e 2017), durante (2012 e 2019) e successivo (2013 e 2020) ai disastri di Costa e Boeing.

La cosa più importante che notiamo è il fatto che l'indice di reputazione di Costa in tutti e tre gli anni si mantiene al disopra dell'indice di reputazione di Boeing, ottenendo un punteggio nell'anno precedente al disastro rispettivamente di 75 Costa e 68 Boeing.

Il calo di reputazione che vediamo, è stato praticamente uguale per entrambe le società, nell'anno del disastro, perdendo rispettivamente 26 e 27 punti, arrivando ad ottenere un indice di reputazione rispettivamente di 49 punti Costa e 41 Boeing.

Le cause sono sicuramente da attribuire agli incidenti, in quanto nei rispettivi anni- 2012 per Costa e 2018/19 per Boeing- non sono accaduti altri fatti significativi che avrebbero potuto compromettere la reputazione, e di conseguenza la legittimità delle due società in esame.

In ogni caso questo calo del Reputation Index, nell'anno del disastro, è solamente un decremento a breve termine, in quanto a partire dall'anno successivo la brand reputation di entrambe le società torna a salire, rispettivamente di 11 e 15 punti, alzando l'indice di reputazione a 60 punti per Costa e 56 per Boeing.

Come ci saremmo aspettati, data la gravità e l'esposizione mediatica di entrambi gli incidenti, il Reputation Index per entrambe le società non torna allo stesso livello dell'anno precedente all'incidente, ma continua a rimanere più basso. Questo ci fa capire quanto siano stati "sticky" i due disastri per la brand reputation della società.

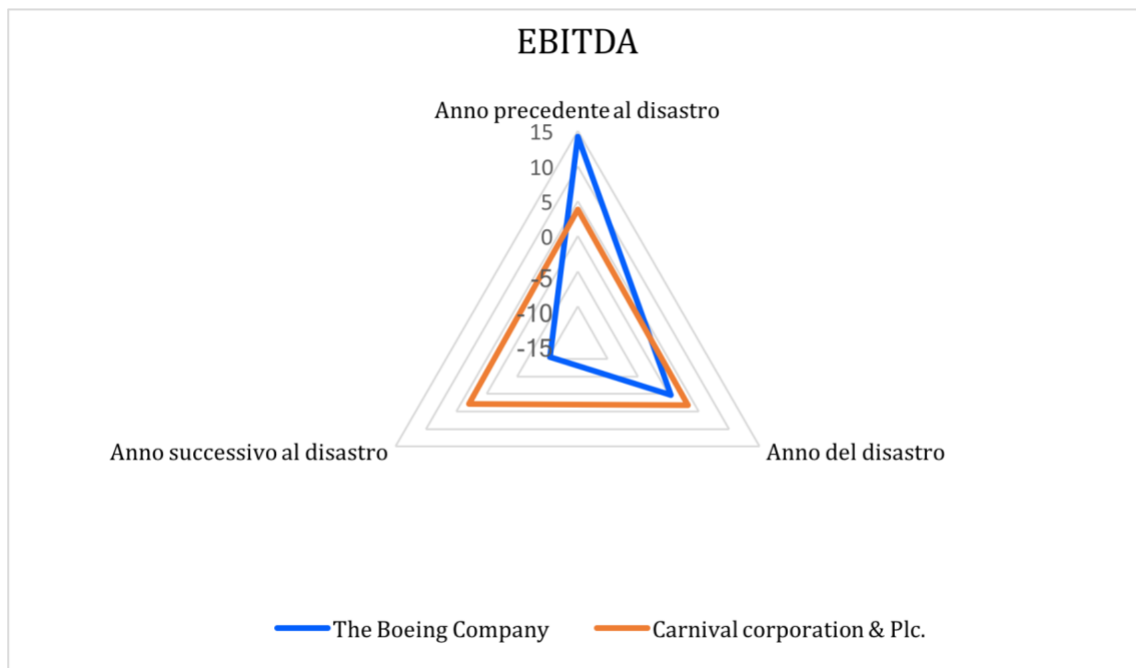
Come abbiamo affermato prima l'indice di reputazione di Boeing resta sempre al di sotto di quello di Costa, tuttavia seppur perdendo praticamente gli stessi punti sulla reputazione, in conseguenza ai disastri, Boeing ne guadagna, nell'anno successivo, un numero maggiore rispetto a Costa. Questo potrebbe essere dato anche dal fatto che le strategie di Impression Management adottate da Boeing si sono rivelate più efficaci rispetto a quelle adottate da Costa. Boeing cerca infatti di bilanciare strategie assertive e difensive, utilizzando rispettivamente il 39 per cento di strategie assertive e 61 per cento di difensive nei suoi comunicati, report e social media. Al contrario Costa, e la società madre Carnival Corporation, utilizzano maggiormente

¹² L'indice di reputazione è in grado di misurare la reputazione di un'azienda. Cattura le dimensioni chiave e valuta le diverse componenti organizzative di una società tra cui: strategia aziendale, cultura organizzativa, etica e integrità, processi di governance e leadership, prodotti/ servizi, alleanze strategiche e partnership commerciali e innovazione.

¹³ Il Reputation Institute è una società, con sede a Boston-Massachusetts, che pubblica rapporti sulla reputazione sia di aziende che di luoghi, basandosi su sondaggi fatti tra i consumatori e sulla copertura mediatica.

strategie assertive di impression management: il 74% delle strategie utilizzate dalla società nei propri mezzi di comunicazione sono assertive. In questo modo Boeing riesce a produrre una performance più credibile agli occhi degli stakeholder, rispetto a Costa. In ogni caso partendo da un reputation index inferiore, il suo punteggio resta sempre minore rispetto a quello di Costa Crociere.

Grafico Radar 2: Variazione del Margine Operativo Lordo (o EBITDA) di Carnival Corporation e Boeing negli anni prima, durante e post disastro



Il Margine Operativo Lordo (MOL) o EBITDA (Earning Before Interest Taxes Depreciation & Amortization) indica il profitto di un'impresa prima di onorare il pagamento di interessi, tasse, svalutazioni ed ammortamenti. Rappresenta il reddito di un'azienda, basato sulla sola gestione operativa, senza considerare quella finanziaria, fiscale, deprezzamenti e ammortamenti. È un indicatore della capacità di creare valore dell'azienda: esso indica infatti se i ricavi delle vendite sono sufficienti per coprire i costi legati al core business. È indispensabile che assuma valore positivo, significa che l'impresa è in grado di generare valore.

Questo grafico rappresenta proprio il Margine Operativo Lordo¹⁴ di Carnival Corporation, la società madre di Costa Crociere (in arancione) e di Boeing (in azzurro) nell'anno precedente

¹⁴ Questi dati sono stati forniti da Macrotrends.net, la piattaforma di ricerca principale per gli investitori a lungo termine, che da oltre 50 anni immagazzina dati di aziende in tutto il mondo.

(2011 e 2017), durante (2012 e 2019) e successivo (2013 e 2020) ai disastri accaduti alle due aziende, con valori, espressi in milioni di dollari americani, che vanno da +15 a -15.

La cosa più importante che notiamo è il fatto che i valori dell' EBITDA di Carnival, seppur con qualche variazione, si mantengano bene o male costanti, al contrario dei valori del Margine Operativo Lordo di Boeing per il quale otteniamo risultati completamente differenti da un anno all'altro.

Nello specifico nell'anno precedente al disastro il MOL di Carnival era di 3,777 milioni di dollari, in crescita dello 0,37% rispetto al 2010. Quello di Boeing era sempre positivo e molto più elevato rispetto all'EBITDA di Carnival, ovvero di 14,17 milioni di dollari, in crescita del 13,71% rispetto al 2016. Possiamo dunque affermare che prima dei disastri le due società erano floride e stavano incrementando i propri profitti.

Nell'anno del disastro notiamo un decremento del MOL di entrambe le società, tuttavia questo decremento è davvero molto elevato per Boeing rispetto a Carnival: la prima società (Boeing) arriva ad ottenere un Margine Operativo Lordo addirittura inferiore rispetto alla seconda (Carnival), riducendolo del 97,47% rispetto all'anno precedente e ottenendo un EBITDA di 0,358 milioni di dollari. Carnival, che nell'anno del disastro, surclassa Boeing con un Margine Operativo Lordo di 3,169 milioni di dollari, subisce comunque delle perdite. Rispetto all'anno precedente al disastro infatti il MOL di Carnival diminuisce nel 2012 del 16,09%.

Passando a considerare l'anno successivo al disastro notiamo che le due società continuano a subire un decremento al proprio Margine Operativo Lordo, ma ciò che ci colpisce è il fatto che L'EBITDA di Boeing decresca del 3026,82%, arrivando ad essere negativo, ovvero di -10,478 milioni di dollari, al contrario di quello di Carnival che nell'anno successivo al disastro, seppur continuando a subire un decremento, questo risulta inferiore rispetto all'anno precedente (quello del disastro), ovvero del -7,89%, continuando a mantenere un EBITA positivo di 2,919 milioni di dollari.

Per quanto riguarda Boeing le motivazioni che possiamo dare per spiegare questa enorme perdita avvenuta nel 2019 e ancora più fortemente nel 2020, non sono solamente legate agli incidenti dei voli Lion Air ed Ethiopian Airlines. Dobbiamo ricordare che il 2020 è stato un anno segnato da una pandemia globale, quella del virus Sars-Cov 2, che ha colpito le aziende di tutto il mondo, costringendo la maggior parte di esse a chiudere per periodi prolungati. In particolare la pandemia di COVID-19 ha colpito duramente l'intero settore dell'aviazione, con un calo del traffico aereo di oltre due terzi rispetto ai livelli del 2019. Per cui sommando questo fattore (la pandemia globale), che nella nostra analisi delle strategie di IM non abbiamo considerato, ai

due incidenti aerei, è facile spiegare l'enorme calo del fatturato di Boeing nel 2019 e ancor più nel 2020.

Per quanto riguarda Carnival Corporation le motivazioni che troviamo per spiegare il calo, seppur contenuto, del Margine Operativo Lordo sono da identificarsi nell'incidente del 2012 di Costa Concordia e nel perdurare della recente crisi economica mondiale del 2007¹⁵.

Gli impatti di questi due fattori non sono stati tuttavia così disastrosi e influenti come per Boeing. In una dichiarazione rilasciata dalla società Carnival Corporation pochi mesi dopo l'incidente viene affermato che: *“Il dato riferito agli ospiti/giorno conferma il buon andamento dell'anno appena chiuso (2011): si è passati da 16.927.620 a 18.183.482. Il tasso di occupazione è stato del 105”*;

“Il 2012 sarà un anno difficile sia a causa del perdurare della crisi economica nei principali paesi europei e della conseguente riduzione dei consumi, che a causa dell'impatto del recente incidente (di Costa Concordia), ma si prevede di chiudere l'esercizio con un risultato positivo. Il volume delle prenotazioni 2012, dopo i recenti fatti, sta riscontrando una positiva inversione di tendenza in diversi mercati strategici per il business dell'azienda. Inoltre, nel corso delle ultime settimane le crociere di Pasqua del 2012 stanno registrando trend di prenotazioni superiori a quelli per le crociere di Pasqua del 2011”.

Carnival aveva quindi, al contrario di Boeing, già previsto un calo di fatturato successivamente al disastro accaduto, che come è stato dichiarato dalla stessa, non è stato l'unico fattore a causare questa diminuzione del Margine Operativo Lordo, che ha continuato nel 2012 e 2013 (l'anno del disastro e quello successivo) in ogni caso ad essere positivo, come invece non è stato per Boeing.

CONCLUSIONI

Nella presente tesi, abbiamo utilizzato una serie di teorie precedentemente teorizzate, per spiegare i cambiamenti nell'informativa aziendale, successivamente ad un disastro in cui dei civili hanno perso la vita, utilizzando annual report, rapporti di sostenibilità, comunicati stampa e social media. In particolare abbiamo cercato di spiegare com'è stato inquadrato un disastro, in questi documenti, da parte delle aziende; come quest'ultime hanno risposto all'incidente e quali sono state le ricadute, in termini finanziari, di perdita di legittimità e reputazione.

Al termine di questa tesi possiamo affermare che:

¹⁵ La crisi finanziaria, o grande recessione, fu una crisi economica mondiale scoppiata negli Stati Uniti d'America nel 2006 in seguito alla crisi dei subprime e del mercato immobiliare. Si è diffusa in tutto il mondo nel 2007 ed è perdurata fino al 2013.

- Le due società in esame, The Boeing Company e Costa Crociere S.p.a. (e la società madre Carnival Corporation & Plc.), hanno utilizzato strategie di impression management differenti: Boeing ha optato per bilanciare strategie assertive e difensive, mentre Costa ha utilizzato maggiormente strategie assertive di impression management. Le hanno adattate negli anni durante e post disastro e le hanno modificate a seconda del mezzo di comunicazione utilizzato (report, comunicati stampa o social media) e al pubblico a cui si rivolgevano. Hanno in ogni caso mantenuto lo stesso filo comunicativo, come abbiamo potuto osservare dal fatto che almeno due delle strategie utilizzate le abbiamo ritrovate in più di un mezzo di comunicazione.
- Entrambe le società hanno utilizzato le strategie di impression management per molteplici motivazioni. Le principali: ripristinare la propria legittimità sociale dopo una crisi, vitale per la sopravvivenza di un'organizzazione; erigere facciate organizzative per rassicurare gli stakeholder riguardo la gestione della società; comunicare i cambiamenti apportati nelle pratiche organizzative dopo il disastro facendo credere di voler instaurare un dialogo con gli stakeholder, anche se così non è stato per nessuna delle due aziende (basti vedere l'analisi dei social media); diminuire il grado di colpa percepito attraverso una RSI proattiva.
- Oltre all'analisi del contenuto testuale, abbiamo utilizzato l'analisi del contenuto visivo, contando e classificando le immagini trovate nei report e sui social media delle due società. Anche in questo caso le strategie adottate dalle due aziende sono differenti. Nei report di Boeing durante e successivamente al disastro scompaiono le foto dell'aereo che ha causato l'incidente (il 737 MAX), aumentano le immagini raffiguranti persone e diminuiscono quelle che ritraggono i prodotti della società (gli aerei). Nei report di Carnival durante e successivamente al disastro, avviene esattamente il contrario: non scompaiono le immagini che raffigurano le navi Costa (ritroviamo addirittura disegnate le esatte dinamiche dell'incidente), diminuiscono le immagini che ritraggono persone e al contrario aumentano quelle che raffigurano i prodotti della società (le navi).
- Per capire se le strategie utilizzate da Boeing e Costa (e la società madre Carnival) hanno funzionato siamo andati a verificare l'andamento dell'indice di reputazione e del margine operativo lordo delle due società prima, durante e dopo il disastro, considerando comunque che questi due indici sono stati influenzati anche da altri fattori esterni diversi dall'incidente.

Nel caso di Costa (e Carnival) la società ha subito una perdita di legittimità solamente a breve termine, come dimostra il calo della reputazione aziendale nell'anno del disastro,

che torna a salire immediatamente l'anno successivo. Gli impatti finanziari dell'evento non hanno compromesso la stabilità finanziaria della società: il calo del margine operativo lordo risulta modesto e non eccessivo, al quale una società di tali dimensioni è in grado di far fronte e recuperare negli anni. Possiamo quindi affermare che la società si è ripresa completamente dalla sua minaccia di legittimità.

Nel caso di Boeing le cose sono invece diverse e più complicate. Anche in questo caso la società ha subito una perdita di legittimità a breve termine, come dimostra il calo della reputazione aziendale nell'anno del disastro, che torna a salire immediatamente l'anno successivo. Gli impatti finanziari dell'evento hanno invece compromesso la stabilità finanziaria dell'azienda, aggravata nell'anno successivo al disastro dalla pandemia globale di Sars-Cov 2. Il margine operativo lordo cala in una maniera esorbitante, risultando negativo nell'anno successivo all'incidente. Non possiamo quindi affermare che la società si sia ripresa nel breve termine né tanto meno sia riuscita a far fronte completamente alle sue minacce di legittimità.

LIMITI DELLA RICERCA

I limiti di ricerca di questa tesi sono stati:

- I due eventi che abbiamo comparato si sono svolti in periodi differenti, a distanza di 6/7 anni l'uno dall'altro: rispettivamente nel 2012 e 2018/19. Seppur questo sembri un periodo breve ci sono state molte variazioni nei fattori esterni che hanno influito. Uno ad esempio è il fatto che i social media, in particolare facebook e twitter, nel 2012 erano scarsamente utilizzati, essendo ancora una novità: esistevano solamente da rispettivamente 8 e 6 anni. Per questo motivo l'analisi dei social media che abbiamo condotto per Costa Crociere non è del tutto attendibile: molti dei consumatori dei prodotti Costa non avevano un profilo su questi social e il modo di utilizzarli era differente sia dal punto di vista degli utenti privati che delle aziende, che non lo vedevano ancora come un potente mezzo di comunicazione in grado di influenzare le masse.
- Gli Annual Report e i Rapporti di Sostenibilità di Costa Crociere, come alcuni comunicati stampa non sono stati pervenuti, in quanto la società ha eliminato tutti i documenti precedenti al 2015 dal proprio sito web. Seppur anche questo risulti un fattore interessante e rilevante, non ci ha permesso di approfondire la nostra analisi, affidandoci solamente ai report rilasciati dalla società madre, ovvero Carnival Corporation & Plc.

- Infine, nella presente tesi abbiamo solamente portato alla luce le strategie e i problemi riguardanti la risposta multiforme alle comunicazioni di due società dopo un disastro e il suo impatto in termini di durata e giudizio materiale. Non abbiamo tuttavia indagato per quanto tempo un'azienda dovrebbe divulgare gli elementi relativi a un disastro nei mezzi di comunicazione che ha a disposizione.

BIBLIOGRAFIA

1. NEIL J. DUNNE, NIAMH M. BRENNAN, COLLETTE E. KIRWAN, *Impression management and Big Four auditors: Scrutiny at a public inquiry*, Elsevier Ltd., Accounting Organizations and Society Vol. 88, 2021, pp. 1-20
2. DOMINIQUE DIOUF, OLIVIER BOIRAL, *The quality of sustainability reports and impression management: A stakeholder perspective*, Emerald Publishing Limited, Accounting, Auditing & Accountability Journal Vol. 30 No. 3, 2017, pp. 643-667
3. ANNIKA BEELITZ, DORIS M. MERKL-DAVIES, *Discursive framing in private and public communication by pro-nuclear corporate, political and regulatory actors following the Fukushima disaster*, Emerald Publishing Limited, Accounting, Auditing & Accountability Journal Vol. 32 No. 5, 2019, pp. 1585-1614
4. PETROS VOURVACHIS, THÈRÈSE WOODWARD, DAVID G. WOODWARD, DENNIS M. PATTEN, *CSR disclosure in response to major airline accidents: a legitimacy-based exploration*, Emerald Group Publishing Limited, Sustainability Accounting, Management and Policy Journal Vol. 7 No. 1, 2016, pp. 26-43
5. HYEJOON RIM, MARY ANN T. FERGUSON, *Proactive Versus Reactive CSR in a Crisis: An Impression Management Perspective*, Sage Journals, International Journal of Business Communication Vol. 57 No. 4, 2020, pp. 545-568
6. JESSICA H. YANG, SIWEN LIU, *Accounting narratives and impression management on social media*, Routledge Taylor & Francis group, Accounting and Business Research Vol.47 No.6, 26 July 2017, pp.1-23
7. ANNIKA BEELITZ, DORIS M. MERKL-DAVIES, *Using Discourse to Restore Organisational Legitimacy: 'CEO-speak' After an Incident in a German Nuclear Power Plant*, Springer Science and Business Media B.V., Journal Business Ethics Vol. 108, 2011, pp. 101-120
8. MARCO BELLUCCI, GIACOMO MANETTI, *Facebook as a tool for supporting dialogic accounting? Evidence from large philanthropic foundations in the United States*, Emerald Publishing Limited, Accounting, Auditing & Accountability Journal Vol. 30 No. 4, 2017, pp. 874-905

9. GIACOMO MANETTI, MARCO BELLUCCI, LUCA BAGNOLI, *Stakeholder Engagement and Public Information Through Social Media: A Study of Canadian and American Public Transportation Agencies*, Sage Journals, *American Review of Public Administration* Vol. 47 No. 8, 2017, pp. 991–1009
10. GIOVANNA MICHELON, CHAOYUAN SHE, *Managing stakeholder perceptions: Organized hypocrisy in CSR disclosures on Facebook*, Elsevier Ltd., *Critical Perspectives on Accounting* Vol. 61, 2018, pp. 54-76
11. BRENNAN NIAMH, MERKL-DEVIS DORIS M., *Rhetoric and Argument in Social and Environmental Reporting: the Dirty Laundry case*, Emerald Group Publishing, *Accounting, Auditing and Accountability Journal* Vol. 27 No. 4, 2014, pp. 602-633
12. CHARLES H. CHO, MATIAS LAINE, ROBIN W. ROBERTS, MICHELLE RODRIGUE, *Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting*, Elsevier Ltd., *Accounting, Organizations and Society* Vol. 40, 2015, pp. 78-94
13. MERKL-DEVIS DORIS M., BRENNAN NIAMH, *A theoretical framework of external accounting communication: Research perspectives, traditions, and theories*, Emerald Group Publishing, *Accounting, Auditing and Accountability Journal* Vol. 30 No. 2, 2017, pp. 433-469
14. LAURA CORAZZA, ELISA TRUANT, SIMONE D. SCAGNELLI, CHIARA MIO, *Sustainability reporting after the Costa Concordia disaster: a multi-theory study on legitimacy, impression management and image restoration*, Emerald Publishing Limited, *Accounting, Auditing & Accountability Journal* Vol. 33 No. 8, 2020, pp. 1909-1941
15. JAMES WELCH, *Will Boeing soar again? Navigating a corporate recovery process*, Emerald Publishing Limited, *Journal of Business Strategy*, 2020, pp. 1-9
16. DORIS M. MERKL-DAVIES, NIAMH M. BRENNAN, STUART J. MCLEAY, *Impression management and retrospective sense-making in corporate narratives: A social psychology perspective*, Emerald Group Publishing Limited, *Accounting, Auditing & Accountability Journal* Vol. 24 No. 3, 2011, pp. 315-344
17. OLUREMI BOLANLE AYOKO, ANDREW A. ANG, KEN PERRY, *Organizational crisis: emotions and contradictions in managing internal stakeholders*, Emerald Publishing Limited, *International Journal of Conflict Management* Vol. 28 No. 5, 2017, pp. 617-643

18. AMOS DRORY, NURIT ZAIDMAN, *Impression management behavior: effects of the organizational system*, Emerald Group Publishing Limited, Journal of Managerial Psychology Vol. 22 No. 3, 2007, pp. 290-308
19. THE BOEING COMPANY, *2017 Annual Report*, USA, 2017
20. THE BOEING COMPANY, *2018 Annual Report*, USA, 2018
21. THE BOEING COMPANY, *2019 Annual Report*, USA, 2019
22. THE BOEING COMPANY, *2020 Annual Report*, USA, 2020
23. THE BOEING COMPANY, *2017 Environmental Report*, USA, 2017
24. THE BOEING COMPANY, *2018 Environmental Report*, USA, 2018
25. THE BOEING COMPANY, *2019 Environmental Report*, USA, 2019
26. THE BOEING COMPANY, *2020 Environmental Report*, USA, 2020
27. CARNIVAL CORPORATION & PLC., *Sustainability Report Fiscal Year 2011*, USA/London, 2011
28. CARNIVAL CORPORATION & PLC., *Sustainability Report Fiscal Year 2012*, USA/London, 2012
29. CARNIVAL CORPORATION & PLC., *Sustainability Report Fiscal Year 2013*, USA/London, 2013
30. TEDESCHI J. T. e MELBURG, *Impression management theory and social psychological research*, 1984
31. SCHLENKER B. R., *Impression Management: The Self-Concept, Social Identity, and Interpersonal Relations*, Monterey, CA Brooks/Cole, 1980
32. ARNDT M. e BIGELOW B., *Presenting structural innovation in an institutional environment: Hospitals' use of impression management*, Administrative Science Quarterly, 2000

33. OGDEN S. and CLARKE J., *Customer disclosures, impression management, and the construction of legitimacy: Corporate reports in the UK privatised water industry*, Accounting, Auditing and Accountability Journal, 2005
34. MERKL-DEVIS D. and BRENNAN N., *Discretionary disclosure strategies in corporate narratives: incremental information or impression management*, Journal of Accounting Literature, 2007
35. BRENNAN N., Encarna GUILLAMON-SAORIN E. and PIERCE A., *Methodological Insights: Impression management: Developing and illustrating a scheme of analysis for narrative disclosures – a methodological note*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, 2009
36. COOPER S.M. and SLACK R., *Reporting practice, impression management and company performance: a longitudinal and comparative analysis of water leakage disclosure.*, Accounting and Business Research, 2015

SITOGRAFIA

37. Boeing Media Room, *News Releases/Statements*, disponibile a:
<https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements>, comunicati da 21 Novembre 2018 a 24 Febbraio 2021, [consultato nel mese di Marzo 2021]
38. Costa Press Center, *Costa News*, disponibile a:
<https://www.costapresscenter.com/costa/profile-portals/press/index.php#/home>, comunicati da 28 Marzo 2013 a 18 Dicembre 2013, [consultato nel mese di Maggio 2021]
39. Carnival Corporation & Plc. Media Room, *News Releases*, disponibile a:
https://www.carnivalcorp.com/media-center/news-releases?b0360944_year%5Bvalue%5D=2012&op=Filter&b0360944_widget_id=b0360944&form_build_id=form-OC6-Tcm9GcCtsKm_Vq3-hBJd5E3mvOY1FqZzchIbTNw&form_id=widget_form_base&page=3, comunicati da 14 Gennaio 2012 a 04 Novembre 2013, [consultato nel mese di Giugno 2021]
40. The Boeing Company, *@Boeing*, disponibile a: <https://www.facebook.com/Boeing>, post da 28 Gennaio 2019 a 28 Dicembre 2019, [consultato nel mese di Aprile 2021]
41. The Boeing Company, *@Boeing*, disponibile a: <https://twitter.com/boeing>, post da 29 Ottobre 2018 a 10 Marzo 2021, [consultato nel mese di Aprile 2021]
42. Boeing Airplanes, *@BoeingAirplanes*, disponibile a: <https://twitter.com/boeingairplanes>, post da 29 Ottobre 2018 a 31 Marzo 2021, [consultato nel mese di Aprile 2021]
43. Costa Crociere S.p.a., *@CostaCrociere*, disponibile a:
<https://www.facebook.com/CostaCrociere>, post da 14 Gennaio 2012 a 18 Settembre 2013, [consultato nel mese di Giugno 2021]
44. Costa Crociere S.p.a., *@costacrociere*, disponibile a:
https://twitter.com/costacrociere?ref_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor, post da 14 gennaio 2012 a 27 Settembre 2012, [consultato nel mese di Giugno 2021]
45. Boeing Reflection, *We remember*, disponibile a: <https://www.boeing.com/737-max->

[updates/reflection/](#), [consultato nel mese di Maggio 2021]

46. Boeing 737 Max Updates, *737 Updates*, disponibile a: <https://www.boeing.com/737-max-updates/>, [consultato nel mese di Maggio 2021]

47. Boeing Safety, *Safety At Boeing*, disponibile a: <https://www.boeing.com/principles/safety.page>, [consultato nel mese di Maggio 2021]

48. Costa Crociere La nostra azienda, *La nostra azienda: un mondo in movimento*, disponibile a: <https://www.costacrociere.it/informazioni/azienda.html>, [consultato nel mese di Luglio 2021]

49. Costa Crociere Codice di Condotta per Partner Commerciali, *Codice Etico*, disponibile a: <https://www.costacrociere.it/link-utili/codice-etico.html>, [consultato nel mese di Luglio 2021]

50. Costa Crociere Carta dei Diritti del passeggero, *Carta dei Diritti del passeggero*, disponibile a: <https://www.costacrociere.it/diritti-passeggeri.html>, [consultato nel mese di Luglio 2021]

51. Costa Crociere Ethics & Compliance e Sicurezza, *Ethics & Compliance e Sicurezza*, disponibile a: <https://www.costacrociere.it/sustainability/governance/etichs-compliance-e-sicurezza.html>, [consultato nel mese di Luglio 2021]

52. Reputation Institute, *Costa Reputation Index*, disponibile a: <https://www.reprtrak.com>, [consultato nel mese di Agosto 2021]

53. Reputation Institute, *Boeing Reputation Index*, disponibile a: <https://www.reprtrak.com>, [consultato nel mese di Agosto 2021]

54. Macrotrends, *Boeing EBITDA 2006-2021 BA*, disponibile a: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/BA/boeing/ebitda>, [consultato nel mese di Agosto 2021]

55. Macrotrends, *Carnival EBITDA 2006-2021 CCL*, disponibile a: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/CCL/carnival/ebitda>, [consultato nel mese di Agosto 2021]

56. U.S. Department of Transportation - FAA Federal Aviation Administration, *Lettera*

dell'Amministratore della FAA Dickson al CEO di Boeing D. Muilenburg, disponibile a:
https://www.faa.gov/news/media/attachments/Boeing_letter.pdf, [consultato nel mese di Maggio 2021]

57. The New York Times, *The Boeing pilot messages from 2016*, disponibile a:
<https://www.nytimes.com/2019/10/18/business/boeing-pilot-messages.html>, [consultato nel mese di Maggio 2021]

58. AGI Agenzia Italiana, BIANCHINI N., *Dipendenti della Boeing si fanno beffe della sicurezza: l'azienda pubblica i documenti*, 10 gennaio 2020, disponibile a:
https://www.agi.it/estero/boeing_sicurezza_aerei-6859526/news/2020-01-10/, [consultato nel mese di Maggio 2021]

59. The Verge, O'KANE S., *Boeing criminally charged for lying about 737 Max crashes fined \$2.5 billion*, 7 gennaio 2021, disponibile a:
<https://www.theverge.com/2021/1/7/22219370/boeing-737-max-fraud-conspiracy-criminal-charges-fine-crashes>, [consultato nel mese di Febbraio 2021]

60. The New York Times, *The Boeing pilot messages from 2016*, disponibile a:
<https://www.nytimes.com/2019/10/18/business/boeing-pilot-messages.html> [consultato nel mese di Aprile 2021]

61. AGI Agenzia Italiana, BIANCHINI N., *Dipendenti della Boeing si fanno beffe della sicurezza: l'azienda pubblica i documenti*, 10 gennaio 2020, disponibile a:
https://www.agi.it/estero/boeing_sicurezza_aerei-6859526/news/2020-01-10/ [consultato nel mese di Aprile 2021]

