

# COMUNICAZIONE DI CRISI E CRISIS MANAGEMENT, STRUMENTI STRATEGICI DELLE RP



*Siamo in crisi? Sì, grazie! Imparare a comunicare e gestire le crisi. Strategie e case history emblematiche per salvaguardare la business continuity e la reputazione. Sono questi i temi al centro del corso organizzato da Ferpi, in programma venerdì 26 febbraio a Milano, a cura di Luca Poma e Chiara Galgani, con la partecipazione di Fabio Caporizzi.*

“Ci vogliono vent’anni per costruire una reputazione e 5 minuti per distruggerla” affermava l’imprenditore ed economista statunitense Warren Buffett.

Il legame di fiducia reciproca tra i diversi soggetti economici è diventato oggi un requisito indispensabile per l’economia e per la sopravvivenza delle imprese: per operare nella società moderna un’azienda deve godere di un indiscusso consenso da parte di tutta la comunità. Fiducia che è possibile costruire nel tempo solo attraverso comportamenti e comunicazioni coerenti e senza macchie, e che viene seriamente minacciata quando un’azienda si trova coinvolta in una crisi

reputazionale. La risposta che ciascuna organizzazione sarà in grado di dare e comunicare all'interno e all'esterno risulterà fondamentale per preservare il legame di fiducia con i suoi interlocutori chiave e stakeholders.

Nell'ultimo decennio grandi aziende, multinazionali, banche d'affari e altre organizzazioni sono cadute vittime della loro intrinseca arroganza, incapaci di strutturare anticorpi efficaci per far fronte a situazioni di crisi, "i responsabili delle imprese faticano ancora a comprendere come tutte le aziende corrano stabilmente il rischio di essere colpite da un boomerang, specie a causa delle rapidissime dinamiche del mondo digitale".

Il crisis management è tuttavia un processo di medio-lungo periodo che comprende tutte le attività da porre in atto prima, durante e dopo un evento critico, per proteggere l'organizzazione dalle minacce o per ridurre l'impatto negativo. La comunicazione di crisi assume un significato fondamentale, ma – per semplificare le cose – non dovrebbe essere altro che l'estensione naturale della comunicazione di ogni giorno. "Come ci ricordava già molto tempo fa il Cluetrain Manifesto – afferma Poma -, *'i mercati sono diventati conversazioni e le aziende devono capire che i tempi dei monologhi sono finiti'*. Le parole chiave del XXI secolo utili per creare valore per gli azionisti sono 'autenticità', 'condivisione con gli stakeholder' e 'costruzione di reputazione': questo include simulare scenari critici, con tranquillità, in tempo di pace, e simulare, e simulare ancora... finché l'organizzazione non è perfettamente pronta ad affrontare qualunque tipo di potenziale problema reputazionale".

Poma spiega come "Non esista un vero e proprio 'ABC' di comportamento", perché "La gestione di una crisi è 'fluida' per definizione, quindi non imbrigliabile in schemi completamente rigidi. Essa richiede una conoscenza dettagliata dei meccanismi tecnici di gestione, una profonda consapevolezza delle variabili in campo, sia ambientali sia umane, ma anche una buona dose di creatività e capacità

d'improvvisazione. Come per la strategia militare, è una tecnica, non una scienza". Se è consentito il paragone, si può immaginare un atleta che si allena seguendo un planning standard, ma a ogni competizione deve misurarsi con forze e variabili ambientali differenti.

Ci sono delle regole base, non si deve mai "Cadere nella pratica abituale della sottostima della crisi: 9 volte su 10 gli imprenditori la negano, perché non hanno saputo cogliere i segnali di allarme precedenti, anche se deboli; scaricare la responsabilità; aggredire il proprio interlocutore, mostrando i muscoli, o affidandosi solo agli avvocati, che hanno strumenti obsoleti e spesso una scarsa formazione specifica". Di contro, un'impresa ha almeno tre cose da fare assolutamente. "Assumersi le proprie responsabilità: è confermato che le aziende che fanno chiedere scusa sono quelle che più rapidamente recuperano reputazione presso gli utenti-consumatori; a ciò va ovviamente aggiunta la capacità di applicare meccanismi correttivi e far comprendere agli stakeholder per quale motivo quel dato problema non si ripeterà mai più; soprattutto, ben prima che una crisi scoppi, fare una continua previsione di possibili scenari critici, con vere e proprie simulazioni per identificare eventuali aree vulnerabili, perché la capacità di superare una crisi è direttamente proporzionale alla quantità e qualità di scenari elaborati preventivamente. Va creata un'attitudine che permette ai manager di avere più tonicità, per affrontare situazioni difficili. Ci vuole formazione per gestire una crisi ed è necessario stanziare un budget adeguato nei costi di impresa; infine, gestire il post crisi, perché questa non è mai finita quando sembra, rimane sempre una coda strisciante.

"In Italia sono ancora molte le aziende poco strutturate su questi aspetti, il nostro è un paese 'a bassa sensibilità' sul tema del crisi management, e si tende sempre – spesso goffamente – a cercare di rimediare al danno quando esso è già commesso, e questo comporta dei costi molto alti per l'impresa, oltre a pregiudicare l'indice reputazionale delle aziende, che – come sappiamo – è l'asset intangibile oggi come

oggi più prezioso”

Secondo Chiara Galgani “È senz’altro vero che non esiste un ‘abc’ precostituito per la gestione delle crisi, ma una regola che vale sempre la pena tenere presente è quella di evitare di *non comunicare*, chiudendosi a riccio e sfuggendo al confronto diretto con i pubblici di riferimento, perchè i media si interesseranno comunque della crisi, e l’assenza di comunicazione si tradurrà semplicemente nel mancato *governo* dell’evento con amplificazione degli effetti negativi sulla reputazione aziendale.

Le case history che discuteremo con i partecipanti al corso [Siamo in crisi? Sì, grazie! Come comunicare le crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione](#), in programma **venerdì 26 febbraio a Milano** presso la sede della Federazione (via Lentasio, 7 – dalle 09.30 alle 17.30), dimostrano come la risposta attiva alla crisi, con creazione e gestione di un flusso continuo di informazioni, trasmissione di messaggi declinati e adattati per i diversi pubblici insieme a informazioni chiare e trasparenti sono uno sforzo necessario per trasformare la gestione della crisi in un’opportunità.

Se nel momento della crisi l’organizzazione si dimostra attendibile e oggettiva nei sui flussi di comunicazione, il processo di ‘gestione e degenza’ potrebbe notevolmente accorciarsi, lasciando più tempo e opportunità di costruire valore nella fase di riconsolidamento della propria immagine.

La comunicazione in caso di crisi deve essere proiettata sempre al futuro: le misure di change management e il ripensamento dei processi organizzativi aziendali vengono di conseguenza recepiti come sostanziali, e non solo come *palliativi*, offrendo così all’organizzazione l’opportunità di creare una nuova storia da comunicare”.

**Data e sede:**

Venerdì 26 febbraio 2016

ore 09.30/17.30

c/o FERPI

via Lentasio, 7

Milano

**A cura di:**

- **Chiara Galgani**, Media Relation Manager di Banca Mps e Socia Ferpi
- **Luca Poma**, Giornalista, Docente, Consulente in Reputation management e Socio Ferpi

**Guest Speaker:**

- **Fabio Caporizzi**, Amministratore Delegato di Burson-Marsteller e Presidente di Y&R Group

**Obiettivi e Contenuti:**

Analizzare la comunicazione in caso di crisi: gli elementi scatenanti e le relative modalita`di azione, punti di forza e di debolezza su cui lavorare, strutturare una strategia efficace per salvaguardare la business-continuity e la reputazione.

**Destinatari:**

Consulenti professionisti di Crisis Management e comunicazione di crisi, uffici stampa, accademici, amministratori pubblici, istituzioni pubbliche, manager di grandi, piccole e medie aziende e tutti coloro che volessero scoprire e approfondire le tematiche legate a questa disciplina.

**Iscrizioni/costi:**

- Per i Soci Ferpi in corso di qualificazione e nuovi iscritti: **gratuito**
- Per i Soci Professionisti Ferpi già qualificati: **200 euro**
- Per i Frequentanti esterni non soci: **450 euro**

Crediti per Soci Ferpi: **100**

Per informazioni ed iscrizioni: [casp@ferpi.it](mailto:casp@ferpi.it)