

# TESI DI LAUREA. "Comunicazione di crisi, analisi delle pratiche di Nestlè"



# IULM

**Libera Università di Lingue e Comunicazione  
International University of Languages and Media**

Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM

Corso di Laurea in Public Relations e Business Communication

**Comunicazione di crisi – analisi delle pratiche di Nestlè**

Tesi di Marta Grassi

Scarica il testo integrale della [tesi](#) (96 pagine), qui di seguito, il testo dell'**Introduzione della tesi**:

---

## **INTRODUZIONE**

Crisi, comunicazione e fiducia/reputazione sono le tre parole chiave che

definiscono l'elaborato seguente.

“Crisi è un termine con il quale dal 2007 l'opinione pubblica si interfaccia

quotidianamente, non perché prima non ci fossero state crisi, ma perché quella

scoppiata nel 2007 ha scatenato reazioni a catena fino alla crisi economica attuale. Definita come "crisi economica", è stata caratterizzata dalla mancanza di fiducia riposta nelle banche a livello internazionale e culminando nel 2010/2011 con il braccio di ferro tra USA e Europa sulla stabilità finanziaria e il ruolo dell'euro.

Tuttavia, questa crisi internazionale ha lasciato nella penombra un'altra tipologia di crisi, sulla quale si concentrerà l'elaborato: le crisi di impresa non riconducibili alla situazione economica generale. Molte sono le imprese che hanno sofferto stravolgimenti in termini di riduzioni drammatiche del fatturato e degli utili, perdite di quote di mercato, sovradimensionamento degli organici e conseguenti politiche di licenziamento o di delocalizzazione. Ma ognuna di queste situazioni può essere riconducibile all'impreparazione generale del management aziendale alla gestione operativa e strategica di crisi. Sarà quindi fondamentale chiarire la delicata funzione di crisis management a livello aziendale e gestionale della vita d'impresa. Importante è anche definire il ruolo fondamentale della crisis communication in uno scenario competitivo sempre più globalizzato.

La comunicazione è, a sua volta, una delle caratteristiche proprie del mondo globalizzato, grazie alla presenza di nuovi media e delle reti. Le informazioni si diffondono rapidamente, arrivando ad un pubblico vastissimo di

soggetti che possono avere interessi diretti o indiretti nell'impresa. Il modo in cui le informazioni si propagano e sono comunicate ai diversi destinatari è l'essenza di un processo di comunicazione ed è molto spesso più rilevante della dimensione stessa degli effetti reali della crisi. Eventi di per sé poco significativi possono essere ingigantiti e situazioni che non hanno nulla a che fare con l'impresa possono avere riflessi molto negativi su di essa.

La terza componente è costituita dalla fiducia e dalla reputazione, che sono a loro volta elementi cruciali di un sistema, ovvero quello economico. Infatti, la fiducia riposta in un'impresa o il pregiudizio sulla sua reputazione determinano atteggiamenti positivi o negativi dei diversi portatori di interessi aziendali. Quello che determina l'importanza della gestione di crisi a livello di reputazione e di immagine si costituisce con un'asimmetria di fondo: la fiducia e la reputazione si costituiscono in tempi lunghi, mentre la sfiducia o la caduta di reputazione possono essere determinati da fattori imprevedibili, spesso non controllabili, i quali hanno riflessi immediati nel breve periodo. Una corretta gestione delle situazioni di crisi diventa quindi uno strumento fondamentale per affrontare questa asimmetria, evitando che la professionalità dei componenti aziendali sia intaccata o messa in discussione semplicemente per una situazione di crisi mal gestita.

L'elaborato verrà suddiviso in tre capitoli.

Nel primo sarà approfondito il tema generale di crisis management, argomento spesso poco esplorato. Ci si concentrerà sulla definizione di crisi, quali sono le cause e qual è la sua dinamica. Saranno individuate le varie tipologie di crisi e di conseguenza anche gli strumenti necessari alla gestione di un evento critico, sia a livello interno che ed esterno all'azienda. Ci sarà inoltre un confronto tra i vari comportamenti da adottare o da evitare in caso di crisi, rapportati agli studi effettuati da autori che hanno ritenuto importante analizzare in modo specifico questa tematica.

Nel paragrafo successivo saranno indicate le tre fasi principali del crisis management: quella di prevenzione e anticipazione delle situazioni di crisi, quella di risposta, con particolare attenzione alla tematica del tempo ed infine della ripresa post-crisi, nella quale è ancora importante la rapidità con la quale si attua un programma di rilancio, di motivazione del personale e di recupero della reputazione. Da sottolineare è il fatto che il crisis management non sia considerato una vera e propria "disciplina", ma rappresenta la gestione di vari processi attraverso un approccio multidisciplinare e/o interdisciplinare.

Nel secondo capitolo l'analisi sarà principalmente orientata alla scoperta della realtà Nestlé.

Il primo paragrafo viene sviluppato intorno alla storia dell'azienda, ripercorrendo le tappe fondamentali dell'evoluzione storica dell'azienda, per passare poi alla descrizione della struttura organizzativa, dell'ambiente ovvero del settore in cui opera Nestlé, delle attività svolte, il portfolio prodotti dell'organizzazione ed infine gli obiettivi che aiutano Nestlé a perseguire il suo fine principale: soddisfazione e salute per il consumatore. Per migliorare la comprensione, è stata svolta l'analisi PEST, che permetterà di indagare sulle variabili politica, economica, sociale e tecnologica capendo così quali sono più rilevanti nelle scelte strategiche e operative dell'azienda.

Nel secondo paragrafo sarà introdotto il vero e proprio mondo Nestlé: i valori aziendali, la vision e la mission che comandano tutte le attività svolte in azienda. Da qui sarà introdotto quello che per Nestlé viene considerato valore aggiunto, ovvero la componente di ricerca, valore cardine per l'azienda, e le varie caratteristiche di comportamento etico e morale attuato in conformità con le aspettative dei consumatori e della società che spesso affligge le aziende facenti parte del settore alimentare con giudizi decisamente severi e intransigenti.

Infine, nel terzo paragrafo verrà analizzata la componente di comunicazione aziendale. Nestlé considera essa fondamentale al raggiungimento di risultati soddisfacenti, e per questo, differenzia la propria

comunicazione in base all'obiettivo e al target che vuole raggiungere. Saranno differenziate le attività di comunicazione dirette ai consumatori finali, rispetto a quella indirizzata agli stakeholder, introducendo una piccola analisi della componente social utilizzata come strumento strategico per comunicare per i vari pubblici riferiti ai differenti brand di cui Nestlé è padrona.

Concludendo, nel terzo capitolo finale verrà analizzata la posizione di Nestlé in relazione alle crisi, delineando gli strumenti e le strategie che essa sfrutta in un momento di criticità.

Nel primo paragrafo l'attenzione sarà posta sulle attività di prevenzione, indispensabili per una corretta gestione o anticipazione di qualsiasi tipo di crisi.

Questa risulterà diversa in base alla sua posizione sui vari mezzi di comunicazione a disposizione. Ci saranno infatti metodologie specifiche per i media tradizionali e altre per i cosiddetti new media.

Prendendo spunto da quest'ultimi, nel secondo paragrafo sarà individuato come

questi nuovi canali di trasmissione di notizie, internet e soprattutto i social

network, possano diventare un'arma a doppio taglio per l'azienda. Necessari

per rimanere in costante contatto con i consumatori e per rispondere

direttamente agli utenti, ma allo stesso tempo strumento di diffusione virale di

notizie che, con il passare da "mouse a mouse", vengono spesso distorte e a

volte totalmente inventate. Tutto questo porterà dei risvolti di necessaria considerazione per l'azienda e di importante rilievo in caso di scoppio di una crisi.

Nel terzo e ultimo paragrafo sarà inserita l'analisi di una case history aziendale riferita ad un evento critico con il quale si è dovuta relazionare Nestlé.

Delineata la situazione iniziale che ha scaturito l'aumento di attenzione sul prodotto Nesquik negli Stati Uniti, ovvero la probabile contaminazione da salmonella, è poi stato individuato il motivo per cui la crisi ha toccato anche la realtà italiana. Essa però, gestita in maniera impeccabile, non ha trovato alcun riscontro nel diffondersi o nel provocare qualche cattiva conseguenza sui comportamenti dei consumatori italiani.