

Crisis Communication.

Gestire la comunicazione aziendale quando accade l'imprevisto

Roberto Adriani

ABSTRACT

L'articolo offre una panoramica, e un approfondimento al tempo stesso, di una particolare disciplina delle scienze della comunicazione. La comunicazione in caso di crisi (o crisis communication).

Con questa definizione s'intende la gestione delle attività di comunicazione che un'azienda implementa quando si verifica un avvenimento suscettibile di danneggiarne l'immagine aziendale.

Questi avvenimenti possono essere molteplici, i più frequenti: incidenti in stabilimenti, prodotti difettosi, boicottaggio, licenziamenti, danni all'ambiente.

Tuttavia la comunicazione di crisi non è una disciplina esclusiva del mondo aziendale ma di qualunque tipo di organizzazione. Si pensi ad esempio alla Protezione Civile, o alle istituzioni pubbliche in generale, in occasione di gravi emergenze quali terremoti, inondazioni, attentati terroristici ecc...

L'articolo si struttura in due sezioni. La prima dedicata alle tecniche di preparazione del piano di comunicazione di crisi in modo che l'azienda non sia colta impreparata qualora l'incidente si verifici davvero.

La seconda approfondisce nel concreto le corrette modalità di gestione della comunicazione dal momento in cui la crisi esplose.

Infine, sempre seguendo questa bipartizione, l'articolo offre una preliminare indagine su come trattare la comunicazione sui social media, posto che si tratta di mezzi di comunicazione totalmente diversi da quelli tradizionali.

Il lavoro vuole inoltre mettere in evidenza le modalità precipue di interazione tra i soggetti che accedono ai social media, e le loro diversità con le logiche tradizionali della comunicazione aziendale.

Il capitolo sui social media è da intendersi come assolutamente introduttivo. Trattandosi infatti di un tema molto ampio e di estrema attualità, se ne rimanda l'approfondimento a successivi lavori sull'argomento.

PAROLE CHIAVE

CRISI;
PREVENZIONE;
REPUTAZIONE;
IMMAGINE;
SOCIAL MEDIA;
RELAZIONE;
INFLUENCER;
OPINIONE.

INTRODUZIONE

Nel variegato mondo delle Relazioni Pubbliche, un settore che spazia dalla comunicazione istituzionale a quella di prodotto e agli eventi¹ la Comunicazione di Crisi è divenuta una disciplina sempre più rilevante, praticata oggi quasi esclusivamente da co-

municatori specializzati in quest'area, spesso all'interno di grandi agenzie di PR.

Prima di iniziare è però opportuno porsi tre semplici domande in modo da contestualizzare la *Crisis Communication* e delimitarne l'ambito di applicazione.

Cosa s'intende per Comunicazione di Crisi? Si intende la gestione delle attività di comunicazione che un'azienda deve mettere in campo quando si verifica un avvenimento suscettibi-

¹ P. Kotler, W. G. Scott, *Marketing Management*, trad. di W. G. Scott, Torino, 1993⁷

le di danneggiarne l'immagine e la reputazione aziendale.

Quali possono essere questi avvenimenti? Tra i più comuni si possono citare gli incidenti presso gli stabilimenti (Seveso 1976 oppure Bhopal, India 1984), prodotti non sicuri per i consumatori (Classe A Mercedes e il fallito test dell'alce, 1997) o addirittura mortali (farmaco anti colesterolo Lipobay, Bayer, 2001) boicottaggio (prodotti Nike realizzati secondo i boicottatori in Asia in condizioni di sfruttamento, 1994), *tampering* (sabotaggio analgesico Tylenol della Johnson & Johnson contaminato con cianuro, Chicago 1982) ristrutturazioni aziendali (Whirlpool, Varese, 2005) cessioni o chiusura stabilimenti (ArvinMeritor, Asti, 2005 oppure Boots Healthcare, Milano, 2004).

Quali sono i target della Comunicazione di Crisi? Sono essenzialmente due, uno esterno e l'altro interno. Per esterno intendiamo tutti quei soggetti che non sono dipendenti, ossia istituzioni nazionali e locali e nel caso UE, clienti, fornitori, associazioni di vario tipo, consumeristiche, ambientaliste, di pazienti ecc... In una parola tutti gli *stakeholders*, i portatori di interesse.

Sul versante interno invece i dipendenti e sindacati, i quali vanno ovviamente tranquillizzati e informati, soprattutto in caso di riorganizzazioni aziendali, cessioni e acquisizioni².

Un posto a parte lo occupano i media. I mezzi di informazione – stampa, tv, agenzie di stampa, internet, Facebook, blog– vengono normalmente annoverati tra i target esterni. Questo è vero ma solo in parte. I media infatti sono sicuramente soggetti esterni all'azienda tuttavia non sono un target in sé ma, come dice il termine stesso, un mezzo per comunicare. Per cui nel momento in cui l'azienda parla con un giornalista questo sarà il suo target immediato, ma attraverso la testata per la quale scrive in realtà l'azienda parlerà ad un pubblico molto più ampio, dipendenti compresi. Ma su questo vedremo meglio in seguito.

Dobbiamo aggiungere infine che per quanto concerne le relazioni con le istituzioni, le associazioni e le altre espressioni della società

² A. Di Raco, G. M. Santoro, *Il manuale della comunicazione interna*, Milano, 2003.

civile, queste saranno oggetto di un'altra specifica disciplina delle PR detta di *Public Affairs* o anche di Relazioni Istituzionali.

Crisis Communication & Public Affairs, costituiscono infatti il binomio più efficace per gestire una crisi.

Sempre di più le aziende chiedono alle agenzie di PR questo approccio integrato e professionisti in grado di gestire contemporaneamente queste due discipline complementari.

Una corretta e trasparente attività di *Lobbying* consente infatti di estendere e completare il panorama dei soggetti istituzionali presenti nell'ambiente in cui opera l'azienda e con i quali è opportuno mantenere una relazione costante³.

LE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DI UNA SITUAZIONE DI CRISI

Cosa succede quando si verifica uno dei casi che abbiamo visto sopra? Proviamo ad elencarli.

Sorpresa - a meno che la notizia negativa non sia stata pianificata e annunciata dall'azienda-, es. licenziamenti: questo genere di avvenimenti si verificano ovviamente all'improvviso cogliendo di sorpresa il management.

Informazioni insufficienti: proprio perché improvvise, su queste crisi e la loro causa si hanno poche informazioni, certamente minori rispetto all'ansia di notizie che immediatamente si genera dall'esterno e dall'interno dell'azienda.

Incalzare di eventi: spesso l'esplosione di una crisi genera una serie di eventi a catena che la aggravano, es. intervento della magistratura e apertura di un'inchiesta, contestazioni veementi o addirittura violente da parte di manifestanti, annuncio di *class action* da parte di un'associazione i consumatori, costituzione in parte civile in vista di un processo penale ecc...

Perdita di controllo: in queste situazioni il *top management* prova spesso il timore di farsi sfuggire la situazione di mano, è normale ma non bisogna esserne sopraffatti

Severo esame dall'esterno: è questa una condizione psicologica molto frequente in caso di indagini della magistratura per presunti com-

³ G. Mazzei, *Lobby della trasparenza*, Roma, 2006.

portamenti illeciti o per danni ambientali. In altre parole il *management* sente addosso gli sguardi, e il giudizio, dell'opinione pubblica.

Mentalità da stato di assedio: è la diretta conseguenza del punto precedente, il *management* si sente giudicato e preferisce rinchiudersi e non comunicare o comunicare il meno possibile. Si tratta di un errore da evitare assolutamente dal momento che i media comunque si interessano della crisi. Sono i media a fare l'agenda delle news da dare in pasto al pubblico e non viceversa⁴.

Focalizzazione sul breve termine: anche questo è un errore che i manager possono fare, focalizzarsi solo nel breve periodo senza sforzarsi di immaginare quale evoluzione potrà avere la crisi nel medio termine e porre in essere azioni preventive.

LE PRINCIPALI TIPOLOGIE DI CRISI

Le crisi presentano normalmente alcune caratteristiche comuni e questo ci consente di poterle raggruppare in almeno quattro macrocategorie.

1 - CRISI MORDI E FUGGI

Come si può intuire questo tipo di crisi sono caratterizzate da estrema rapidità e volatilità. Così come sono apparse possono scomparire, addirittura anche nell'arco di poche ore. Talvolta frutto di leggende metropolitane, nascono e si propagano soprattutto grazie a internet.

I diversi tipi di crisi possono essere rappresentati attraverso due variabili *i*: intensità; *t*: tempo. Laddove l'intensità può essere a sua volta definita attraverso due sotto variabili: lo spazio occupato sui media e il danno provocato al business dell'azienda, soprattutto in termini di calo di vendite.

Nel caso di una crisi mordi e fuggi si può anche evitare di intervenire al fine di non dare ulteriore pubblicità alla notizia, limitandosi a monitorarne strettamente l'evoluzione.

Un esempio di questa crisi può essere il caso delle vaschette di alluminio, per le quali

⁴ M. Morelli, *La Comunicazione d'impresa e la promozione dell'immagine*, Milano, 1997.

nel marzo del 2006 si sparse la voce secondo la quale erano cancerogene. Nel giro di 24/48 ore la notizia era già morta.

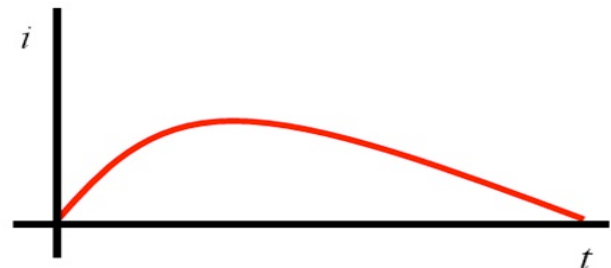


Fig. 1. Crisi mordi e fuggi

2 - CRISI IN DUE TEMPI

La notizia esplode una prima volta e può dare l'impressione di essere solo una crisi mordi e fuggi. Dopo il primo picco si registra quindi una discesa, creando spesso l'illusione che la crisi sia passata.

Successivamente, generalmente stimolata da approfondimenti e nuovi particolari scoperti, la notizia riprende quota e diviene di nuovo interessante per i media.

Tipicamente questo tipo di crisi nasce con la notizia pubblicata sui quotidiani – prima curva – e poi ripresa dai settimanali e mensili – seconda curva.

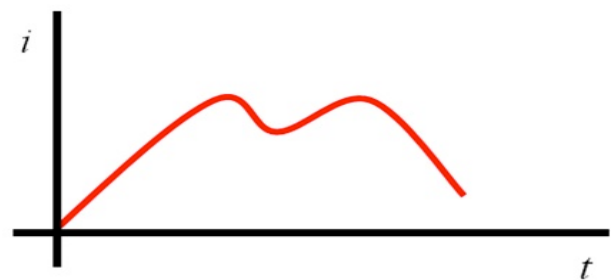


Fig. 2. Crisi in due tempi

Un esempio di questo tipo di crisi è stata la notizia, comparsa nel luglio 2005, della presunta cancerogenicità dell'aspartame contenuto nei dolcificanti. La notizia dopo un periodo di silenzio era poi ricomparsa qualche settimana dopo per poi scomparire del tutto.

3 - CRISI TORMENTONE

Ha un andamento non prevedibile caratterizzato da un continuo stillicidio di notizie.

L'imprevedibilità consiste nel fatto che non si può sapere di che cosa si parlerà sui media giorno per giorno ma sicuramente sappiamo che ci saranno altre notizie ad alimentare la crisi e mantenere alto l'interesse dei giornalisti.

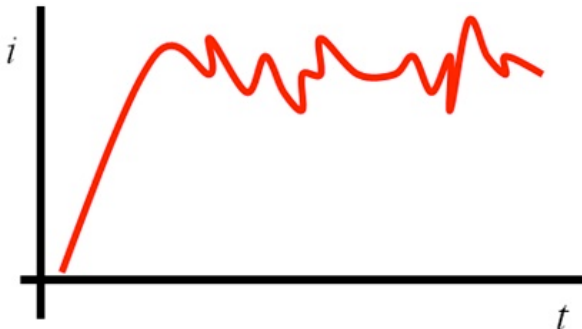


Fig. 3. Crisi tormentone

Negli ultimi anni sono le crisi più ricorrenti. Si possono ricordare a titolo di esempio emblematico il caso del virus H1N1 -influenza suina- che ha occupato le prime pagine di giornali e tg per molti mesi. Oppure il caso dell'inchiesta della magistratura su GSK per presunti illeciti nella promozione dei propri farmaci - Verona, 2003 - che fu seguita dai media per circa due mesi.

4 - CRISI CONSOLIDATA A BASSA INTENSITÀ

Si verificano quando le contestazioni rivolte all'azienda non si risolvono mai in modo definitivo e chiaro, a favore dell'una o dell'altra parte.

Generalmente sono crisi a bassa intensità che non impattano nell'immediato sul business, questo induce spesso un atteggiamento di scarsa attenzione da parte dell'azienda favorendone così il suo consolidamento.

I pericoli maggiori di questo tipo di crisi sono due: quando l'azienda guadagna maggiore visibilità, ad es. se sponsorizza un'importante manifestazione, le contestazioni possono riemergere violentemente e la crisi riacutizzarsi. I boicottatori di un'azienda in-

fatti approfittano spesso di questi momenti di visibilità per esporre striscioni, distribuire volantini ecc... Si pensi a tal proposito ai blitz di Greenpeace o a quelli degli animalisti.

In secondo luogo nel lungo periodo la crisi può impattare anche sul business e rivelarsi fatale.

Esempi di questo tipo di crisi sono tutti i boicottaggi che vengono fatti ai danni delle più note multinazionali di ogni settore.

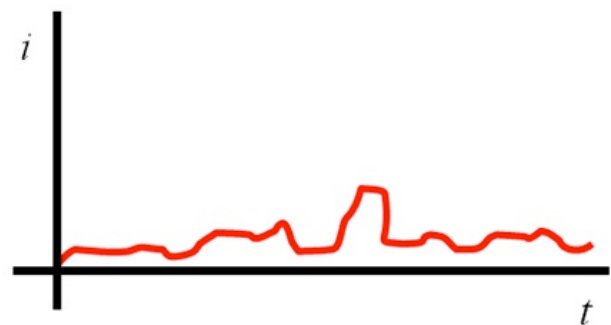


Fig. 4. Crisi consolidata a bassa intensità

PREPARARSI A GESTIRE UNA CRISI (CRISIS PREVENTION)

Volendo essere provocatori potremmo dire che le crisi meglio gestite sono quelle mai esplose.

Da quanto detto infatti finora sulle tipologie di crisi e, soprattutto sulle loro cause, si può facilmente intuire che è ragionevolmente possibile poter prevedere in anticipo la maggior parte delle crisi che potrebbero insorgere e quindi prepararsi in anticipo a gestirne la comunicazione.

Ovviamente nessuno ha la sfera di cristallo, però tra l'illusione di poter prevedere qualunque crisi e l'essere impreparati a tutto, esiste una ragionevole via di mezzo. Vediamo come realizzarla.

1 - MAPPARE LE VULNERABILITÀ AZIENDALI

Il primo passo consiste nel fare una mappatura di tutte le situazioni potenzialmente a rischio lungo tutto il processo produttivo dell'azienda.

Vale qui la pena fare una digressione sul preciso significato di due concetti fondamentali: pericolo e rischio.

Per pericolo si intende una situazione che di per sé è potenzialmente in grado di arrecare un danno a persone o cose.

Per rischio invece si intende il livello di probabilità che questo danno si realizzi effettivamente⁵.

Ad esempio: la diossina è una sostanza pericolosa per l'uomo, tuttavia se mi espongo ad un metro dalla fonte di emissione il rischio sarà molto elevato, se mi espongo a mille chilometri molto meno, fatte salve altre variabili quali ad es. le condizioni meteorologiche.

La mappatura delle vulnerabilità dovrà quindi identificare i possibili pericoli assegnando a ciascuno un livello di rischio. In questo modo si potranno non solo identificare i pericoli ma anche classificarli per ordine di priorità.

Nella fase di mappatura è indispensabile la collaborazione di tutte le funzioni aziendali, a cominciare dagli ingegneri che sovrintendono a quelle tecniche.

Le prime vulnerabilità da analizzare dovranno prendere in considerazione

- Prodotto/processo
- Attività di *marketing* e commerciali
- Relazioni industriali e sindacali
- Ambiente
- Sicurezza
- Rapporti con gli *stakeholders* -fornitori, istituzioni, associazioni ecc..
- Adeguamento a nuove norme italiane, UE e internazionali

A queste ne vanno aggiunte altre specifiche del settore in cui opera l'azienda, es. incidenti e dirottamenti per le compagnie aeree oppure contrabbando e triangolazione con Paesi sotto embargo per aziende operanti nel campo della difesa o delle risorse naturali -si pensi al caso dei blood diamonds in Sierra Leone o alle presunte violazioni del programma Oil for Food nell'Iraq di Saddam Hussein-.

⁵ M. de Vincentiis, *Comunicare l'emergenza*, Roma, 2010.

2 - IDENTIFICARE GLI INTERLOCUTORI ALLEATI E OSTILI

Una volta terminato l'*audit* interno sulle vulnerabilità passiamo a mappare l'ambiente che circonda l'azienda. Iniziamo quindi a fare una mappatura di tutti quei soggetti i quali, nel caso in cui si verificasse una delle crisi ipotizzate nello step precedente, diventerebbero nostri interlocutori. Questi dovranno poi essere suddivisi in alleati e ostili.

Ad esempio, nel caso in cui ipotizziamo un incidente presso un sito produttivo con fuoriuscita di sostanze chimiche in atmosfera, le associazioni ambientaliste saranno un interlocutore e in questo caso ostile. Diversamente la locale associazione industriale cui l'azienda aderisce sarà invece un alleato, ad esempio.

Per quanto riguarda il dialogo con le istituzioni e le altre realtà espressione della società civile, questo dovrà essere gestito attraverso una specifica attività di *Public Affairs*, come anticipato nell'introduzione. Sarà questo compito del lobbista, interno all'azienda o dell'agenzia di PR, e in stretto coordinamento con il responsabile della comunicazione.

3 - MONITORARE I MEDIA

È necessario effettuare un monitoraggio dei media per individuare eventuali notizie anche non relative all'azienda ma inerenti una delle vulnerabilità aziendali precedentemente mappate.

È necessario attivare un monitoraggio continuativo per tutto il giorno oltre la classica rassegna stampa del mattino, poiché i media monitorati, oltre i quotidiani, periodici e tv, saranno anche:

- Agenzie di stampa
- Siti web di informazione generalisti e di settore
- Siti web di istituzioni e associazioni
- Social network
- Blog, forum, chat

Attivare un monitoraggio di questo tipo è impegnativo ma non impossibile. Per la rassegna stampa esistono oggi molti provider i qua-

li, peraltro a costi piuttosto contenuti, sono in grado di inviare al mattino presto tutti gli articoli di stampa internazionale, nazionale e locale, contenenti le parole chiave indicate – a cominciare dal nome dell’azienda-. Stessa cosa per le trasmissioni tv e radio.

Il monitoraggio web invece è un po’ più complesso ma ormai tutte le più importanti agenzie di PR hanno al proprio interno un dipartimento digital in grado di fornire all’azienda anche questo servizio.

4 - PREPARARE IL MANUALE DI CRISI

È venuto il momento di scrivere il Manuale di Crisi. Si tratta di un documento estremamente importante, di solito abbastanza ampio e strutturato, che spiega nel dettaglio i processi da seguire per gestire la comunicazione in caso di crisi.

Pur variando a seconda dell’azienda e del mercato in cui opera, il Manuale di Crisi tipicamente contiene:

- Analisi di scenario preliminare del mercato e delle attività dell’azienda con breve illustrazione delle più importanti crisi accadute ai competitor
- Mappatura delle vulnerabilità aziendali
- Modalità da seguire per informare subito il management in caso di crisi
- Identificazione degli interlocutori e suddivisione in alleati e ostili
- Linee guida da seguire nella comunicazione verso l’esterno e l’interno
- Messaggi base da veicolare all’esterno e all’interno
- I seguenti documenti:
 - *Position Paper*: la posizione che l’azienda assume in merito a ciascuna crisi ipotizzata
 - *Q&A*: le possibili domande, comprese le peggiori e le più faziose, che i giornalisti possono fare e le risposte da dare
 - *Format comunicato stampa*: una prima bozza di comunicato stampa per ciascuna crisi

Tutti questi documenti dovranno ovviamente essere adattati al momento in cui si utilizzeranno, tuttavia avere già una bozza di risposta nel momento in cui si verifica consen-

te, oltre che di essere più rapidi nella risposta, anche di rassicurare psicologicamente il *management* e il portavoce.

Il manuale conterrà anche l’elenco dei componenti del *Crisis Management Team* e le sue procedure di funzionamento. Su questo si veda il paragrafo seguente.

DEFINIRE

IL CRISIS MANAGEMENT TEAM (CMT)

Il *Crisis Management Team* ha il compito, Manuale di Crisi alla mano, di gestire la crisi attraverso le seguenti attività:

- Identificare e attivare il portavoce aziendale
- Analizzare le informazioni
- Approvare e coordinare le azioni di comunicazione
- Presidiare e aggiornare il processo di gestione della comunicazione precedentemente definito
- Impedire attività di comunicazione di singoli manager non concordate e approvate
- Monitorare la situazione anche con il supporto di esperti esterni -studio legale, società di ricerche di mercato, consulenti ecc...
- Verificare i *feedback* ottenuti dalle azioni di comunicazione

Il CMT è composto in parte da alcuni membri permanenti e in parte da altri che variano a seconda del tipo di crisi, ovvero della causa che l’ha scatenata.

Una composizione tipo del CMT è la seguente:

- Membri permanenti
 - Amministratore Delegato
 - Direttore Generale
 - Direttore Affari Legali
 - Direttore Qualità
 - Direttore Commerciale/*Marketing*
 - Direttore Comunicazione/Relazione Esterne -incontatto costante con il proprio *headquarter* all’estero nel caso di multinazionali-
- Membri *ad hoc* a seconda della crisi esplosa. Uno o più dei seguenti
 - Direttore della Divisione interessata dalla crisi

- Direttore Risorse Umane
- Direttore di Stabilimento
- Direttore Supply Chain
- Direttore Finanza e Controllo
- Direttore IT
- Membri esterni a supporto. Uno o più dei seguenti
 - Agenzia di comunicazione
 - Studio legale esterno
 - Agenzia pubblicitaria
 - Altri consulenti

ALLENARSI CON IL MEDIA TRAINING

Riassumendo, a questo punto abbiamo valutato le possibili cause di crisi, individuato il portavoce, definiti i messaggi chiave -*key message*- per ognuna di esse e preparati i documenti di risposta -*Position Paper, Q&A* e bozze dei comunicati stampa-.

È arrivato quindi il momento di fare training per allenarsi a parlare con i giornalisti in caso di crisi.

Il Media Training consiste in una sessione formativa, che di solito varia dalla mezza giornata al giorno intero, finalizzata alla preparazione del portavoce ad affrontare i giornalisti e in particolare prepararsi a sostenere interviste con domande incalzanti. Saper gestire un'intervista con un giornalista ostile e non cedere alle provocazioni è fondamentale in questi casi.

Il Media Training cambia a seconda del livello di preparazione del portavoce. Infatti non sempre il portavoce è un esperto di comunicazione, per cui i contenuti saranno modulati sulle specifiche esigenze.

Normalmente un Media Training è composto dai seguenti moduli formativi:

- Scenario *media* -testate giornalistiche ed editori
- Analisi dettagliata delle crisi ipotizzate e loro possibili sviluppi
- Simulazione di interviste con vari *media*, agenzie stampa, quotidiani e tv. Normalmente durante il Media Training le interviste sono riprese da una telecamera⁶.

ALLENARSI CON LE SIMULAZIONI

Il successivo e ultimo passo sono le simulazioni. Attraverso le simulazioni di crisi è possibile testare tutto il lavoro di preparazione fin qui svolto ed eventualmente affinarlo ulteriormente.

La simulazione coinvolge tutto il CMT e prevede i seguenti step

- Simulare una crisi su un'area di vulnerabilità identificata
- Simulare la portata mediatica di questo evento
- Simulare il processo decisionale da attivare in azienda secondo il Manuale di Crisi
- Prevedere i possibili impatti sul business
- Simulare interviste sia pianificate che improvvise
- Simulare i risultati e il danno d'immagine subito

GESTIRE LA COMUNICAZIONE IN CASO DI CRISI (CRISIS MANAGEMENT)

Nella prima parte abbiamo visto come fare un piano di *Crisis Prevention* per prepararsi a gestirla. Adesso invece ipotizziamo che, dopo essersi preparati, la crisi sia purtroppo realmente esplosa. Vediamo quali sono i passaggi da seguire.

1 - CONVOCARE IL CMT (CRISIS MANAGEMENT TEAM)

Al primo segnale di allarme il *Crisis Management Team* deve essere immediatamente convocato. Il Direttore della Comunicazione dovrà far trovare sul tavolo -o anticipare via mail- un piccolo *dossier* con tutte le informazioni necessarie per decidere il da farsi.

I membri del CMT devono essere sempre reperibili, se all'estero si possono organizzare *conference call* o video conferenze.

Il CMT decide per prima cosa se cooptare altri membri per la durata della crisi e comunque per il tempo necessario.

2 - CIRCOSCRIVERE E APPROFONDIRE LA CRISI

Nel Manuale di Crisi sono già state identificate le più probabili cause fonte di crisi. Ovviamente

⁶ M. Tungate, *Giganti tra i media*, trad. di R. Merlini, Milano, 2004.

te è sempre possibile che se ne verifichi una imprevista ma come abbiamo visto se è stato fatto un buon lavoro di *Crisis Prevention* la probabilità che si tratti di una crisi già prevista è molto alta.

A questo punto il CMT deve analizzarla e approfondirne tutte le possibili implicazioni, cause tecniche, responsabilità, evoluzione mediatica, impatto sul business, sull'immagine aziendale ecc... oltre a raccogliere e analizzare tutte le informazioni necessarie alla comunicazione esterna e interna.

3 - IDENTIFICARE GLI INTERLOCUTORI

Nella fase di preparazione abbiamo visto che i possibili interlocutori, suddivisi tra alleati e ostili, sono già stati individuati. Si tratta adesso di prendere questa mappatura, eventualmente aggiornarla, e trarne tutte le informazioni utili che sono preventivamente state raccolte su ciascuno di questi interlocutori.

4 - MONITORARE

L'EVOLUZIONE DELLA CRISI SUI MEDIA

Questo monitoraggio ci offre indicazioni preziose per cercare di intuire il *trend* futuro.

Inoltre ci aiuta a capire quando è opportuno parlare -se il *trend* è in crescita- e quando è opportuno invece tacere -se il *trend* è in calo-.

L'evoluzione della crisi è dettata essenzialmente dalla sua notiziabilità (*newsworthiness*), ossia da quanto può interessare il pubblico.

Il caso della fuoriuscita di greggio dal giacimento della BP nel Golfo del Messico è un tipico caso di crisi ad altissima notiziabilità.

5 - DEFINIRE LA STRATEGIA

DI COMUNICAZIONE (CONTENUTI E TONI)

A questo punto il CMT (*Crisis Management Team*), una volta valutata la situazione, deve identificare con precisione il contenuto delle dichiarazioni che farà alla stampa e il tono che utilizzerà.

Per quanto riguarda il contenuto è importante fare dichiarazioni che poggino su dati oggettivi e documentabili. Se poi nella mappatura alleati/ostili è stato individuato uno

scienziato o un tecnico esterno in grado di avvalorarli allora ne dovrà essere incoraggiata un'intervista⁷ (Roger A. Pielke Jr., 2005).

In caso di crisi con danni alle persone o all'ambiente ad esempio è indispensabile evitare di dare l'impressione di essere distaccati. Spesso i manager, per paura o altro, durante una crisi possono dare questa impressione anche non volendo. Occorre invece sottolineare sempre empatia e vicinanza ed accompagnarle ovviamente da azioni concrete e immediate.

6 - DECIDERE A CHI PARLARE

Adesso è il momento di scegliere i soggetti ai quali parlare, il *target*.

I nostri interlocutori, già mappati in alleati e ostili, saranno di solito piuttosto numerosi e perciò avranno interessi e aspettative diverse. Per questo motivo il CMT (*Crisis Management Team*) dovrà da un lato garantire assoluta coerenza di messaggi ma dall'altro questi dovranno essere adattati ad ogni singolo *target*, variando leggermente nei contenuti e nei toni.

Ad esempio, se un'azienda chiude un sito produttivo periferico e lo accorpa presso un altro esistente in un'altra regione italiana, il messaggio diretto ai media e alle istituzioni locali del luogo dove si dismette sarà volto a giustificare, numeri alla mano, la necessità oggettiva e irreversibile di questa scelta, illustrando al contempo le misure che metterà in campo per i dipendenti che saranno licenziati, es. supporto all'*outplacement*, riqualificazione professionale, prepensionamento, cassa integrazione ecc.

Ai media e alle istituzioni nazionali invece a questo messaggio si potrà aggiungere il fatto che l'azienda accentra lo stabilimento presso un altro già esistente ma non delocalizza, rimane in Italia e anzi pianifica una serie di investimenti presso il nuovo sito in vista dell'accentramento.

7 - IMPLEMENTARE

LE AZIONI DI COMUNICAZIONE

Una volta definita strategia e target il CMT (*Crisis Management Team*) autorizza le relati-

⁷ R. A. Pielke Jr., *Scienza e politica. La lotta per il consenso*, trad. di B. Giovagnoli, Bari-Roma, 2005.

ve azioni di comunicazione quali ad esempio diramare un comunicato stampa, rilasciare un'intervista da parte del portavoce, inviare una lettera ai dipendenti, organizzare incontri *one to one* o per piccoli gruppi con il *middle management*, inviare una lettera a tutti i dipendenti, fornitori, clienti, banche ecc...

8 - ANALIZZARE I FEEDBACK

Dopo che le azioni di comunicazione sono state implementate è necessario misurarne il *feedback*.

Gli strumenti principali utilizzati sono in *primis* l'analisi della rassegna stampa ottenuta, il cosiddetto *coverage*, che non deve essere necessariamente voluminosa, l'importante è che sia mirata al target desiderato e riporti i contenuti giusti.

Inoltre è importante, anche se un po' costoso, commissionare una ricerca demoscopica per valutare se e in che modo è mutata la percezione da parte del pubblico della reputazione della propria azienda.

Infine può essere altrettanto utile monitorare se e quali mutamenti "di umore" ci sono stati nei blog nei quali gli iscritti parlavano della crisi.

Un altro modo utile per sondare questi umori, anche se non scientifico come una ricerca demoscopica, è leggere i commenti che spesso i lettori di una notizia comparsa su un sito web possono lasciare. Si tratta sempre di un'esperienza illuminante. Una sorta di sondaggio in tempo reale e a costo zero.

Stessa cosa per Facebook e gli altri *social networks*. Spesso i contestatori utilizzano questi strumenti per comunicare tra loro e pianificare proteste e azioni dimostrative, monitorarli strettamente consente di non farsi cogliere di sorpresa.

9 - RECOVERY REPUTATION

Passata la crisi, è venuto il momento di recuperare il danno d'immagine subito attraverso una serie di azioni di comunicazione da mettere rapidamente in campo.

La *Recovery Reputation* deve avere ad oggetto soprattutto le attività future dell'azienda: in-

vestimenti, nuovi progetti, nuovo *top management* se il precedente è stato sostituito a causa della crisi, ecc....

La *Recovery Reputation* deve superare le cause della crisi, ammettendo di aver imparato da quanto accaduto e indicare ai media gli obiettivi futuri. La crisi è passata, l'azienda guarda con fiducia al futuro.

Un'intervista all'AD (Amministratore Delegato o Chief Executive Officer -CEO) in tv o su un importante quotidiano è di solito il sigillo finale della *Recovery Reputation*.

Ultimo passo è la rilettura di ciò che è accaduto e di come è stato gestito, in modo da aggiornare il manuale di crisi e tutta la *Crisis Prevention*. È giunto il momento di valutare, a mente fredda, cosa abbiamo imparato dalla crisi.

IL RUOLO DEI SOCIAL MEDIA

Una riflessione a parte merita il ruolo che i *social media* hanno oggi nella gestione di una crisi e, più in generale, della loro capacità di influenzare la reputazione aziendale.

Si vuole offrire in questa sede un'introduzione all'argomento - giacché sarà trattato in modo più estensivo in una successiva pubblicazione - volto a inquadrare i principi della *crisis prevention* e del *crisis management* attraverso i *social media*.

1 - LO SCENARIO DI RIFERIMENTO

Prima di tutto è opportuno tracciare brevemente lo scenario, numeri alla mano, relativo al peso dei *social media* nella società odierna.

Il 90% degli utenti internet nel mondo ha un account social e il 70% di loro sono utenti attivi⁸.

Detto in altri termini, ogni dieci persone che abitualmente navigano in internet in tutto il mondo, ben sette di queste coltivano relazioni *social* sul web. Ciò significa che sette utenti su dieci sono a loro volta un nodo di questa immensa rete mondiale nella quale condividono informazioni di ogni tipo 24h su 24 tutti i giorni.

⁸ T. Smith, *GlobalWebIndex 2012 Report*, www.trendstream.net, London, 2012, <<http://globalwebindex.net/>>, sito consultato il 23/12/2012.

È tuttavia da non sottovalutare neppure il 20% di utenti che hanno un *account social* ma sono passivi. Infatti se da un lato è vero che questi utenti non generano e non scambiano informazioni, dall'altro utilizzano i *social media* per informarsi, raccogliere opinioni e dati. Pertanto, seppure passivi, sono comunque influenzabili dalle informazioni immesse in rete dall'altro 70% di utenti *social* attivi.

Venendo allo specifico della situazione italiana, il 47% degli utenti Facebook ha un profilo attivo, mentre su Twitter è iscritto il 27% della popolazione web italiana ma solo il 12% lo usa attivamente. Pinterest, infine, raccoglie il 5% delle iscrizioni, ma meno della metà, ossia il 2%, lo usa attivamente⁹.

2 - GLI INFLUENCER

Se i *social media* sono potenzialmente accessibili a tutti, non tutti però sono in grado di veicolare le proprie opinioni con la stessa efficacia. Tra questi vi è una particolare categoria di utenti in grado di influenzare gli altri. Sono appunto ciò che vengono comunemente denominati *influencer*.

Gli *influencer* sono utenti i quali, oltre ad essere particolarmente attivi sui *social media*, esprimono opinioni o danno informazioni che sono poi riprese e condivise da decine di migliaia o addirittura di milioni di altri utenti.

Gli *influencer* sono particolarmente importanti per due motivi, prima di tutto perché sono in grado di orientare l'opinione di altri utenti interessati agli stessi argomenti.

La teoria degli *influencer* richiama da vicino quella del flusso di comunicazione a due livelli (*two-step flow of communication*) di Lazarsfeld, Berelson e Gaudet. La differenza è che nel caso degli *influencer* l'orientamento dell'opinione avviene attraverso un contatto di tipo virtuale. Inoltre l'*influencer* esercita normalmente la sua influenza solo su specifici e ben determinati argomenti, che formano oggetto di interesse comune tra lui e gli altri utenti.

⁹ GlobalWebIndex: Italian Social Platform Adoption Trends – September 2012.

3 - CRISIS PREVENTION CON I SOCIAL MEDIA

Risulta quindi evidente che il primo passo di un'attività di *crisis prevention* che voglia tenere in considerazione anche i *social media* come *stakeholder* (e sarebbe un grave errore non farlo) non può che essere la mappatura degli *influencer*.

Più nello specifico, una volta individuati i temi attorno ai quali potrebbe sorgere una crisi suscettibile di danneggiare la reputazione aziendale, è necessario mappare gli *influencer* più forti e presenti in rete su questi temi.

La mappatura deve anche prevedere una classificazione tra *influencer top*, di medio livello e ordinari. Laddove per ordinari si intendono comunque utenti in grado di orientare il cosiddetto popolo del web.

La mappatura sarà effettuata sulla base di una serie articolata di parametri precedentemente definita. Alcuni di questi possono essere standard, come ad esempio il numero medio di retweet di un utente Twitter. Altri saranno invece definiti sulla base delle specifiche esigenze dell'azienda.

Vi è in atto uno sforzo, sicuramente utile, di definire uno standard comune di valutazione degli *influencer*. Tuttavia ciò non significa che lo standard possa poi essere adattato sulla base di esigenze particolari.

4 - CRISIS MANAGEMENT CON I SOCIAL MEDIA

Ipotizziamo a questo punto che la crisi sia effettivamente esplosa e dobbiamo gestirla anche sui *social media*.

Prima che l'azienda si avventuri in questo mondo relativamente nuovo e ricco di insidie, è opportuno porsi una domanda di fondo.

In che cosa i *social media* differiscono dai media tradizionali, anche online (i media online non 2.0)?

La differenza fondamentale, che talvolta le aziende faticano a capire, è che se prima la comunicazione era verticale (o *top down* come si dice) con bassissimo livello di interazione, nel caso dei *social media* la situazione è completamente diversa. La comunicazione è assolutamente verticale, questo significa che vi è un'in-

terazione totale tra l'azienda e gli altri utenti con i quali dialoga.

L'azienda diviene un nodo della rete al pari di tutti gli altri, perdendo quello status (e pure quell'aura) di inaccessibilità e in qualche modo di superiorità che i media tradizionali garantivano ad essa.

Per poter avere voce in capitolo all'interno di una *community* online occorre di conseguenza essere un nodo attivo della rete, in grado di produrre e scambiare grandi volumi di informazioni con altri nodi/utenti.

Il concetto di utente attivo non deve tuttavia trarre in inganno. Non si tratta infatti di una definizione meramente quantitativa, dal momento che un utente che producesse molte informazioni ma banali o in qualche modo non originali, difficilmente avrebbe un alto numero di *feedback* da parte degli altri utenti.

Perché proprio qui sta il punto. Per essere utenti attivi non basta produrre informazioni ma occorre anche stringere relazioni. La produzione di informazioni è la chiave per stringere relazioni sui *social media*.

Ora, se con Gregory Bateson assumiamo che l'informazione sia la percezione di una differenza, ovvero la produzione di un dato rilevante per chi lo riceve, risulta chiaro che vi deve essere da parte dell'utente uno sforzo anche qualitativo nella produzione di informazione. Sforzo che se mantenuto costante nel tempo lo fa assurgere al ruolo di *influencer*.

Ecco quindi che, forzando un po' i termini della discussione, possiamo affermare che nel web 2.0 il concetto di comunicazione come oggetto di ricerca, perde molta parte della sua centralità a favore di quella del concetto di relazione.

Quindi, rispondendo alla domanda posta all'inizio di questo paragrafo, possiamo affermare che la gestione della comunicazione di crisi sui *social media*, prevede una relazione molto più stretta, e soprattutto paritaria, tra l'azienda e gli utenti del web. Se consideriamo poi che questi utenti sono nella maggior parte dei casi consumatori, o potenziali tali, dei prodotti o servizi realizzati dall'azienda in questione, ci rendiamo conto come i *social media* abbiano radicalmente modificato la relazione tra queste due tipologie di soggetti.

Ergo, una gestione della comunicazione di crisi sui *social media* non dovrà replicare quella con i media tradizionali. Postare il comunicato stampa mandato al giornale, ad esempio, è quanto di più sbagliato l'azienda sotto attacco possa fare.

È necessario invece avviare un dialogo costante, paziente e trasparente con gli utenti. È necessario, come detto, costruire e coltivare una relazione.

BIBLIOGRAFIA

- P. Kotler, W. G. Scott, *Marketing Management*, trad. di W. G. Scott, Torino, 1993⁷
- A. Di Raco, G. M. Santoro, *Il manuale della comunicazione interna*, Milano, 2003
- G. Mazzei, *Lobby della trasparenza*, Roma, 2006
- M. Morelli, *La Comunicazione d'impresa e la promozione dell'immagine*, Milano, 1997
- M. de Vincentiis, *Comunicare l'emergenza*, Roma, 2010
- M. Tungate, *Giganti tra i media*, trad. di R. Merlini, Milano, 2004
- R. A. Pielke Jr., *Scienza e politica. La lotta per il consenso*, trad. di B. Giovagnoli, Bari-Roma, 2005
- L. Paccagnella, *Sociologia della comunicazione*, Bologna, 2010
- B. Marinescu, *Exploring the Role of Social Media in Crisis Recovery. A BlackBerry Case Study*, Leeds, Leeds Metropolitan University, 2012
- T. Smith, *GlobalWebIndex 2012 Report*, www.trendstream.net, London, 2012, <<http://globalwebindex.net/>>, sito consultato il 23/12/2012

Roberto Adriani è responsabile della "business unit Crisis Communication and Public Affairs" di MSL Italia – Publicis group, agenzia internazionale di Relazioni Pubbliche, dedita alla consulenza in reputation management per aziende multinazionali. I mercati nei quali opera maggiormente sono quello farmaceutico, chimico e agroalimentare. ex giornalista free lance, membro dell'Ordine dei Giornalisti, è laureato in Scienze Politiche all'università di Pisa e successivamente ha ottenuto un master in Comunicazione d'Impresa presso la Fondazione Accademia di Comunicazione di Milano. È socio FERPI-Federazione Italiana Relazioni Pubbliche. L'autore è anche docente di comunicazione d'impresa presso i master post laurea della Fondazione Accademia di Comunicazione di Milano e del Sole-24Ore di Milano e Roma.

roberto.adriani@mslgroup.com