

Gli eventi riscontrati nelle imprese

quale tipo di episodio negativo ha incontrato la sua società? - in %

Sviluppi aziendali controversi	31
Difficoltà logistiche	20
Pericolo per la sicurezza dei prodotti	19
Incidenti tecnici	18
Mancata sicurezza online	16
Nuove campagne mediatiche negative	16
Intenso controllo politico dell'azienda	12
Intenso controllo normativo dell'azienda	10
Azioni criminali	9

Tra gli eventi che generano una crisi, gli episodi di pericolosità legati alla produzione e distribuzione di prodotti registrano un terzo posto confermando quanto la sicurezza sia uno dei punti cardine delle imprese.

Fonte: Burson Marsteller - Penn Schoen Berland

Effetti e fenomeni

quali impatti hanno avuto gli eventi negativi sull'azienda? - in %

Calo delle entrate	32
Licenziamenti	24
Perdita di reputazione	18
Destabilizzazione	18
Perdita di fiducia	17
Maggiore controllo normativo	13
Calo in Borsa	13
Maggiore controllo dei new media	12
Azioni legali da individui o gruppi	11
Maggior controllo politico	10
Multe	10
Dichiarazioni incoerenti fatte dai media	9
Perdita di fiducia dei media	8

Fonte: Burson Marsteller - Penn Schoen Berland

Gestire le crisi con il crisis management

Governare un evento negativo che intacca la reputazione richiede un processo ben strutturato

di **Anna Bertolini**

Non è solo la crisi economica ad affliggere il business delle imprese. Sulla scena si insinua un'altra crisi che, se mal governata, può in maniera latente colpire un'azienda nel cuore della sua attività. Il riferimento va a tutti quegli eventi straordinari il cui accadimento minaccia di produrre un effet-

to negativo sull'organizzazione, sulla reputazione, sugli stakeholder e non da meno sul brand. A far fronte alle criticità che oggi, più di altri periodi, si alimentano anche sul web, viene in aiuto il crisis management ovvero quel processo di prevenzione e controllo delle situazioni di crisi che, attraverso strategie di gestione e piani d'intervento nonché un team specializzato (unità di crisi), si pone come strumento per anticipare o mitigare gli effetti negativi di un evento critico. Alla base di tutto ciò vi è, dunque, un modello di lavoro che si imposta sulla previsione, con un monitoraggio e un'analisi dei possibili rischi, sulla programmazione, con l'organizzazione di un piano specifico per ogni crisi prevista, sulla comunicazione e relativa gestione, e sulla valutazione dei risultati.

Cosa accade

Eccezionalità e visibilità sono le parole che meglio identificano una crisi aziendale. Nella totalità dei casi un'impresa subisce, in-

fatti, le conseguenze di un evento imprevedibile o imprevisto che crea problemi che si amplificano diventando di dominio pubblico. Il fattore sorpresa è, dunque, una

Più comunicazione al consumatore

Le aziende non sono preparate ad affrontare un evento critico. Occorrerebbe un'unità di crisi pronta a intervenire, ma **nella maggior parte delle imprese questa struttura non è presente**. Sono poche, inoltre, le società che fanno una sana politica di prevenzione e, per di più, vi è poca tempestività nel comunicare al consumatore. Basterebbe una comunicazione fatta bene sui media tradizionali e sui social media con informazioni trasparenti e dettagliate alle quali i consumatori non resterebbero insensibili. Certo il danno d'immagine difficilmente si recupera, ma le aziende devono avere il coraggio di comunicare non lasciando andare alla deriva gli eventi negativi. Nel caso di scandali di categoria, sarebbe auspicabile fare chiarezza con una comunicazione collettiva che coinvolga aziende e associazioni di settore.



Roberto La Pira,
consumerista

Sono poche le imprese che hanno linee guida articolate

Le aziende hanno una politica di tamponamento o di prevenzione degli eventi critici?

Impossibile reperire un dato preciso o pesante statisticamente, ma sono ancora poche le aziende che in Italia hanno un organo di governo e delle guideline strutturate di gestione delle emergenze. In generale il settore farmaceutico ed energetico vedono attori più sensibili. Alcune società hanno manuali di crisi semplicemente per essere compliant con le normative oppure, con questo stesso obiettivo, fanno riferimento a specifici schemi o flussi organizzativi inseriti nel manuale di qualità, cosa peraltro ancora più deleteria. È del tutto evidente come sia importante prevedere una specifica documentazione a supporto di un piano di formazione e sensibilizzazione dei manager, che a vario titolo e che in funzione dei livelli di inquadramento, rispondono in caso di emergenza. Soprattutto, oggi più di ieri, è essenziale affrontare le singole istanze con l'agilità e la preparazione che la diffusività della società dell'informazione prevede.

Che ripercussioni può avere uno stato di crisi sul brand?

La reputazione del brand, quella corporate o del management di un'azienda sono i primi asset intangibili che vengono messi in discussione dai prodromi di un'emergenza o peggio da una crisi conclamata. Nel caso in cui la società sia quotata in borsa le ripercussioni sono immediate, infauste e



Giorgio Cattaneo, presidente di MY PR

immediatamente tangibili sull'andamento del titolo. A livello internazionale nel 2011 ci sono stati casi, magari poco conosciuti nel nostro Paese, come quello di Renault, con delle notizie relative allo spionaggio industriale che hanno avuto un impatto negativo sull'andamento del titolo valutato in una percentuale del 35,9% per un controvalore di 6,266 milioni di dollari. Oppure Sony che, a causa di un caso di hackeraggio informatico, ha perso un controvalore 10,679 milioni di dollari. Cifre spaventose davanti alle quali un sistema di prevention e recovery è ineludibile. Questo è il motivo per cui è bene che il fattore analisi di rischio debba entrare nell'agenda dei consigli di amministrazione delle principali aziende italiane, e sto parlando di 2.550 imprese secondo l'ultima graduatoria dell'ufficio studi di Mediobanca. L'ideale è costruire un gruppo di lavoro multidisciplinare, costituito almeno da uno studio legale, una società di brokeraggio assicurativo - cito AON perché ha una particolare expertise su questi temi - e una società di comunicazione Pr che abbia credenziali sulla gestione di crisis management.

Il marketing interno non va trascurato

Nel nostro Paese il tema del crisis management è meno presidiato rispetto a quanto non lo sia all'estero dato che il sistema industriale italiano è dominato da piccole e medie imprese. **Solo le grandi aziende hanno un piano e procedure definite per affrontare gli eventi critici.** Un evento negativo, inoltre, può compromettere fortemente l'immagine di marca che può legarsi ad attributi negativi. In comunicazione l'aspetto più importante è quello di lanciare gli stessi messaggi all'esterno e all'interno dell'organizzazione e sui diversi mezzi. Le imprese italiane tendono a trascurare il marketing interno, quindi le forme di comunicazione che interessano i dipendenti, i collaboratori di un'impresa; è invece estremamente importante la coerenza tra quanto si può leggere sulla stampa e quanto i leader di un'organizzazione comunicano ai collaboratori. Non va dimenticato il ruolo rilevante che hanno i social network che vanno considerati come un mezzo, particolarmente efficace per la sua maggiore credibilità.



Edoardo Sabbadin, economista

delle caratteristiche più frequenti alle quali le aziende dovrebbero far fronte aumentando la capacità di prevedere le criticità al fine di evitarle. La mappatura dei rischi è fondamentale al fine di individuare tutti gli aspetti che possono generare crisi, seguita da una programmazione d'intervento per ciascun rischio rilevato. Quest'ultima fase è gestita dal crisis management team che, sulla base di modelli riscontrati, definisce le modalità di reazione che tutta l'organizzazione dovrà adottare. Non sempre, però, è possibile pre-

venire e così, nel caso di un evento che diventa di dominio pubblico, occorre adottare una strategia di comunicazione con l'obiettivo di gestire e controllare gli effetti dell'emergenza. Deve trattarsi di una comunicazione chiara e trasparente indirizzata al pubblico sia interno sia esterno all'azienda, coinvolgendo i canali e i linguaggi più appropriati. Si tratta di un passaggio molto importante perché è proprio una strategia di comunicazione ben articolata a rappresentare un fattore decisivo per la gestione di una crisi.

La rassicurazione parte effettivamente da messaggi ben mirati e tempestivi percorrendo i canali sia istituzionali (comunicati stampa, conferenze, pagine pubblicitarie) sia non convenzionali quali i social network, le comunità di consumatori e gli influencer cioè coloro che influenzano le opinioni di un gruppo di riferimento. Terminato il periodo di turbolenza, per l'impresa è tempo di valutazioni per comprendere se quanto è stato messo in atto ha portato a risultati soddisfacenti. Una forma di capitalizzazione affinché possano essere migliorate le modalità utilizzate. Il percorso post-crisi è anche un'opportunità per rafforzare la reputazione aziendale e rinsaldare il senso di appartenenza sviluppato in misura diversa dai dipendenti, dalla collettività e dal mercato. L'obiettivo primario è riconquistare la stima degli stakeholder riguadagnando il grado di reputazione e credibilità in parte persi durante la crisi.

Il ruolo dei social

Se la gestione di un evento negativo esploso nei canali tradizionali vuole una certa velocità di reazione, lo stesso episodio nato sui social network dà vita a una reazione notevolmente più accelerata. I tempi con cui si diffondono i contenuti negativi sono, infatti, maggiormente rapidi e conseguentemente il rischio di diffusione è celere. A maggior ragione le imprese devono imbastire un piano di social media crisis management per monitorare costantemente la propria presenza in rete oltre ad aggiornare continuamente le strategie per fronteggiare la crisi. È importante, infatti, che vi sia un'osservazione online continua. Uno degli errori più frequenti è quello di sottovalutare la rete rischiando di veder svanire in pochi attimi la web reputation del proprio brand. Un

Per P&G focus sugli investimenti di analisi preventiva

Come affrontate lo stato di crisi? Esiste un'attività a monte oppure lo stato di crisi è fronteggiato a valle quando l'episodio è già accaduto?

Uno degli indicatori per valutare il successo e l'efficacia di una divisione di Relazioni Esterne sta nell'evitare il verificarsi delle crisi e nel saperle gestire quando accadono. Questo implica dei grossi investimenti nell'analisi preventiva sulla sicurezza per l'uomo e per l'ambiente e quindi nel controllo di qualità di tutto il flusso dalla produzione all'uso in casa dei nostri prodotti utilizzati ogni giorno da quasi 5 miliardi di persone nel mondo. In P&G abbiamo degli altissimi standard di qualità perché per noi la tutela e la sicurezza dei consumatori è da sempre fondamentale anche se si tratta di un solo consumatore. Tutto questo aiuta a limitare la probabilità di incorrere in crisi, ma chiaramente la perfezione non esiste e talvolta è possibile che qualcosa accada.

Che impatto hanno avuto sull'immagine del brand le eventuali vicende passate o, nel caso inverso, che impatto potrebbero avere?

Potezialmente l'impatto di una crisi è devastante per un brand e nei casi estremi ne potrebbe decretare la fine. Per fortuna noi non abbiamo mai vissuto un'esperienza del genere, ma ciò non è un caso o una fortuna, ma il risultato di investimenti a monte per prevenire e gestire. Quando qualcosa accade interveniamo subito seguendo un principio guida: la tutela dei consumatori. Ricordo un episodio che riguardava la grammatura di alcune nostre creme per il viso. Avevamo rilevato che alcuni lotti di produzione avevano un peso di poco "fuori specifica" rispetto a ciò che era riportato in etichetta. Potevamo lasciar stare, ma invece siamo intervenuti subito ritirando tutti i lotti in questione. Ciò ovviamente ha comportato un grande costo di denaro nel breve termine ma era la cosa giusta da fare perché siamo convinti che avere dei valori etici inossidabili abbia dei vantaggi nel lungo periodo.

Che piani vengono messi in atto a livello Italia rispetto all'estero?

I principi etici e le linee guida per la gestione delle crisi sono uguali in P&G in tutti i Paesi in cui operiamo. Chiaramente l'operatività è



Paola Aruta, direttore relazioni esterne di P&G

diversa da caso a caso. In via generale non ci sono delle peculiarità specifiche per il nostro Paese.

Come si affronta la crisi in termini di comunicazione?

A viso aperto, ascoltando e raccontando come opereremo in base ai nostri principi e valori. Chiarendo da subito che per noi le persone che acquistano i nostri prodotti

sono la prima preoccupazione e facciamo e faremo tutto ciò che è necessario per la loro salvaguardia. Chiaramente un atteggiamento del genere lo può avere una azienda che ha creato nel tempo con il proprio comportamento reale un rapporto di fiducia nei confronti dei propri interlocutori.

Come influiscono i social network sul modo in cui oggi P&G affronta gli eventi critici che la riguardano?

I social network hanno oggi un ruolo molto importante perché ci consentono di dialogare direttamente con le persone. Questo non era possibile nel passato. Non ci sono filtri, barriere e ciò è un vantaggio a mio modo di vedere perché se qualcuno ci scrive la sua opinione possiamo spiegare e dialogare in tempo reale. Prima, tutto era molto più complicato e ciò che le persone pensavano, le loro istanze specifiche, lo si poteva sapere solo dopo aver effettuato dei sondaggi che per definizione non sono in tempo reale come i social network.

Come potrebbe essere gestito il periodo post crisi?

Il periodo post crisi, è in genere la calma dopo la tempesta. La verità è che spesso non si sa esattamente quando sei nel post... Per questo è fondamentale monitorare per un lungo periodo per essere certi dell'efficacia delle azioni prese per eliminare ciò che aveva causato la crisi. Chiaramente il post management dipende anche da cosa è successo "durante" la crisi. Una crisi che ha avuto una grande eco mediatica richiede che tutti gli interessati siano ben informati su cosa sia stato fatto e si farà e sui principi con cui l'azienda ha operato e opererà. Ci vuole tantissimo investimento e tanto tempo per costruire la fiducia dei vari interlocutori, ma una crisi mal gestita può distruggere tutto ciò in poche ore.

Da Ikea strategie a monte e a valle per affrontare la crisi

In Ikea esiste un'attività a monte oppure lo stato di crisi è affrontato a valle quando l'episodio è già accaduto? Prevenzione o tamponamento?

Esiste un'attività di risk management a monte che prevede una dettagliata mappatura delle aree di maggiore criticità, ove le varie aree di rischio vengono catalogate su criteri di possibilità e di criticità. Partendo da questa base, partendo dalle situazioni contrassegnate da maggiore probabilità e criticità, viene effettuata un'analisi di pre-studio, assumendo tutte le informazioni possibili. Spesso vengono prese decisioni precauzionali, come per esempio il blocco di vendita su un prodotto o il rinvio di una determinata attività, con un approccio assolutamente preventivo. Da un punto di vista della comunicazione viene compilato un Q&A da utilizzare sia per la comunicazione interna che, eventualmente, per quella esterna. Se la crisi perdura nel tempo, questo documento viene aggiornato sulla base dell'andamento della crisi.

Che impatto hanno avuto sull'immagine del brand le vicende passate?

Per le ultime vicende legate alle allerte internazionali in campo alimentare, abbiamo registrato un picco di decrescita del 25% sulle vendite nella ristorazione Ikea, picco che sta già rapidamente rientrando e dovuto essenzialmente al blocco-vendita sulle polpette. È molto presto per valutare l'effetto sull'immagine del nostro brand di

questa situazione. Solo da ieri (15 aprile) è nuovamente iniziata la vendita delle polpette.

Vi sono delle differenze di strategia tra Italia ed estero?

Il nostro atteggiamento è estremamente propenso alla cautela oltre che coerente con gli impegni assunti a livello internazionale da Ikea. Ci impegniamo per essere trasparenti e coerenti perché riteniamo sia una delle premesse fondamentali per costruire quello spirito di fiducia che consente non solo di avere una buona relazione con i nostri clienti anche in situazioni di crisi, ma anche e soprattutto di consentire a tutti i nostri collaboratori di esprimere se stessi e lavorare in sinergia per risolvere i problemi che l'azienda deve affrontare.

Come si affronta la crisi in termini di comunicazione?

Innanzitutto senza farsi trascinare dal panico o dal sentimento di crisi e quindi in discussioni o atteggiamenti parossistici. È sempre e comunque un lavoro di team dove sono coinvolte non solo la funzione responsabile della comunicazione, ma anche altre funzioni dell'organizzazione e consulenti esterni, in modo da avere diversi punti di vista sia interni che esterni; infatti ciò che magari internamente viene vissuto come un grave stato di crisi, esternamente non ha nessuna valenza per i clienti o gli stakeholders. Un altro punto fondamentale è la coerenza tra

Valerio Di Bussolo, responsabile relazioni esterne di Ikea Italia



comunicazione interna e comunicazione esterna all'organizzazione.

Come influiscono i social network sul modo in cui oggi Ikea affronta gli eventi critici che la riguardano?

È un canale importante che consente un dialogo sempre aperto con i nostri utenti. Spesso è una grande opportunità per chiarire il nostro modus operandi, ma anche un banco di prova dove si possono incontrare limiti e contraddizioni.

E il periodo post crisi?

È il momento della verità, in cui facciamo molti follow-up interni ed esterni per capire cosa potevamo fare di meglio o di più, ma anche per appuntare i learning utili per la preparazione dei materiali a supporto delle nostre attività. Uno dei principali valori dell'azienda è "sbagliare è un privilegio", ovvero ogni errore o problema è una grande opportunità per migliorare, per avere nuove intuizioni e ispirazioni, per trovare nuove soluzioni e/o rimettere in discussione procedure e processi interni.

errore che si somma alla mancanza di tempestività e a una comunicazione non trasparente messa in scena con toni arroganti. Bisogna, invece, saper ascoltare, argomentare in modo pubblico affinché tutti possano leggere, e riconoscere l'errore.

Cosa fanno le imprese

Dalla teoria alla pratica, andando a verificare in che percentuale le imprese si trovano a fronteggiare una crisi. Secondo una ricerca condotta da Burson Mar-

steller su un panel di caratura internazionale, il 59% delle aziende ha affrontato un evento negativo incentrato su sviluppi aziendali controversi (31%), difficoltà logistiche (20%), sicurezza dei prodotti (19%) e incidenti tecnici (18%). Ma l'impatto maggiore sulla reputazione si registra su problemi legati alla sicurezza dei prodotti (40%), alla mancanza di sicurezza online (35%), a incidenti tecnici (31%) e a campagne mediatiche critiche o negative (30%) che conducono principalmente a

un calo del business dell'impresa. Quest'ultimo non è l'unico effetto della crisi: a seguire vi sono i licenziamenti, la perdita di reputazione, la destabilizzazione dell'azienda e la perdita di fiducia degli stakeholder. Alla luce di tutto ciò, solo il 54% delle imprese si avvale di un piano di crisi. Il restante 46% non lo ritiene necessario in quanto difficile da configurare o troppo caro da realizzare. Per quanto riguarda, invece, le aziende che hanno implementato azioni di mitigazione del rischio

lungo la filiera, secondo un'indagine realizzata da Dnv Business Assurance e Gfk Eurisko queste imprese hanno tratto benefici di tipo concreto in termini sia di miglioramento della qualità del prodotto (74%), sia come vantaggio competitivo (51%), sia come reputazione di marca (42%). In futuro, inoltre, si manterrà alta l'attenzione a eventuali impatti generati dalle relazioni con la comunità, dall'ambiente e dagli aspetti etici che potrebbero racchiudere possibili rischi per le imprese. ■

Per Nestlé il dialogo diretto è fondamentale

Come affrontate uno stato di crisi? Quali sono gli strumenti che mettete in campo?

La cosa migliore è prevenire. Noi monitoriamo tutto quello che viene detto e commentato, non solo sulla nostra azienda bensì anche su tematiche generali che possono riguardarci. In questo modo siamo pronti a rispondere a qualsiasi critica o accadimento. La difficoltà si amplifica quando scoppia improvvisamente su problematiche sconosciute: in questo caso ci avvaliamo di un comitato di crisi pronto a raccogliere informazioni velocemente e a fronteggiare la situazione dando risposte nell'arco di 2 o 3 ore. Del resto la rete web vuole delle risposte immediate.

Come influiscono i social network sul modo in cui oggi Nestlé affronta gli eventi critici?

A volte ci sono situazioni di crisi anche se queste non esistono. La rete si presta, infatti, alla nascita di notizie non veritiere.

La condizione per avere una risposta adeguata è quella di avere una buona conoscenza del web affiancata da un dialogo diretto, corrisposto non da un'entità astratta ma da persone. È importante far capire a chi è presente nei social che dietro al brand ci sono degli individui. Un rapporto tra esseri umani minimizza la crisi.

Che impatto hanno avuto sull'immagine del brand le vicende passate?

Se cavalchi la crisi al volo, non ha impatto. La chiave per gestire le criticità sta proprio nella velocità. In questo i social network danno una mano rendendo celere la reazione di una risposta. Dopo 24 ore cominci a non essere più credibile.

Avete uniformità di reazione tra Italia ed estero?

La strategia è uniforme. Viene utilizzato lo stesso metodo anche se non è detto che

Manuela Kron,
direttore
corporate
affairs
di Nestlé
Italiana



l'esecuzione del piano d'azione sia identico in quanto ogni Paese ha le sue peculiarità.

Che ruolo ha la comunicazione?

È molto importante soprattutto nei periodi pre-crisi. Se si comunica in modo efficace nei momenti precedenti, si può circoscrivere la crisi in modo più efficace. Anche questo fa parte di una strategia di prevenzione.

Come gestite il periodo post-crisi?

Ci poniamo come obiettivo quello di capire cosa ci ha colpito di più in termini negativi e cerchiamo di trovare una soluzione a quel problema.