Il consumatore conta più dell’elettore: perché il caso Foodora è una piccola rivoluzione

Appellarsi ai consumatori, non alla politica: questa la scelta dei lavoratori sottopagati del colosso tedesco per la consegna di cibo online. Una scelta che dimostra come ormai si voti anche con la carta di credito. E che il potere del consumatore è enorme, se impara a usarlo

Oggi non si vota più solo nelle cabine elettorali. E forse non è solo l’indifferenza ad aver svuotato di senso le elezioni e le istituzioni democratiche. È anche la fine di un monopolio. Perché oggi si vota pure coi piedi, andandosene, cercando un Paese a misura delle proprie ambizioni e delle proprie necessità, perlomeno fino a che sarà consentito farlo. E si vota pure con la carta di credito – o col portafoglio, se preferite, come dice l’economista Leonardo Becchetti – comprando beni e servizi che rispondano ai propri valori, al bisogno di costruire una relazione attraverso l’acquisto, al sentirsi parte di una comunità.

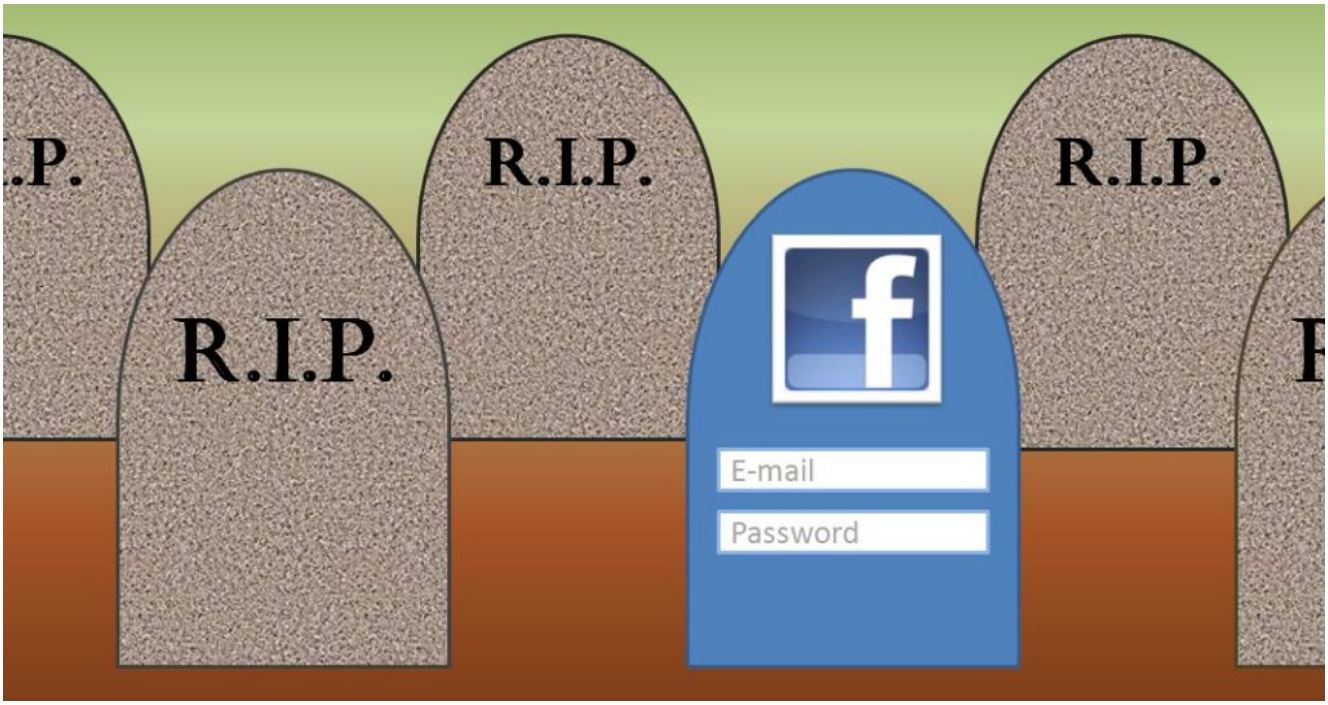
Aria fritta? Forse. Ma con ogni probabilità **oggi non esisterebbe Eataly se non ci fosse stata alle spalle una comunità come Slow Food, in grado di canonizzare un sistema di valori che è penetrato persino in una multinazionale come McDonald's**, cambiandone il modello di business. E le stesse realtà selezionate e presentate al Festival delle Comunità del Cambiamento promosso da Rena a Milano, raccontano proprio questo: che oggi per stare sulla frontiera dell'innovazione l'impresa – come dicono chiaramente economisti quali Stefano Micelli e Paolo Venturi – deve essere anche un attore sociale, ibrido, capace di costruire relazioni oltre che prodotti.
In altre parole, deve imparare a caricarsi sulle spalle il cambiamento della propria comunità di riferimento. Dal Laboratorio Creativo Geppetto, che offre soluzioni IoT alle imprese artigiane, a Maam – acronimo di "maternity as a master", la maternità è un master: a proposito di #fertilityday – che propone alle grandi aziende percorsi di reinserimento ed empowerment professionale alle mamme lavoratrici. Da Eattiamo, che spedisce box di prodotti alimentari italiani, per promuovere il cibo made in Italy di qualità in America, al Progetto Quid, un marchio di moda che nasce da tessuti di qualità del miglior Made in Italy recuperati localmente per mano di donne con un passato di fragilità.
Il sottotesto politico non è banale: **in quanto cittadini, il potere che abbiamo perso da elettori e lavoratori ci è stato restituito in quanto consumatori. Ed è un potere enorme**, che i social network possono gonfiare a dismisura e del quale ancora non siamo del tutto consapevoli. Pensate al danno reputazionale per la Barilla dopo le frasi dell'amministratore delegato in difesa della famiglia tradizionale, ai guai che l'azienda ha dovuto sopportare per una protesta estemporanea, non certo organizzata. Pensate cosa potrebbe accadere se questo potere venisse compreso e utilizzato fino in fondo dai consumatori per promuovere o bocciare un marchio o un prodotto che non rispetta l'ambiente, i suoi lavoratori, i territori in cui opera.

> *In quanto cittadini, il potere che abbiamo perso da elettori e lavoratori ci è stato restituito in quanto consumatori. Ed è un potere enorme, che i social network possono gonfiare a dismisura e del quale ancora non siamo del tutto consapevoli.*

Il caso Foodora ne è l'esempio

Il caso Foodora, in qualche modo, rappresenta un ulteriore passo in avanti, perlomeno in Italia, nell'acquisizione, di tale consapevolezza. Difficile non conosciate l'azienda tedesca, leader di mercato nella consegna di cibo a domicilio, o che mai abbiate incrociato uno dei suoi ciclisti in giacca fucsia. Succede che alcuni di loro, segnatamente quelli che lavorano a Torino, decidano di incrociare le braccia. Hanno tempi di consegna strettissimi e per rispettarli – e non essere "disattivati" – sono costretti a prendersi un bel po' di rischi. Devono metterci loro bicicletta, telefono e pure il casco. **Sono pagati malissimo, 2,70 euro a consegna – valore complessivo della startup: 3 miliardi di dollari, per la cronaca.** E se qualcuno protesta, viene messo alla porta senza troppi complimenti.
Fino a qualche anno fa, o in altri contesti, la cosa sarebbe passata sotto silenzio. Oggi non più. Oggi di fronte ai numeri da capogiro dell'azienda tedesca non fa nemmeno sorridere la patetica – e pure un bel po' ipocrita – giustificazione dei suoi amministratori italiani, che raccontano che lavorare per Fooodora sia «**un'opportunità per chi ama andare in bici, guadagnando anche un piccolo stipendio**», come se sotto questa patina buonista in salsa sharing economy non si celi un rapporto di lavoro para-subordinato e per giunta sottopagato. **E dietro quella disponibilità ad «ascoltare i ragazzi», non collettivamente ma «face to face»** non si nasconda un tentativo nemmeno troppo velato di intimidazione.
Nel Paese della disoccupazione giovanile al 40%, della fuga dei cervelli e del record di giovani che né studiano né lavorano, il loro sciopero fa rumore, così come la loro campagna di boicottaggio dell'azienda per cui lavorano. Non è la prima volta che accade nel mondo – negli Usa la class action degli ex-autisti contro Uber ha fatto molto rumore – ma è il segnale di una nuova consapevolezza dei lavoratori. Magari sarà una bolla di sapone, ma finalmente hanno capito che per contare qualcosa devono rivolgersi al consumatore, non al parlamentare o al ministro. Di una cosa però siamo certi: **c'è molta più politica qui che in tutta la campagna referendaria o in quella per eleggere il prossimo presidente degli Stati Uniti d'America.**

Perché dobbiamo produrre dati digitali che muoiano come noi



Gli esseri umani hanno alle spalle un'esperienza di 200.000 anni nel rapportarsi con la morte, eppure mai come ora sembriamo incapaci di farlo. La tecnologia del 2016 ha trasformato l'idea di "passare all'altro mondo" quasi una violazione—qualcosa di non naturale. Non è che la morte sia mai stata una cosa bella, ma ad un certo punto della storia della specie, forse, era una faccenda più *normale* di quanto non sia ora.

Grossa parte della sua anormalità è data dall'esistenza delle identità digitali. Come persone, siamo in grado di diffondere il nostro io ovunque: abbiamo l'illusione dell'immaterialità; e ciò che resta è l'ansia di un aldilà digitale. Dove una volta l'esistenza materiale del defunto poteva essere racchiusa in un triste pomeriggio di ricordi e pulizie, ora persiste e indugia.

Non è un bene? Forse no, stando a quanto scritto in una

ricerca pubblicata questo mese su *ACM Transactions on Computer-Human Interaction* da un trio di ricercatori che lavorano rispettivamente alla University of Lancaster, alla University of California, e alla Carnegie Mellon University. Per quanto possiamo voler tenere i morti vicino a noi, e per quanto possa essere semplice, forse non è ciò che ci serve per superare un lutto.

> ***Cancellare qualcosa non ha assolutamente lo stesso potere catartico che ha, per esempio, il fatto di bruciare o dare via degli oggetti materiali***

"Le persone vivono sempre di più la propria vita online, accumulando grandi quantità di averi digitali," scrivono gli autori. "Molti di questi averi digitali rappresentano simbolicamente le relazioni, gli eventi e le attività importanti. Il campo di studi [che si occupa di relazioni tra esseri umani e computer] ha iniziato a esaminare questi averi digitali nel contesto della perdita e della separazione. Ad ogni modo, gran parte del lavoro esplora la conservazione e la celebrazione, nello specifico come gli averi possono avere una funzione positiva nel ricordare una relazione e nell'onorare una persona scomparsa."
Una parte più contenuta del lavoro riguarda invece come liberarsi di questi oggetti, e il fatto che sia spesso un problema. Gli autori hanno cercato di capire meglio il fenomeno intervistando 10 psicoterapeuti—tutti specializzati nel facilitare i pazienti in lutto nella disposizione delle proprietà fisiche—da cui hanno poi sviluppato un quadro di lavoro teorico per distaccarsi dagli averi digitali dei morti.
"Durante i momenti di transizione della vita, le persone vogliono spesso allontanarsi dai ricordi più dolorosi, ma la natura disorganizzata delle collezioni digitali delle persone rende più difficile identificare quegli oggetti simbolici che

è funzionale conservare o abbandonare," prosegue il paper. "Questa mancanza di organizzazione significa anche che le persone possono imbattersi per caso in promemoria dolorosi senza preavviso alcuno. Le persone che cercano attivamente di disfarsi del materiale digitale relativo alla loro ultima rottura sentimentale, si trovano a fare i conti con l'inflessibilità della cancellazione."
Cancellare qualcosa è un atto freddo, brutale. Le informazioni binarie organizzate che si traducono in un'immagine o in una email o in un video vengono improvvisamente scombinate, e la rappresentazione digitale è perduta come se fosse stata incastrata in una bomba nucleare e scaraventata nel vuoto dal portellone di un aereo. I terapisti intervistati hanno insistito nel dire che cancellare qualcosa non ha assolutamente lo stesso potere catartico che ha, per esempio, il fatto di bruciare o dare via degli oggetti materiali. È un attimo e poi è tutto finito (e così è la vita, per carità, ma avete capito il punto).

> ***"Potremmo immaginare tecnologie future che fanno uso di componenti elettroniche transitorie auto-dissolventi o biodegradabili per contenere gli oggetti digitali di valore simbolico."***

La conclusione del paper, insomma, è che cancellare brutalmente un oggetto digitale non favorisce un superamento sano del lutto. Lasciar andare qualcuno o qualcosa è più facile se comprende un processo fisico che si sviluppa nel tempo. Non è un atto, ma un'esperienza. La domanda a questo punto è, come facciamo a rendere *esperienziale* la cancellazione digitale? Sarà mai possibile?
Gli autori sono fiduciosi. Anzi, la cosa si sposa bene con l'interazione tra esseri umani e computer di terza

generazione, in cui le interazioni corporee e le esperienze sensoriali sono enfatizzate—l'interazione digitale oltre schermi, tastiere e mouse. Una delle implicazioni verte sull'idea che i contenitori digitali non siano progettati per conservare contenuti, ma per liberarli.

"Quando aperti, i contenitori potrebbero materializzare/mostrare il patrimonio digitale come testo, immagini, o suoni un pezzo alla volta per l'ultima volta, prima che scompaiano dalla percezione (rappresentando, in modo simbolico, la messa in atto della cancellazione) per non essere mai più ritrovati," spiega il paper. "La disposizione degli effetti personali digitali, in questo caso, è sia visibile che rapida nel suo svolgersi davanti ai nostri occhi."

"Potremmo progettare magazzini fragili ed effimeri anziché renderli permanenti e robusti, come sono ora," prosegue il paper. "Il nostro studio sottolinea il valore degli elementi naturali come la terra e l'acqua e il loro intrinseco aspetto di deperibilità, dissoluzione e rinnovamento. Per esempio, potremmo immaginare tecnologie future che fanno uso di componenti elettroniche transitorie auto-dissolventi o biodegradabili per contenere gli oggetti digitali di valore simbolico. Tecnologie come queste potrebbero essere smaltite fisicamente o attraverso la dissoluzione o la decomposizione."

C'è tanto altro da dire, ovviamente, ma l'idea è chiara. Quando moriamo, non scompariamo come fanno i dati. Come facciamo, dunque, a far sì che la morte dei dati sia come la nostra?

Para(h)frasi*

Se non avete seguito l’affaire-Parah non vi siete persi nulla, ma dalle parti della blogosfera ci piace perdere tempo su questioni torbide, tipo appunto la scelta di questo brand di costumi e mutande (credo che loro lo dicano meglio, usando l’inglese) di utilizzare Nicole Minetti per una sua sfilata.
Molti si sono risentiti (ché la Minetti non è esattamente un esempio di donna che fa carriera in modo dignitoso), molti altri hanno riso, altri ancora hanno intravisto il segno inconfondibile del “responsabile comunicazione mannaro”, una pericolosissima specie che talvolta infesta le aziende nostrane e fa strage di buonsenso alla ricerca di soluzioni facili.
E’ sicuramente opera sua il comunicato emesso da Parah per giustificare a posteriori la scelta di una delle donne più (giustamente, direi) vituperate del paese come testimonial: un esempio di alta scuola, forse addirittura la radice di un canone, di come non si comunica.
Come tutte le opere d’arte letteraria, merita una chiosa paragrafo dopo paragrafo. Buona lettura.

Si, volevamo la vostra attenzione.

L’avete avuta. Anche uno a cui cascano i pantaloni su un tram affollato la ottiene. Capisco che vendendo mutande e affini l’eventualità non possa sembrarvi necessariamente un male.

> *A quanto pare la notizia che Nicole Minetti sarà modella durante una sfilata Parah è riuscita ad ottenere la Vostra attenzione. L’attenzione di chi utilizza e ama i nostri prodotti, di chi conosce il nostro marchio e la sua storia, di chi probabilmente non ci conosceva neppure, ma ora sa chi siamo.*

Ecco, anni e anni di cultura televisiva berlusconiana vi hanno portato a prediligere l’audience (cioè il numero di persone che sa della vostra esistenza) rispetto al buon vecchio indice di gradimento, che misurava quanto piacevate al vostro pubblico (strumento sicuramente incompleto, ma che teneva nell’equazione delle scelte la variabile della qualità).
Tutti parlano di voi, è vero. Anzi, probabilmente quel genio che ha deciso di far sfilare la Minetti sotto le vostre insegne attualmente è nell’ufficio dell’amministratore delegato a sventagliare numeri su numeri “uè, guarda lì, diecimila menzioni su Twitter in mezza giornata, troppo frizzante!” (scusate, per antichi pregiudizi da Italia nord-occidentale me lo immagino come uno di quelli che usa l’espressione “ci fasiamo”).

> *Parah negli anni ha sempre cercato di portare avanti l’immagine di un brand serio, ricercato, avvalendosi anche di testimonial famosi che hanno portato orgogliosamente i nostri capi e che noi con soddisfazione abbiamo visto far parte delle nostre campagne pubblicitarie.*

Tralasciamo il disastro grammaticale per cui una frase inizia in terza persona singolare e prosegue con la prima plurale.
Siamo di fronte a una classica scusa non richiesta, che suona come un rimedio peggiore dei mali.
Dopo che scegli un testimonial impresentabile e associ i

valori della tua marca ai valori che quel testimonial rappresenta (perché la questione è questa: il testimonial *è* la tua marca, dal momento che lo usi), l'ultima cosa che devi fare è dire "ehi, ma prima usavamo testimonial serissimi!".
Perché se davvero la tua "è una provocazione" (l'espressione mi fa venire l'orticaria) e la tua marca ha le spalle così larghe da sostenerla, non devi certo metterti a specificare che sei la BBC delle mutande. La gente lo sa già, se lo sei.

> *Ma al giorno d'oggi l'unico modo per colpire l'attenzione sembra essere quello di stupire e creare scandalo, ecco perché spesso i nostri modelli non hanno ottenuto l'attenzione sperata, ancora meno se i testimonial sono ragazzi e ragazze scelti tra la gente comune.*

Chi ha scritto (e approvato: non licenziate il povero copy che ha sfornato questo disastro, prendetevela con la filiera di manager che lo ha fatto uscire, ché colpire sempre l'ultimo della fila è facile, autoassolutorio e non risolutivo) questo paragrafo ha fatto l'equivalente comunicativo di 4 autogol di nuca.
Infatti il suddetto genio, spalleggiato dal management, riesce a scrivere nell'ordine che:
1- in questo paese l'unico modo per colpire la vostra attenzione, caro pubblico a cui cerchiamo di vendere le nostre mutande, è creare scandalo. E' colpa vostra, perché non vi basta la gnocca, ma la volete famosa e – se possibile – con una pennellata di infamia e morbosità
2 – in passato i nostri modelli non hanno ottenuto l'attenzione sperata (errore gravissimo, ammettere una sequenza di insuccessi in comunicazione: su queste cose si sorvola), perché in fondo in fondo siete tutti dei minus habens e noi dobbiamo darvi quello che volete
3 – voi gente comune odiate la gente comune e non ci notate; la Minetti, insomma, l'avete messa voi sul nostro palco; fosse per noi avremmo fatto sfilare Rita Levi Montalcini

> *Ecco che questa volta abbiamo osato. Abbiamo sfruttato l'attenzione mediatica che circonda la figura di Nicole Minetti per rompere gli schemi e ottenere la Vostra attenzione.*

Questa è avanguardia, pubblico di merda. L'ho già sentita, questa storia. E avevo sì e no 3 anni. Dietro ogni vaccata in comunicazione c'è un'arguta provocazione che rompe gli schemi, nella misura in cui dietro ogni musicista che stecca c'è un jazzista incompreso.

> *E' stata una mossa coraggiosa.*
> *Ci dispiace aver turbato e fatto arrabbiare qualcuno, soprattutto quando i nostri Clienti e Fan storici, che da sempre seguono Parah, dicono che vogliono abbandonarci.*

Altro errore elementare: ammettere gli effetti nefasti della tua comunicazione sbagliata. Peraltro senza nemmeno addolcire il tutto con qualche eufemismo. Se proprio devi (e non devi, fidati) dire che i tuoi clienti e fans ti stanno abbandonando, scrivi che *alcuni* tra i tuoi clienti e fans ti hanno "simpaticamente tirato le orecchie" o giù di lì. Ma così certifichi e ufficializzi la valle di lacrime in cui tu, marca, ti sei cacciata.

> *Ma se l'abbiamo fatto, soprattutto ora con la settimana della moda alle porte, è stato per portare l'attenzione su quello che vuole comunicare Parah, a partire dal Parah Online Contest.*
> *Il Parah Online Contest è il concorso che ha visto quasi 300 ragazze provenienti da tutte le parti d'Italia e dall'estero, inviare le proprie fotografie o farsi fotografare sulla spiaggia per provare a diventare la nuova testimonial Parah online.*
> *Potevamo prendere un testimonial famoso, ma abbiamo deciso di rimetterci in gioco e di dare una possibilità alle ragazze e siamo stati colpiti dal loro entusiasmo e dalla loro voglia*

> *di provare.*
> *Ora siamo alle fasi finali. Le trenta ragazze finaliste faranno uno shooting a Milano il 4 ottobre e tra queste verranno scelte le tre finaliste che verranno votate da Voi.Una scelta pubblicitaria che non convincerà tutti i nostri fan. In questo modo però abbiamo ottenuto un risultato positivo: l'attenzione che le ragazze del Parah Online Contest ed il loro impegno meritano.*

Tirata lunghissima contenente una evitabilissima auto-marchetta, con in più una scusa last-minute che non sta logicamente in piedi.
I geni del marketing di questo sventurato brand dicono, in sostanza:
1 – alla gente non piacciono le modelle comuni, perché la gente è morbosa
2 – ed è per questo che abbiamo chiamato come modella un personaggio controverso e schifato da tutti, così attiriamo l'attenzione nei confronti di un nostro contest in cui premieremo modelle non famose
3 – anche perché, se avessimo voluto, avremmo potuto scegliere una testimonial famoso (e non discusso) e avremmo fatto bingo.
Quindi lo fanno per noi, per educarci. Perché abbandonati a noi stessi faremmo sfilare solo gente come la Minetti e affini. Il loro è un trattamento omeopatico: ci danno una dose di morbosità gossippara per portarci sulla retta via dell'apprezzamento delle modelle anonime.
Son pure filantropi.

LA PARTE MORALEGGIANTE CHE POTETE PERDERVI PERCHE' TANTO LA SAPETE GIA'

Vorrei evitare la notarella moraleggiante alla fine. Però, disgraziato di un responsabile comunicazione mannaro, ora il danno è fatto. E scoprirai sulla tua pelle, se tu e i tuoi superiori che ti hanno dato corda siete ancora in possesso di

un lavoro lì dentro, che la credibilità nel 2012 conta più della pura notorietà.
Probabilmente il tuo reparto marketing ti lancerà una ciambella di salvataggio sotto forma di test di mercato che rileveranno che la tua marca avrà guadagnato un bel po' di punti di awareness. Non ne andrei così fiero.
Capiscimi, se ci riesci: c'è una bella differenza tra essere famoso perché sei credibile ed essere sulla bocca di tutti perché ne sei lo zimbello.
E ora per il tuo successore sarà veramente dura cancellare l'associazione mentale Parah –> costumi e mutande da mignottone.
C'è anche la chance che tu sia uno di quei pochi (sempre meno, ma comunque sempre troppi) che pensano che quel bel mondo lì di sgallettate e unti dal signore della Milano degli onnipotenti catodici sia quello giusto. Cioè, magari sei intimamente convinto che Nicole Minetti sia un modello di vita, perché bisogna reagire alla povertà in tutti i modi, anche dandola via facile al primo potente che passa.
In quel caso la colpa non è tua, ma di chi ti ha assunto e ti ha messo in un ruolo di responsabilità. E' giusto che paghi le conseguenze del tuo modo di essere e pensare.
E forse non è nemmeno un male se qualche sano e auspicato fallimento contribuirà a far calare un po' quell'arroganza fascistella che da sempre serpeggia nel mondo della moda.
Ci fasiamo al collocamento.

* disgraziatamente il nome Parah si presta a migliaia di calembour tra l'innocente e il pecoreccio grave e tutti – sottolineo tutti – sono stati utilizzati per twit, articoli, post e aggiornamenti di status su Facebook.
Restavano inutilizzati un mio parto, cioè "Parahparah parahparah parahparappapah! (figura di…)" e, appunto, "Para(h)frasi": frutto della mente geniale di Michele Boroni.
A conferma che qui non si è provocatori, si è scelta l'opzione più bella.

73 Mostra del Cinema Di Venezia

73esima Mostra del Cinema di Venezia: tracciamo un breve bilancio e una panoramica sull’edizione appena conclusa. Ascolta l’audio:

TESI DI LAUREA: "Every Crisis is Global, Social and Viral"

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI MILANO

Nell'ambito della sua tesi di laurea *"Every Crisis is Global, Social and Viral – Come Internet ha cambiato la gestione e la comunicazione di crisi. Analisi dei casi Italo e Report vs Eni"* , Greta Alberghini ha intervistato il protagonista di uno dei casi, Daniele Chieffi, e due esperti: Luigi Norsa e Luca Poma.
Qui puoi scaricare ll testo integrale ella tesi di Greta Alberghini oppure qui di seguito riportiamo il testo delle tre interviste:

Intervista a DANIELE CHIEFFI

G: Per cominciare intanto, mi può spiegare esattamente il suo ruolo qui?
C: Allora io sono il capo dell'ufficio stampa digitale e del media management di Eni. In realtà il mio job title è *head of web relation, social media management e reputation monitornig*, mi occupo anche della parte di monitoraggio e analisi delle informazioni sui media. In estrema sintesi possiamo dire che sono reputation manager, mettiamola così.
G: Quindi sulla parte più reputazionale?
C: Sì, di fatto reputation manager. La mia mission è quella di difendere, gestire e valorizzare la reputazione del gruppo sul web, utilizzando social network, comunicazione intermediata e ovviamente gli strumenti di analisi.
G: Okay. Quindi più in particolare sulla vicenda Report vs

Eni. Lei che ruolo ha ricoperto? O mi racconti Lei come è iniziata?

C: La cosa è stata… Nasce da una considerazione, nasce innanzitutto un'idea, l'idea di trovare un modo per gestire quella che sarebbe diventata a tutti gli effetti una criticità nasce all'interno di tutto il team della comunicazione sulla base di una considerazione molte ovvia: il format del programma televisivo non prevede la possibilità di replica. Noi avevamo deciso di prenderci la replica! Quindi il tema che è stato buttato sul tavolo è stato: come diavolo facciamo a far sentire la nostra versione? Perché, ed è un aspetto importante dal punto di vista teorico e concettuale, è importante averla una versione, avere qualcosa da dire. Altrimenti, qualsiasi strumento di comunicazione privo di contenuto non ha nessun senso. Non si può costruire un contenitore per quanto bello senza metterci del contenuto. A quel punto ovviamente la palla è passata a me, nel senso che io come responsabile di tutta la parte social network mi son dovuto inventare una modalità e la cosa che ho pensato è stata: se ci dobbiamo prendere il diritto di replica non possiamo di certo prendercelo sulla loro piattaforma e quindi sulla televisione, perché non c'è spazio. Dobbiamo trovare una modalità per entrare nei flussi di discussione della trasmissione ma non dopo che la cosa è avvenuta, ma durante, perché la replica te la prendi durante. L'unica struttura, l'unica piattaforma che ci avrebbe permesso di emulare sia i tempi della televisione sia di essere nel flusso era ovviamente Twitter. Nello specifico, in realtà, quello che abbiamo identificato come ambient, se lo vogliamo definire così, è il second screen. Tutta l'interazione che la trasmissione sviluppa e ingaggia nella parte digitale, che si sviluppa soprattutto su Twitter e in parte su Facebook, ma soprattutto su Twitter. Per cui deciso che fosse quello l'ambiente, deciso che fosse quella la giusta strategia abbiamo poi definito la tattica. Perché la strategia, ci siamo posti noi l'obiettivo di prenderci il diritto di replica. Questo ci tengo a sottolinearlo, noi non abbiamo pensato ad

altro che a questo, cioè dire la nostra, nessun altra logica strana, spostare l'attenzione, creare confusione, alzare cortine fumogene non ci interessava, perché eravamo confidenti nel fatto che quello che avremmo avuto da dire sarebbe stato consistente e convincente. Fatto questo abbiamo cominciato a studiare la tattica, la tattica è stata studiata in aderenza a quella che è la struttura e il format della trasmissione televisiva. Quindi noi sapevamo che ci sarebbe stata una parte in diretta, dove va in onda la Gabanelli che lancia i servizi o fa il rientro dai servizi con il commento ed il servizio in sé che è registrato. Perché siamo riusciti a prevedere cosa sarebbe accaduto? Perché Report stesso ci ha mandato delle domande. Ci ha posto degli interrogativi, delle vere e proprie domande per iscritto. Noi abbiamo rifiutato un'intervista registrata, avremmo concesso l'intervista in diretta, cosa che ovviamente loro non ci hanno voluto concedere a quel punto sulle 7 domande abbiamo costruito le nostre risposte per iscritto che abbiamo girato a loro regolarmente e, attraverso gli stessi testi, abbiamo interpretato le domande come fossero dei *trend*. Sotto a quei trend abbiamo incominciato a strutturare una serie di tweet pre- costituiti, basati su come noi ci siamo immaginati il servizio si sarebbe svolto, proprio la tempistica televisiva. Qui aggiungo, è importante conoscere anche le dinamiche del mezzo televisivo per riuscire a gestire una cosa del genere. In questo ci siamo fatti aiutare dai colleghi che si occupano dei rapporti con la televisione. A quel punto abbiamo praticamente costruito uno storyboard, che prevedeva l'inizio, lo svolgersi diciamo del servizio, i temi trattati e quindi tutte le nostre risposte. Le nostre risposte erano strutturate in modo tale da ribattere punto su punto. Abbiamo costruito il materiale d'appoggio, le infografiche eccetera eccetera, per adattare il linguaggio alla piattaforma e al netto di questo abbiamo realizzato poi sul sito istituzionale un dossier molto ampio che racchiudeva tutti i temi che avremmo comunque utilizzato, diciamo nel *twitting*, se lo vogliamo chiamare così, approfonditi, allargati, con tutti i riferimenti possibili. Quindi l'obiettivo qual era?

L’obiettivo era quello di utilizzare il tweet come una risposta secca, a battuta, in tempo reale e poi dare la possibilità al lettore di…

G: Approfondire.

C: … Approfondire se lo voleva. Quindi il concetto era anche di dare la scelta di poterlo fare. Fatto questo, abbiamo approfondito la tattica da un punto di vista di ingaggio, cioè abbiamo stabilito come saremmo andati a interagire con il loro mondo e quali mezzi utilizzare. Avevamo detto che avevamo scelto di utilizzare Twitter ma che account nostro? Quale hashtag usare? E in più nel mondo Facebook, che tipo di scelta fare su Facebook. Abbiamo scelto di non utilizzare la nostra pagina global, ma di andare a lavorare su di loro, sul loro ecosistema, quindi noi abbiamo utilizzato *#Report* che è quello sotto cui si sviluppa tutto il secondo screen su Twitter e il trend dei commenti sotto il post di lancio della trasmissione. Tanto è vero che noi non abbiamo avuto nessun tipo di interazione sulla nostra pagina Facebook. Nulla, nessuna traccia. È stato tutto concentrato su questi due ambienti. A questo punto, stabilito questo, abbiamo stabilito la tempistica, proprio come uno storyboard, abbiamo organizzato un *comitato di crisi* composto dal mio team, che io coordinavo in tempo reale. Eravamo presenti qui in ufficio la domenica, e c’era tutto il mio team organizzato: chi gestiva il flusso Twitter, chi gestiva il flusso Facebook e chi teneva sotto controllo le conversazioni, in modo da segnalarmi in tempo reale se c’erano degli spin-off negativi, se qualcuno entrava nella discussione, se c’erano degli influencer che scrivevano, se c’erano delle risposte particolarmente brutali o comunque quale fosse la risposta di Report (che non c’è stata tra l’altro però va beh, questo poi lo vedremo…) ma noi ci eravamo preparati per gestirla ovviamente.

***G: Okay*.**

C: Accanto al mio team c’era il direttore della comunicazione che a sua volta è entrato nel piano di comunicazione con il suo account personale. Perché? Perché gli account personali, che sono parte della nostra strategia di comunicazione rendono

la comunicazione digitale più calda, perché è una persona che è chiaro che ruolo ricopra, però permette di interagire one-to-one. Infatti questo è accaduto, perché Marco Bardazzi ha risposto quando è uscita la Gabanelli sull'account ufficiale.
G: Sì, infatti.
C: Rendendo tutto più caldo, se vuoi anche più… Incisivo, perché lui può usare un tono di voce che un account ufficiale non può utilizzare. Quindi lui si è permesso di dire "*stiamo assistendo ad una fiction*". L'account ufficiale di Eni non lo avrebbe dovuto/potuto dire, per un discorso anche di eleganza e di equilibrio, no? Rispetto al tono di voce dell'azienda. E quindi ti dicevo domenica c'era il mio team, c'era Marco presente, c'erano i due colleghi dell'ufficio stampa, i miei omologhi diciamo della stampa nazionale, della stampa internazionale che per competenze… (Interruzione)
Quindi c'era il direttore, c'erano i tre colleghi della stampa nazionale, internazionale e locale che sono detentori di competenze specifiche sui temi, cioè: il collega della stampa nazionale è il nostro esperto sulle tematiche legate alla produzione petrolifera, a tutti gli aspetti industriali. Il collega della stampa territoriale ovviamente è legato alle tematiche su Gela, è il più esperto sul tema, no? E il collega della stampa internazionale sulla Nigeria eccetera. Quindi loro erano il nostro tema tenk, coordinati dalla capo ufficio stampa, ed era il pensatoio. C'era una sorta di luogo che pensava, io che facevo da cerniera tra loro e il team e guidavo operativamente la cosa anche sulla base di, nell'eventualità (in realtà non si è poi effettivamente presentata l'eventualità) ma nell'eventualità che qui si fossero presentate le necessità di rispondere, costruire, cambiare le linee di comunicazione. C'era un team lì pronto, quindi di persone in grado di decidere, di assumersi la responsabilità, avremmo messo la firma sotto la decisione, avrei trasferito gli ordini al mio team e sarebbero uscite… Che altro dirti… Questa in estrema sintesi l'organizzazione e la struttura della cosa, come sai è andata abbastanza bene, nel senso che li abbiamo presi di sorpresa e quindi hanno

reagito dopo quasi due ore, reagito anche in maniera un po' scomposta, se mi posso permettere, questa è una valutazione esclusivamente tecnica, non entra nel merito della sostanza delle cosa. Quello che è successo il lunedì dopo… L'effetto sorpresa era cercato ovviamente! Faceva parte della tattica…

G: Sì, sapevate che non si sarebbero aspettati…

C: Sapevamo che sarebbero stati lenti nell'organizzarsi. Non pensavamo che non sarebbero stati in grado di reagire, questo non lo sapevamo, però abbiamo cercato l'effetto sorpresa. Infatti noi non abbiamo parlato con nessuno di questa cosa sino al momento esatto in cui siamo andati in linea.

G: Però avete iniziato a programmarla da quando siete stati contattati da Report?

C: Un mese prima, circa un mese prima.

G: Quindi avevate raccolto il materiale esattamente per questa occasione.

C: Sì. E ci eravamo portati a casa tutte le autorizzazioni, questo è un altro aspetto importante, cioè tutto ciò che è uscito sulla rete era stato pre-autorizzato dall'amministratore delegato.

G: Sì perché erano dati…

C: Non abbiamo fatto nulla se non, ecco, dove noi abbiamo avuto e abbiamo tutt'ora libertà è nella gestione dell'interazione. Cioè ad un certo punto è entrata l'account Twitter di *Rossella Brescia*, la showgirl, che non si è capito bene per quale diavolo di motivo abbia deciso di entrare nella conversazione. (Ammetto che quando me l'hanno segnalato io mi sono girato chiedendo "ma chi è?" però…) Il concetto è che noi abbiamo pesato quanto fosse lei in termini di influenza, ha un discreto numero di follower un bel livello di interazione, allora abbiamo deciso di risponderle, ovviamente la risposta non era pre-organizzata, quindi grosso margine di movimento rimane nell'interazione. Sempre nell'ambito di linee guida precise che sono autorizzate dai vertici aziendali. Questa è la dinamica in generale, non solo in quell'occasione, in generale noi ci muoviamo così. Linee guida pre-autorizzate, se usciamo con dei testi che sono in qualche maniera impegnativi

per l’azienda in termini di posizioni, di numeri e quant’altro, dobbiamo avere l’okay del management e nel momento in cui abbiamo l’okay del management ci muoviamo all’interno di queste linee.

G: Quindi ad esempio il tweet di Rossella Brescia è stato analizzato sul momento, visto i follower che aveva…?

C: Esatto. Abbiamo deciso se valesse la pena o meno rispondere su una mera analisi di costi-benefici, cioè lasciarlo andare ha senso? Che tipo di reazione potrebbe portare? Potrebbe costituire uno spin-off critico che ci potrebbe impegnare e spostare l’attenzione e quindi l’analisi sulla base dei dati che mi hanno fornito i ragazzi che seguivano il monitoraggio, su cui io poi ho deciso di rispondere con la social media specialist, che stava lavorando su Twitter, abbiamo costruito insieme una risposta e siamo usciti.

G: Okay. Quindi il team era costituito da specialisti di diverso tipo?

C: Esatto, ognuno sapeva esattamente cosa dovesse fare, e quella è la cosa più importante.

G: Okay. Perché Twitter? L’abbiamo detto prima, perché era quello più immediato, infatti su Facebook non avete avuto un grande…

C: Pochissima roba, cioè siamo entrati nel trend della loro pagina ma l’interazione è stata bassa devo dire, rispetto a Twitter è stata decisamente bassa.

G: Okay. E anche i tweet del dott. Bardazzi erano previsti? Quindi anche quelli personali erano previsti?

C: Assolutamente sì.

G: Perfetto. Secondo Lei cosa sarebbe successo se non aveste avuto questa strategia, se non vi foste preparati?

C: Se fossimo rimasti silenti? Niente, che non avremmo potuto rispondere, che significava che il servizio sarebbe andato con tutti i danni reputazionali che può portare un servizio che dà per scontato delle conclusioni di un’inchiesta giudiziaria che non è neanche arrivata alla prima fase, perché ad oggi ci sono solamente delle indagini in corso, non c’è neanche un rinvio a giudizio. E l’unica arma che noi avremmo avuto sarebbe stata

rispondere il giorno dopo. Da un punto di vista di grammatica della comunicazione noi ci saremmo trovati ad avere una crisi che si svolgeva in televisione e noi saremmo stati in grado di rispondere su altre piattaforme, banalmente facendo il solito comunicato stampa sulla stampa quotidiana che sono due piattaforme che non si parlano. Il pubblico che vede Report la domenica sera è molto improbabile che compri il giornale la mattina dopo. Per cui comunque non sarebbe stata efficace ed efficiente come tipo di reazione. Nella sostanza dei fatti, noi ci saremmo trovati a gestire una crisi di comunicazione, o una comunicazione critica (che è diverso come approccio) senza strumenti, senza effettiva possibilità di avere grip sui nostri stakeholder, quindi riuscire a fargli passare i nostri messaggi, tradendo il principale insegnamento che il crisis management pone e cioè "*tu vinci solo se previeni la crisi*". Allora noi cosa abbiamo cercato di fare? Non abbiamo cercato di gestire una crisi che sapevamo sarebbe accaduta, e saremmo stati in grado di prevedere minuto per minuto dal lunedì mattina in poi, anzi, dal momento in cui andava in onda. Perché anche il second screen è una crisi no? Dal momento in cui c'è la trasmissione e parte il second screen e quel second screen sviluppa il dibattito intorno ai temi liberi che Report porta avanti, inevitabilmente quello da un punto di vista reputazionale ha un impatto. Un impatto del tutto incontrollato da parte di chi lo subisce. In questo caso invece noi abbiamo cercato di… Cercando il diritto di replica noi abbiamo a tutti gli effetti cercato di prevenire la crisi, e se vuoi… Abbiamo provato a gestirla in qualche modo, però io la vedo più in termini di prevenzione che non in termini di gestione.

G: Quindi a tutti gli effetti ci sarebbe stata una crisi?

C: Non c'è dubbio! Quanto meno un danno reputazionale.

G: Un danno reputazionale, infatti in questo modo agli occhi dei vostri stakeholder e influencer la vostra reputazione è rimasta invariata?

C: A mio modo di vedere ci sono tre tipi di *meta-messaggio* in questa iniziativa. Il primo meta-messaggio, il più importante

in assoluto è che il fatto che noi abbiamo risposto vuol dire che avevamo qualcosa da rispondere, il che mette in dubbio l'attendibilità sacrale dell'inchiesta di Report. Con questo non voglio dire che l'inchiesta di Report fosse sbagliata, ognuno fa il suo lavoro, io sono stato il primo a dire pubblicamente e più volte che un programma come Report in Italia ci deve essere, il giornalismo d'inchiesta è importante che ci sia. Però fino adesso aveva un po' quest'aurea di verità… (Interruzione)
Quindi il primo meta-messaggio è questo, in realtà il messaggio che è passato è: noi avevamo qualcosa da dire, c'è argomento! Poi discutiamo se siano attendibili, non attendibili, se siano sostanziali, tanto da ribaltare la prospettiva, ma comunque avevamo qualcosa da dire e questo è il prima meta-messaggio, il più importante. Il secondo meta-messaggio importante è che abbiamo evidenziato una vulnerabilità del format, cioè loro, non concedendo il diritto di replica, di fatto però, con l'avvento del digitale, con l'inserimento del loro format televisivo dentro ad un ecosistema, che prevede anche il digitale, hanno un fianco di vulnerabilità che non credevano di avere.
G: E che hanno scoperto con voi?
C: E che hanno scoperto sbattendoci la faccia. Ti ripeto, non è quello che noi volevamo che accadesse! Ti sto facendo una lettura a posteriori. Il terzo meta-messaggio è che… La comunicazione aziendale da completamente promozionale, o nella migliore delle ipotesi reattiva, diventa pro-attiva, che è a tutti gli effetti, credo… Come posso definirla… Il cambio di rotta, il cambio di passo più rilevante, perché comunque tu sei di fronte ad un'azienda che non ha praticamente mai comunicato (ma in realtà quasi nessuno l'ha mai fatto in questo modo), che improvvisamente cambia passo e si prende la scena. Entrando a tutti gli effetti nel flusso di informazione, non più della comunicazione, cioè io divento attore protagonista, o attore co-protagonista, più corretto, del processo di costruzione dell'informazione, che se vuoi da un punto di vista di assoluta accademica è un passaggio

rilevante perché consacra, concretizza quello che è un dato, e cioè che ad oggi le aziende sono sempre più protagoniste di flussi comunicazione/informazione, e il confine tra le due funzioni è sempre più labile. Ci sono comunque delle integrazioni. Ciò che conta è come tu, da un punto di vista, se vuoi deontologico, etico e professionale interpreti ambedue le funzioni. Io non pretendo di insegnare ad un giornalista, pur essendo un giornalista io, come si fa informazione, però io sono in grado di fare informazione o di contribuire all'informazione dei miei stakeholder tanto quanto un giornalista. Sta cambiando un attimo la prospettiva. Diciamo questi sono i tre meta-messaggi che io vedo in questa cosa.

G: Okay. Nonostante questo ci sono state delle osservazioni, ad esempio anche da parte di Luigi Norsa che dice che in questo modo voi avete aumentato anche l'audience di Report. Ve lo aspettavate? Era una rischio.

C: Sì certo. Era non solo un rischio, ma un rischio calcolato. Quello che dico io è il costo dell'investimento. Se io devo aprire un negozio, due lire per comprare la merce e altre due lire per pagare l'affitto delle quattro mura ce le dovrò mettere, se vuoi altre due lire anche per fare un po' di pubblicità, e queste sei lire sono un costo a tutti gli effetti che io poi, ovviamente io spendo, li tiro fuori dalla tasca le lire, ma poi mi aspetto che grazie a queste sei lire me ne entrino otto, dieci, dodici, che mi facciano riprendere quelle sei lire e mi facciano guadagnare. È ovvio che nel momento in cui io sono entrato nel second screen ho dato visibilità a Report, anche di nuovi canali, anche community su cui li ho portati in termini di visibilità. Però attenzione! Questo per me era un investimento. Io gli regalavo un po' di visibilità, un minimo di audience in più (poi bisognerebbe capire cosa si intende per audience, non entriamo nella cosa tecnica), però mi porto a casa dei risultati. Quanto contano quei risultati? Contano di più i miei risultati o più il costo in termini di investimento che ho fatto, cioè quanta audience ho regalato a loro. A mio modo di vedere in linea teorica è vero che noi abbiamo fatto un piccolo investimento, abbiamo

regalato un po' di visibilità, ma il discorso è che il primo meta-messaggio che ti dicevo, secondo me il prezzo l'hanno pagato loro, perché in questo momento, o in quel frangente in alcuni ambienti, la loro attendibilità e la loro affidabilità è stata messa in discussione. Quindi sì, magari più persone l'hanno visto, ma la percezione di tipo reputazionale di Report è cambiata.

G: A vostro vantaggio?

C: Diciamo che in questa fase più che a nostro vantaggio… Allora se la vogliamo vedere come un duello Eni – Report in generale, non solo in questa occasione, è un punto a nostro favore. Uscendo da una logica di contrapposizione, che poi mi sembra anche abbastanza sterile visto che parliamo di aziende statali, parastatali, non è tanto un punto a nostro favore quanto un punto a loro sfavore. Indipendentemente. E la prova è che la domenica dopo, loro hanno reagito in maniera un pochettino, secondo me, scomposta, mandando in onda la telefonata, che in realtà non diceva nulla… Ma la cosa importante è che si sono trovati le infografiche della Regione Lazio, quindi questo che cosa vuol dire? Che il messaggio, il meta-messaggio almeno al mondo professionale allargato, cioè di chi vede la televisione e fa comunicazione, in realtà tutti quelli che hanno qualcosa da dire contro le tesi di Report hanno il modo di dirlo. E questo, da una parte evidenzia la vulnerabilità del format e dall'altra è la messa in discussione dell'attendibilità piena, perché tecnicamente se io fossi stato scoperto con le mani nella marmellata non avrei avuto niente da dire. Questo aspetto secondo me compensa, più che bene, l'eventuale visibilità che ho regalato alla trasmissione.

G: Anche se comunque rimane molto maggiore il numero di spettatori di Report che non quelli sul second screen!

C: Ah, allora mi vuoi proprio sfidare!

G: Nel senso, in Italia siamo ancora in dietro da questo punto di vista…

C: Sì, però ragioniamo su una cosa. Allora io ho un Auditel che dice 1 milione e 800 mila share medio per Report quella

sera. Poi io faccio un’analisi della mia audience social e vedo che, se conto tweet prodotti, retweet, like e bla bla bla, faccio 4 mila e spicci, robetta, pinuts. Poi c’è una cosa che dice che io ho fatto un OPV, un opportunity of view, di 30 milioni e 900. Per 30 milioni e 900 mila volte i tweet miei, e comunque quelli che raccontavano questa storia sono apparsi sulle timeline… (Interruzione)
30 milioni e 900 mila volte questi tweet sono passati sugli stream degli account Twitter, allora, questo vuol dire che per 30 milioni e 800 mila volte quella roba è passata su degli account di qualcuno. Vogliamo dire che 2/3, che il 75% di questi 30 milioni non erano in linea? Erano distratti, stavano facendo altre cose? Ne rimangono 10 di milioni. Vogliamo dire che di questi milioni il 50% ne avrà visto uno distrattamente, non gliene è fregato niente, non l’ha visto, è andato lungo? Siamo a 5 milioni. Di questi 5 milioni magari, contando che il format della piattaforma prevede che io possa stare davanti ad un monitor e leggere senza interagire, cosa che per esempio io ho visto fare in questi giorni per Sanremo. La gente ha l’Ipad davanti sulle gambe, e scorre. Allora da 30 milioni e 900 mila siamo arrivati a 5, vogliamo levarne un altro 50%, vogliamo proprio essere drastici? 2 milioni 500 mila persone che hanno letto questa cosa. Due milioni e mezzo. Sono pochi? Sono tanti? Non lo so. Rimane il fatto che non è vero che non siano comparabili, perché come tutte le metriche se mettiamo le metriche in mano a gente che non capisce la rete rimane 4 mila tweet unici, retweet eccetera. Se parliamo di OPV, opportunamente depurate, perché sono ovviamente non controllabili (e questo è un problema nelle metriche, perché tutte le OPV noi non siamo in grado di misurarle in questo momento, neanche le piattaforme stesse, cioè le piattaforme sanno quando passa sul monitor non sono in grado di sapere cosa sta facendo chi ha il device in mano), siamo a 2 milioni e mezzo, io ci sto. A me non fanno schifo!
G: Sì, è comunque un risultato. Certo.
C: Quindi secondo me, 2 milioni e mezzo l’hanno visto. Poi, non ci dimentichiamo un’altra cosa. Il lunedì c’è stato l’ira

di Dio su sta cosa. Allora non sonno stati 2 milioni e mezzo? Sono stati 1 milione e 700 mila? sono stati 750 mila persone? Va bene! Il giorno dopo tutto il mondo, soprattutto un certo tipo di mondo parlava di questa cosa. Sono stakeholder rilevanti per me? Sì. Sono influencer! Allora non è solamente una questione di numero, è una questione anche di qualità. Quindi prima… Non si possono misurare le mele con le pere, però non possiamo nemmeno dire che c'è un divario di 1 a 100, perché non è vero.

G: Okay, va bene. L'ultima domanda. Secondo Lei a questo punto… Era importante quello che dicevate, quindi sicuramente il contenuto…

C: Sì.

G: … Ma qui è stato quasi più importante il mezzo con cui l'avete veicolato?

C: Il mezzo è sempre il messaggio, come diceva il buon Marshall McLuhan.

G: Infatti… Ma in questo caso è stato più importante? Rispetto… Cioè, se voi non aveste avuto la possibilità di rispondere con Twitter, avreste utilizzato magari un altro mezzo, o piuttosto non avreste risposto?

C: Allora… Ammesso che sarebbe dovuta esistere un'altra piattaforma come quella in quel contesto, adesso non me ne viene in mente una, comunque sì avremmo sicuramente provato a rispondere perché avevamo da dire. Se sia stato più importante il mezzo o il contenuto… Il messaggio o il media… Allora, in questo caso, visto che stiamo parlando di una prima volta sicuramente è pesato di più il mezzo che non il messaggio, perché indubbiamente l'effetto sorpresa ha fatto il suo ruolo. Però già la domenica dopo, il fatto che la Regione Lazio facesse infografiche in risposta a quello che gli diceva Report, non era più una notizia in sé, ma qualcuno in più guardava cosa c'era scritto dentro. Quindi secondo me, se questa cosa dovesse mai ripetersi, prendendo altre strade, altre forme, non dico noi, in generale, a questo punto sono assolutamente certo che diventerebbe il contenuto il concetto vero, e la sfida vera sarebbe adattare il contenuto al media,

cioè fare in modo che le persone riescano a usufruire in maniera visiva delle tue risposte con la stessa semplicità, la stessa user experience immediata che hai sul mezzo televisivo. Per esempio ieri, in questo il second screen di Sanremo è molto istruttivo. Perché il second screen di Sanremo è completamente autosignificante all'interno del singolo tweet. È la battuta su come era vestito quello, quello che ha detto quell'altro, eccetera. Non c'è bisogno del contenuto di approfondimento, del link, qualcuno ha postato delle immagini ma le immagini in sé sono, no? Un oggetto multimediale che si autosignifica, quindi la vera sfida sarà riuscire a costruire dei contenuti, dei tweet o qualsiasi forma di contenuto multimediale che siano talmente tanto di immediata fruibilità da competere con la potenza del medium televisivo, perché a quel punto quando il medium non sarà più la novità e quindi sarà il messaggio la chiave, il messaggio deve diventare assolutamente fruibile, perché se non è immediatamente fruibile, quindi non sia graficizzato, eccetera, a quel punto non funziona e quindi anche se tu rispondi, il fatto che tu rispondi non fa più notizia, se non ti riesci a far leggere, non fai passare il tuo messaggio.
G: Va bene, grazie.

Intervista a LUIGI NORSA

G: Come ha iniziato ad occuparsi di questo tema (issue e crisis management), ho visto che è stato un errore di gioventù … Ma poi come mai è arrivato proprio in questo settore?
N: … Il percorso è stato, direi proprio casuale, nel senso che io mi sono laureato in chimica con un interesse particolare per quanto riguardava la biologia molecolare, quindi con studi che oltre alla chimica comprendevano la biofisica, la genetica, la microbiologia. Quando, conseguita con grande fatica la laurea ho cercato di collocarmi ho incontrato grandi difficoltà fintanto… Grandi difficoltà? Grandi difficoltà a fare il chimico di fatto, non parliamo del biologo molecolare.

Poi mi è nata, diciamo, rispondendo ad un annuncio di ricerca di personale, ho trovato una collocazione in un gruppo chimico-farmaceutico, come assistente del direttore delle relazioni esterne. Sono stato in quel gruppo con diverse posizioni, all'incirca sette anni, poi, e nell'ambito di quel gruppo mi sono appunto occupato di problemi che riguardavano la salute e anche diagnosi precoce dei tumori e quindi ho approfondito gli studi per quanto riguardava l'epidemiologia, poi ho cambiato completamente settore perché mi ero stufato del mondo della salute e sono andato a fare il direttore della comunicazione in un'azienda nel settore informatico. Mi sono divertito per quattro anni, dopodiché ho colto un'altra opportunità e sono passato in una società di consulenza in strategie di comunicazione.

G: E poi ha aperto lo studio?

N: Questo background mi ha portato (proprio perché c'era la necessità di capire anche aspetti tecnici anche abbastanza complessi) ad iniziare ad occuparmi, la prima era un pesticida potenzialmente cancerogeno, comunque strettamente collegati. Ho finito di occuparmi sempre di più di problematiche connesse a situazioni di crisi. Sono passato, da società di consulenza, poi sono tornato in azienda, poi di nuovo in società di consulenza. Quindi sono passati una ventina di anni in cui sostanzialmente io ho diretto la practice del crisis management, il care, in queste società di consulenza, e in più facendo altre cose. Nel 1999 ho deciso di fondare una società di consulenza specializzata nel settore del crisis management, come ce ne sono nel mondo anglosassone e in Francia, sulla base della considerazione che fosse un settore che richiedeva specializzazione, quindi che non potesse essere una delle tante cose insieme alla comunicazione di marketing e alla comunicazione finanziaria. Insomma questo è stato il percorso.

G: E quindi qui offrite consulenza?

N: Qui offriamo consulenza e supporto, quindi lavoriamo sostanzialmente su due momenti. Uno che è quello della preparazione dell'organizzazione a gestire situazioni di crisi…

G: Quindi in situazione di pre-crisi?
N: Una situazione di pre-crisi, l'organizzazione che vuole essere preparata…
G: …Nel caso di un'eventuale crisi.
N: Faccio un esempio, la Food & Drug Authority dell'Arabia Saudita mi dice "io voglio avere un sistema di gestione di una possibile crisi collegata a farmaci in Arabia Saudita, quindi voglio mettere insieme un sistema, un protocollo di gestione di queste crisi e quindi diciamo, voglio una *consulenza* esperta", la fase di preparazione. La fase di *supporto* invece, nel momento in cui la crisi deflagra, e quindi l'azienda ha bisogno di consulenza, servizi, assistenza per gestire questa crisi, e questo è crisis management. L'issue management è quell'area che invece riguarda quelle che possono essere situazione trend, là dove c'è un gap fra come l'azienda opera e quelle che sono le aspettative invece degli stakeholder dell'azienda. Le faccio un esempio: una bonifica ambientale, può essere condotta secondo scienza e coscienza di determinati principi, ma può anche avere degli impatti con delle aspettative della comunità ambientale locale che devono essere gestiti per ridurre questi gap tra questi due aspetti. Talvolta modificando il modo in cui l'azienda opera, ma lo stesso potrebbe riguardare per esempio, un caso di cui ci siamo occupati. Riguardava come una banca finanziava iniziative in campo nucleare, centrali nucleari. Dove chiaramente c'era un'opposizione da parte dei gruppi ambientalisti contrari al nucleare in sé, pensavano fosse più efficace togliere le risorse finanziarie e quindi prendere di mira un istituto di credito e d'altra parte l'istituto di credito che diceva "io non posso rinunciare in assoluto ad un settore di business rilevante" e quindi cercare di costruire un rapporto tra questi due mondi sulla base di una policy della banca di operare nel settore nucleare che fosse comunque accettabile o condivisa con i gruppi ambientalisti, sempre restando ciascuno sul suo fronte. Ecco il terzo segmento è quello della *formazione* e quindi, dato che ovviamente un'unità di crisi è fatta da persone, un'organizzazione è comunque

fatta a tutti i livelli di persone e parliamo di situazioni che non sono parte ordinaria delle attività di un'azienda. Un'azienda può andare avanti dieci anni senza avere una crisi quindi tutto quello che può essere utile ad addestrare le persone a fronteggiare situazioni di questo genere, quindi da programmi di formazione a simulazioni, quindi crisi finte ma costruite in modo da esercitare le persone, a corsi di media training, come rispondere ad un giornalista. Ecco, questi sono sostanzialmente le attività.

G: Quindi le aziende si rivolgono a voi in diverse fasi?

N: Esatto!

G: Come trova le aziende italiane da questo punto di vista, nel senso, sono abbastanza preparate, sono abbastanza consce del fatto che tutti possono incappare in una crisi?

N: Non credo che ci siano differenze, nel senso che nel mondo anglosassone siano più sensibili e preparati di quanto non siano gli italiani. È chiaro che è un settore in cui ci sono alcune aziende, per il loro tipo di business, che hanno una maggiore evidenza. Chi opera nel campo chimico, chi opera nel campo dei trasporti, chi opera nel campo farmaceutico hanno una maggiore coscienza del fatto che un aereo può cadere, una nave può affondare, un impianto chimico può avere un grave incidente, un prodotto può essere contaminato. Quindi il livello di sensibilità e di preparazione è molto influenzato dalla storia dell'azienda, quindi aziende che hanno avuto piccoli problemi o tanti problemi, o hanno visto dei loro concorrenti avere dei grossi problemi sono più sensibili di aziende piccole. Chiaramente grandi gruppi, multinazionali sono più strutturati, sono più sensibili, poi anche a livello interno ci sono diverse differenze. Ci sono aziende che hanno una tendenza a vivere più dal punto di vista della compliance: dobbiamo avere anche un piano di crisi, non tanto perché pensiamo di dover gestire una crisi, ma perché ci tocca. "Ce lo chiedono dal quartier generale e quindi dobbiamo farlo!" Quindi, la situazione è molto variegata, è molto simile all'assicurazione ed a determinati periodi. È chiaro che c'è anche una stagionalità delle crisi. Per esempio ci sono

determinati periodi della vita economica in cui la quantità di crisi che riguardano ristrutturazioni, riorganizzazioni, chiusure diventa significatamente predominante rispetto a contaminazione o fatti. Quindi come le dicevo, io non credo che l'Italia, almeno da quello che vedo, segnalato dai miei colleghi stranieri, sia peggio.

G: Non ci sono grosse differenze.

N: È un settore dove le aziende sono molto carenti, ma anche in Gran Bretagna e persino negli Stati Uniti.

G: E come mai, secondo Lei non è ancora così?

N: Perché è un po' come l'assicurazione. Sostanzialmente, tendenzialmente, le aziende tendono a concentrarsi sui bisogni, fare fatturato.

G: Su quello che va bene.

N: Il punto è: la preparazione. La gestione di crisi è un costo a fronte di un possibile vantaggio che è molto… Questo chiaramente influisce sull'attenzione. Quello che diventa determinante è la sensibilità del top management. Se il vertice dell'azienda non è sensibile su questo punto, è difficile che l'azienda finisca con l'investire o con l'entrare in un programma, che non richiede grossi costi. I costi di un programma di prevenzione sostanzialmente sono contenuti, ahimè, sono contenuti ed il vantaggio di essere in grado di affrontare può veramente voler dire la sopravvivenza di un'azienda sul mercato. Cosa stavo dicendo… Mi sono perso… Sostanzialmente ci deve essere la sensibilità del top management. Che il top management si renda conto, che è vero che qualsiasi crisi per quanto grave può essere gestita ma che è determinate il livello di preparazione, se uno è preparato anche a fronte dell'evento straordinario riesce a muoversi con prontezza e facendo le cose giuste, viceversa se non è preparato corre il rischio di essere troppo lento e la quantità di casi in cui l'azienda ha fatto le cose giuste ma troppo tardi perché potessero influire sugli eventi o ha fatto le cose sbagliate…

G: Invece essere preparati, quindi avere per esempio un manuale di gestione della crisi o un Business Continuity

Management o diversi piani, sempre riesce a salvare da una crisi o non è detto? Dipende anche dall'applicazione dal tipo di situazione che si crea, dalla riposta del pubblico?
N: Allora… Diciamo, a mio avviso è un requisito di base necessario. Nel senso che se un'azienda è preparata le sue possibilità di gestire anche una crisi non prevista, una situazione per cui un'organizzazione… Cerco di capire cosa mi potrebbe succedere, mi do un protocollo, costituisco uno o più comitati di crisi in funzione di come sono organizzato: se sono organizzato in business unit, se sono disperso sul territorio, se ho più livelli di intervento diversi, con una serie di linee guida che dicono quando c'è una crisi, come, chi decide, chi opera, il comitato di crisi e tutti gli strumenti necessari. Il piano di crisi ha sempre e comunque un difetto: che considera le crisi prioritarie, ma non è detto che la crisi che l'azienda poi si troverà ad affrontare sia fra quelle che richiedevano per probabilità e impatto un investimento specifico. Quindi, io dico sempre "*la realtà supera la fantasia più sfrenata*". Però senz'altro dà un contributo. È chiaro che, più che il piano, è il processo di preparazione che è determinante. Il processo di preparazione fa sì che la gente abbia provato a gestire delle situazioni di crisi, abbia dei determinati strumenti, risorse e quindi a fronte di una possibile crisi, più facilmente opera. Poi è chiaro che ci sono svariati fattori che influenzano una crisi però francamente io resto del principio, e la mia esperienza mi conforta in questo, che *qualsiasi crisi, anche la più grave può essere gestita*. È chiaro che uno dei primi, delle prime decisioni, oltre ad analizzare che cosa sta succedendo è: che obiettivi ci vogliamo dare, quindi che cosa assolutamente salvaguardare, che cosa possiamo, siamo disposti a sacrificare e qual è lo scenario peggiore, quindi in funzione di questo operare.
G: Nella mia tesi mi concentro molto su Internet, web e social network. Quanto questo abbia un ruolo abbastanza centrale ormai nella gestione da parte dell'organizzazione e anche nella risposta dei pubblici. Secondo Lei, vista la sua

esperienza, Internet ha più vantaggi o svantaggi per un'azienda? Nel senso, è chiaro che dipende da come viene utilizzato e gestito lo strumento.
N: A mio avviso, l'evoluzione che ha avuto il mondo digitale ha avuto come conseguenza sostanzialmente un'**accelerazione dei tempi**. Quindi la necessità di rispondere ancora più tempestivamente di quanto non fosse necessario una volta quando il primo momento in cui un evento diventava di dominio pubblico era il giornale radio per intenderci.
G: Certo, quindi magari il giorno dopo anche.
N: Magari il giorno dopo. Ma comunque complica senz'altro lo scenario il fatto che nel mondo digitale chiunque può scrivere qualsiasi cosa, e anche le bufale più incredibili o le informazioni più incredibili possano venire presentate in un modo apparentemente credibile e generare… Questo è senz'altro la parte… Il fatto che la società si stia spostando per quanto riguarda l'informazione sempre più sul digitale che non sui media tradizionali, sta cambiando per un verso il mondo dell'informazione. Vediamo tutti i giorni giornali che scrivono sulla base di quello che raccolgono su blog o su siti e trovano la stessa ricerca di immagini talvolta porta al fatto che un quotidiano pubblichi la foto di Crozza invece che del relativo soggetto, no? A fronte di questo che, potremmo parlarne per un'ora, di tutti quelli che sono i possibili problemi che nascono, no? … Dall'altro lato è un canale di comunicazione interno ed esterno che ha dei grandissimi vantaggi. Sostanzialmente, per conto mio, tutto il mondo dei social media ha un grandissimo vantaggio che consente all'azienda di comunicare direttamente con i propri interlocutori e con gli interlocutori più attenti e più sensibili ad una situazione senza essere filtrati, quando parliamo di pubblici molto estesi come quello dei consumatori, dei media i quali selezionano in funzione dei propri interessi quella che è la comunicazione dell'azienda. Questo è anche uno svantaggio. Ha anche un altro grosso vantaggio che ci possono essere strumenti telematici che mi consentono di essere operativo in qualsiasi momento. Quindi anche se il mio

presidente è negli Stati Uniti e un altro è da un'altra parte eccetera, si può operare in una sorta di stanza di crisi virtuale come se si fosse intorno ad un tavolo e va altrettanto bene. Quindi, il mio giudizio è di sostanziale neutralità. Ci sono dei grandi svantaggi che sono però…

G: E quindi secondo Lei, i pubblici coinvolti in una crisi, sia consumatori o clienti di un'azienda, sia stakeholder e influencer, arrivano a delle risposte standardizzate, ad un tipo di comportamento standardizzato o ognuno scrive…

N: Non è assolutamente prevedibile, perché la stessa crisi che si verifica in due momenti differenti può avere due andamenti completamente diversi, quindi diciamo che l'unica categoria di interlocutori che si comporta sempre allo stesso modo…

G: Sono i giornalisti!

N: … Ma per il resto è veramente difficile prevedere come… Ritornando un attimo al discorso di prima è chiaro che l'importanza che stanno assumendo i social media riguarda la tempestività di risposta dell'azienda. Una reazione dopo quattro ore su Twitter o su Facebook è assolutamente inutile. Deve essere…

G: Immediata.

N: Immediato. Questo però comporta che sia stato preordinato un sistema di gestione, di processo decisionale, che consenta di rispondere in tempo reale.

G: Certo.

N: Altrimenti… Non si riuscirà. Questo per conto mio è la sfida principale che oggi hanno le organizzazioni. Perché d'altra parte anche l'uscita infelice sui social media può essere molto più dannosa e quindi è l'elemento più importante in questo momento.

G: Okay, però se l'azienda riesce a creare un crisis information website, come Lei ha scritto nel suo libro, non è detto che però tutti ci credano. Nel senso l'azienda riesce comunque a gestire, a rispondere prontamente, subito a rimanere al passo con i pubblici che scrivono su social network, blog e quant'altro, però si sa che molto spesso il pubblico diffida delle grosse aziende quindi?

N: Ma… Per conto mio ci sono due aspetti, uno è quello di che cosa uno fa. È chiaro che un crisis information website è una risorsa che mi permette di rendere accessibile le informazioni che io voglio rendere accessibili molto facilmente, a chi le vuole poi. La credibilità delle informazioni, in questo deriva senz'altro dalla storia dell'azienda. Dal fatto che l'azienda, il management sia considerato credibile oppure no, da come le stesse informazioni vengono trasferite, nel senso che un'informazione può essere trasferita in un modo che viene creduto o in un modo che viene non creduto. Senz'altro in situazioni fortemente emotive, chiunque deve far fronte ad una diffidenza di base, ma questo non vuol dire che comunicando in modo appropriato non possa essere credibile.

G: Okay. E più in generale, oggi diciamo, si verificano molte situazioni di crisi, chiunque può trovarsi in una situazione di crisi, ma perché secondo Lei? Sono aumentate le strumentazioni dal punto di vista tecnologico, da un punto di vista strutturale delle aziende o perché le persone sono molto più attive, si informano di più?

N: Allora… Al di là di alcuni aspetti particolari, io non credo che siano aumentate, sono diventate molto più visibili. È chiaro che se io penso al 1978, la prima che ho visto. Un farmaco che in fase di lancio in realtà non è stato lanciato perché la farmaco-vigilanza aveva evidenziato che erano morti dodici americani, beh… La potenzialità di essere visibile dal 1978 a oggi è enormemente aumentata.

G: Soprattutto per il digitale?

N: Soprattutto per il digitale. Il digitale offre delle enormi… Adesso non esiste più… Si chiamava "Second Life", non so se se lo ricorda?

G: Sì.

N: Beh chiaro che già un picchettaggio, su Second Life, organizzato dalla RSU dell'IBM è diventato mondiale, mentre un picchettaggio presso la sede era una cosa che aveva una visibilità soltanto locale. Quindi questo per conto mio è l'aspetto principale. Poi è chiaro che ci sono dei momenti, anche politici per cui, questo momento per esempio tutti i

rischi legati al terrorismo sono diventati per un certo senso predominanti rispetto a quello che poteva essere dieci anni fa. La bomba in piazza Fontana non è che è scoppiata adesso, è scoppiata a suo tempo con tutti i suoi… è soltanto che ci sono dei momenti di maggiore sensibilità, ci sono stati dei campi anche culturali, oggi c'è una maggiore sensibilità all'ambiente rispetto a quella che c'era una volta.

G: Invece, per quanto riguarda il caso Report e Eni. Questo è il caso di cui vorrei trattare nella mia tesi insieme poi ad un altro. Sicuramente è stata utilizzata una strategia abbastanza innovativa o comunque inusuale per un'azienda. Lei cosa ne pensa di questa strategia?

N: Allora… Per conto mio è stata una buona operazione, dal punto di vista strettamente tattico è stata una buona operazione. C'è stato l'utilizzo delle risorse che offrivano i social media per contestare, in un modo estremamente visibile la credibilità di una fonte e quindi ridurre l'impatto che quel programma avrebbe potuto avere. Per conto mio ci sono due aspetti da tenere in considerazione: uno, che chiaramente Report è una trasmissione molto credibile, che ha non soltanto in termini di impatto sulle opinioni, ma anche di conseguenze dirette in termini di intervento della Magistratura eccetera. Report è una trasmissione che normalmente ha dei tempi di preparazione molto più lunghi di altre. Porta a Porta l'hanno fatta ieri, sta mattina iniziano ad organizzare quella della prossima settimana, è molto più rapido. Report ha dei tempi molto più lunghi, però diciamo, su Report il coltello dalla parte del manico ce l'ha la redazione, nel senso che non è sufficiente che l'azienda risponda, bisogna anche vedere quanto la redazione vuole perseguire il suo obiettivo. Quindi cosa poi delle informazioni che vengono rilasciate dall'azienda… Ora, la grossa difficoltà che aveva Eni era, in questa situazione, qualsiasi intervista registrata può essere manipolata o prendere solo una parte. Se potessi rispondere in diretta, so cosa dico, ho maggior… Chiaramente c'era un scontro fra l'azienda che dice "voglio rispondere, ma voglio rispondere in diretta" e la redazione che diceva "no, io non

faccio dirette”, allora la scelta è stata: allora la diretta me la faccio da solo!

G: Esatto.

N: In questo modo sfrutto questo canale e do la mia versione in contemporanea in modo da ridurre la credibilità. Direi che è stata una brillante operazione, ben gestita, perché ha portato maggiore visibilità su come loro hanno sfruttato le loro capacità di risposta alle accuse. Non necessariamente una tecnica che può essere riprodotta a cliché.

G: Certo. Quindi se non fosse stata utilizzata questa strategia, secondo Lei, Eni avrebbe potuto trovarsi in una situazione di crisi?

N: Sarebbe passata, sostanzialmente non contestata, la tesi che l’azienda aveva adottato delle pratiche corruttive e che una parte delle risorse destinate a queste pratiche corruttive in realtà erano state intascate da manager dell’azienda.

G: Quindi dal punto di vista reputazionale sicuramente ci sarebbe stato un problema, una crisi per Eni?

N: Sì.

G: Magari non al grande pubblico, ma a stakeholder e influencer?

N: Avrebbe diciamo, potenzialmente… La trasmissione avrebbe potuto sollevare dei dubbi tali anche da provocare degli interventi sia da parte della Magistratura sia da parte delle forze politiche. Non è detto che la gestione della cosa prevenga, però è stato molto più facile ridurre la possibilità di questi interventi attraverso l’affiancare una contestazione puntuale di queste affermazioni che non lasciar andare la cosa.

G: … Senza una risposta. E Lei cosa avrebbe fatto al posto di Eni o quale potrebbe essere stata un’altra strategia altrettanto efficace?

N: Io non le so rispondere nel senso che, non so che cosa c’era prima, quindi è chiaro, se il tema è quello delle pratiche corruttive da parte di alcune aziende in determinati settori… Allora… Se uno vuole vendere a Paesi emergenti degli armamenti penso sia molto difficile competere sul mercato se

non ungendo opportunatamente le ruote, credo che sia un fatto riconosciuto e anche accettato dall'opinione pubblica. Gli elicotteri venduti da Finmeccanica all'India, credo che l'opinione pubblica non trovi… Non sia infastidita dal fatto, se abbiamo pagato un Ministro o dei generali indiani per vendergli gli elicotteri, l'aspetto importante è che abbiamo venduto degli elicotteri e abbiamo portato dei soldi a casa. L'aspetto su tutto questo tema… L'argomento più delicato è il fatto che tu operi in un settore in cui un certo livello di corruzione è necessario, è riconosciuto e accettato sostanzialmente da tutto il mondo, ma tu sfrutti questa situazione per mettere dei soldi in tasca a te. Nel momento in cui devi dare 350 milioni al ministro in modo occulto, se gliene do 300 invece che 350 e 50 me li metto in tasca io, questo è il gioco più interessante in determinate produzioni. Quindi come vanno affrontati questi temi? Va visto caso per caso. L'ideale sarebbe quello di smontare prima. Il percorso ideale è quello di… Come dire…

G: Sì, evitare che si arrivi al punto in cui…

N: Sì. Togliere il terreno sotto ai piedi ad una possibile inchiesta prima che questa… Però anche lì insomma…

G: Certo. Non è detto che si possa fare. In questo caso, Report – Eni, è stato sicuramente importante il mezzo che è stato utilizzato da Eni per controbattere.

N: Era l'unico mezzo! Efficace rispetto a quello che avrebbe potuto essere "il giorno dopo faccio un'azione legale". Poi dipende appunto anche da quello che sarebbe stato. In certi casi può funzionare invece benissimo la strategia del: loro lo fanno, lo dicono e poi io intervengo in modo pesante sul fronte legale in modo da dare visibilità del fatto che dico che hanno raccontato un mucchio di balle, che hanno distorto la realtà e che gli chiedo i danni e li porto in giudizio. Può funzionare benissimo anche questo, però bisogna appunto vedere se ci sono gli estremi.

G: Invece un altro caso di cui vorrei parlare, uno diciamo un po' più lineare, in cui Internet mette effettivamente in crisi un'azienda. Potrebbe essere quello di Melegatti, la pubblicità

dei cornetti in cui c'è la frase "basta che sia figo o dell'altro sesso" oppure di Italo. Sempre nello stesso campo, in cui pare ci siano stati gli sconti per andare a Roma per il Family Day. In entrambe le situazioni sul web si è scatenato di tutto e di più, a prescindere dal fatto da che parte stesse il pubblico. Comunque c'è stato un grande dibattito. In questo caso di certo l'azienda, in entrambi i casi, l'azienda non ha risposto in modo pronto ed efficace. Melegatti ad esempio si è scusato, però non prendendosi la responsabilità di quanto era successo, cosa che…

N: Io confesso che non ho visto il caso Melegatti, quindi… Però diciamo che viviamo in tempi di politicaly correct e c'è tutto un dibattito in corso sulle coppie omosessuali…

G: Sì, la sensibilità è molto alta. Certo.

N: Per conto mio è molto più alta a livello politico. È qualche settimana che ci stanno massacrando con la stepchild adoption e le coppie e alla maggior parte delle persone non gliene frega assolutamente niente. Sembra più un dibattito ideologico e politico che non di interesse della gente. Talvolta… Si ricorderà l'infelice uscita di Barilla?

G: Sì certo. È sempre sullo stesso filone.

N: Allora… È chiaro… Io sono anche un po' cinico. Il punto è: l'obiettivo che io voglio cogliere. Se io voglio prendere una posizione fortemente omofobica perché ritengo che questa sia… O mi faccia vendere…

G: L'importante è che se ne parli?

N: … Va bene. Quello che non va bene è se prendo una posizione, magari non necessariamente fortemente omofobica, ma che mi porta dentro una situazione in cui posso perdere potenzialmente del business per leggerezza. Il caso Barilla, che conosco meglio di Melegatti, Guido Barilla ha voluto, per motivi suoi, partecipare alla Zanzara e avrebbe dovuto sapere come i due conducono la Zanzara: piacevole, ma con tutta una serie di… A questo punto gli fanno una domanda sulla pubblicità, se avrebbe fatto una pubblicità… La risposta più semplice poteva essere "no perché da un punto di vista di efficacia di marketing non riteniamo che sia…" E non andare a

dire “perché per me le famiglie sono…”
G: Certo.
N: … Che ti apre un potenziale problema. Poi in realtà non credo abbia perso le vendite di molte merendine, senz’altro se aveva un obiettivo suo personale per andare (alla Zanzara) non gli è riuscito bene, ecco.
G: Sì e questo a causa del web si è scatenato molto di più di quello che in effetti…
N: Sì. Poi per conto mio il discorso è quello di analizzare bene quello che succede, non è detto che un grossissimo casino sul web necessariamente abbia un impatto. Perché chiaramente quanto più ci andiamo su temi che hanno un forte contenuto ideologico allora è chiaro che il mondo degli interlocutori è diviso fra Santi, Dannati e quelli che sono in mezzo no?
G: Salvabili.
N: I Santi sono quelli che qualsiasi cosa abbia fatto Silvio Berlusconi sono innamorati di Silvio Berlusconi, poteva anche stuprare una vecchietta sul ciglio della strada che avrebbero trovato una quantità di… I Dannati sono quelli che anche se avesse fatto una donazione ad un ospedale avrebbero comunque trovato una scusa per criticarlo. L’area veramente interessante è quella intermedia. Quelli che da questo punto posso spostare a mio favore o evitare che questi finiscano qua (disegno su block notes). E quindi anche il dibattito sui social media, se effettivamente questa fase qua è sostanzialmente indifferente ed è tutto fatto da… Non sposterà di fatto le cose. Quindi uno degli aspetti importanti per le aziende rappresentato dai social media è anche quello di analizzare l’impatto di quello che sta succedendo…
G: Quindi non è sempre detto che Internet, web e social network amplifichino per forza una crisi?
N: No! Le faccio un esempio, un cliente una volta tutto agitatissimo dice “è uscito anche su Twitter”. Certo che è uscito su Twitter. Il Corriere di Chieri ha un profilo Twitter e tutte le settimane fa il tweet di quelle che sono le principali notizie. In realtà se vai a vedere, quanti sono i follower del Corriere di Chieri? Un numero irrisorio. Quanti

hanno fatto like o condiviso quell'informazione? Uno? In realtà lascia perdere, non ti stare a preoccupare. Dal tuo punto di vista è molto più importante l'edizione cartacea perché in quell'area la gente tutte le settimane va e legge, che non il fatto che sia uscito su Twitter. Assolutamente irrilevante. Però il capire quando qualcosa ha un potenziale di viralità, no?

G: Certo.

N: Uno degli esempi più belli che ho visto, quello di Domino ('s Pizza) dei due che si infilano… Ecco. Quello realmente rischia di compromettere le reputazione perché di fatto… Se uno pensa a McDonald quando è arrivato in Italia, è stato di grande successo, tutti ci volevano andare, poi ha finito col prendere una serie di connotazioni negative, perché era un emblema del colonialismo americano, perché tutta una serie di bufale a proposito della qualità della carne eccetera… È chiaro che un hamburger da 1 Euro non è comparabile con l'hamburger di Chianina però, se vuoi mangiare tranquillo ed essere tranquillo che quell'hamburger risponde a determinati criteri, che è uguale a Bombai come a Washington è chiaro che McDonald è un'ottima risorsa. Quindi certe volte può… è lo stesso motivo per cui adesso è pieno di sushi restaurant ed è difficile trovare un cinese, perché ad un certo punto si è diffusa una percezione fortemente negativa ed i cinesi, che non sono scemi, hanno smesso di fare ristorante cinese e si sono messi a fare sushi. Sono le stesse persone, però a livello di percezione. Appunto alcune cose sono anche dei trend che sono lenti, la perdita di reputazione che ha portato McDonald da un fatto che era di grande successo e ad un certo punto ad una situazione di crisi che ha portato a chiudere i McDonald e poi ricomprare i punti vendita eccetera eccetera, e comunque sono andati reinventarsi, nuovi prodotti, più italiani… Sia stata una cosa immediata… È stato un processo lento che probabilmente non è stato gestito tempestivamente e in modo adeguato per prevenire un impatto, poi non è detto che tutto possa essere necessariamente gestito, se uno è l'emblema del capitalismo americano e c'è una forte ostilità nei

confronti del capitalismo americano bisogna tenere in conto… È un po' come se uno volesse vendere whisky in Arabia Saudita, per quanto bene comunichi non ce la farà mai.

G: Certo. L'ultima domanda per concludere. Appunto vedendo la crescita di Internet, di persone che utilizzano Internet, che possiedono diversi device, Lei crede che Internet, web e social network sostituiranno gli strumenti di base della comunicazione, come per esempio i comunicati stampa o verranno semplicemente modellati? Ad esempio comunicati stampa visibili in Internet o verranno utilizzati proprio nuovi sistemi? Come, vedendo il caso di Report e Eni in cui non c'è stato nessun comunicato stampa, è stato proprio un altro modo di comunicare.

N: Certo. È molto difficile fare previsioni, perché parliamo di un ambiente che si evolve con una grande rapidità e in un modo… Cose che non molti anni fa che erano di grandissimo successo come appunto Second Life, oggi non so neanche se esistano ancora. Twitter… Anche sui mercati, Facebook è di grandissimo successo, ma per esempio è in regresso negli Stati Uniti nel senso che è molto più utilizzato Twitter, ma non è detto che… Adesso è in crisi, quattro top manager se ne sono andati… è molto difficile fare previsioni. Allora… Io non credo che spariranno quelle cose. Noi continuiamo ad usare carta e matita nonostante abbiamo… Non mi aspetterei che le affissioni sul punto vendita non siano più necessarie nel caso di un ritiro di prodotto. Quello che ritengo è che il range degli strumenti di comunicazione si sta ampliando. Ciò nonostante un comunicato stampa va comunque redatto che poi vada mandato… Una volta veniva mandato col Telex, poi col Fax oggi con la posta elettronica, il contenuto è sempre quello.

G: Quindi cambieranno gli strumenti?

N: Cambieranno gli strumenti! È chiaro che oggi… Le faccio un esempio, quando io lavoravo in MCR, avevamo un ufficio stampa online a cui ci si poteva collegare con un computer al telefono prendendo la cornetta del telefono e mettendola su uno strano aggeggio e così facendo il numero, e potevi collegarti e parlare… Parliamo degli anni '80. Già c'erano

queste cose e funzionavano in un modo pittoresco diciamo, quando funzionavano. Credo che semplicemente ci siano nuovi canali, nuove risorse, sia più facile rendere disponibile un maggior numero di informazioni, è possibile rilasciare interviste via Skype. Una volta non era possibile. Noi oggi ci vediamo, ma potevamo farlo tranquillamente via Skype nello stesso modo. Resta il fatto che la comunicazione via Skype funziona molto bene se devo parlare con il mio amico che sta ad Haifa ma con un mio amico che sta a Milano, è molto più efficace e funziona meglio se ci vediamo.
G: Va bene. Grazie per il suo tempo.
N: Prego.

Intervista a LUCA POMA

G: Sulla comunicazione di crisi, come è cambiata, adesso, soprattutto con l'avvento di Internet in questa era digitale. E come i diversi interlocutori e quindi stakeholder, influencer e pubblico allargato utilizzino lo stesso strumento, però per scopi differenti. Quindi, ad esempio il cliente che si lamenta e utilizza anche determinati sistemi, per quanto riguarda social network, blog e quant'altro. Intanto una fase introduttiva in cui mi può spiegare di cosa si occupa esattamente? Ho già letto le sue biografie, però volevo sapere qualcosa da Lei.
P: Io mi occupo di management della reputazione da 22 anni e arrivo dal mondo della relazioni pubbliche tradizionali, ma poi mi sono un po' specializzato in questo aspetto, pensando che un aspetto un po' meno generalista alla professione potesse essere premiante. Tutto quello che è la prevenzione di casi di crisi e quindi crisis communication, e poi di costruzione della reputazione, questo è il mio lavoro.
G: Quindi, proprio perché si occupa di comunicazione di crisi e crisis management, quali sono secondo Lei i cambiamenti più importanti da quando possiamo, fare l'esempio di Tylenol che

quasi casualmente si è occupato di crisi, mentre ora ci sono piani sistematici per prevenire e affrontare…
P: Non ne sono così convinto. Dovrebbero esserci.
G: Dovrebbero esserci.
P: Ho esempi chiari di multinazionali con fatturati intorno a miliardi di euro, anche superiori a 10 miliardi di euro l'anno che non hanno un crisis plan. In realtà il nostro è un Paese non maturo dal punto di vista della crisi. Forse il mondo anglosassone è un pochino più preparato, però c'è ancora tantissimo lavoro da fare. In Italia c'è un po' la mentalità di fare la polizza, uso questa metafora, dopo che il ladro è già passato. Oppure comunque di intervenire in una situazione di emergenza perché c'è il concetto. E questo mi stupisce anche per le start up giovani che dovrebbero avere una mentalità un pochino più dinamica, e cioè il concetto che la crisi, se mai si presenta, può essere gestita come situazione di emergenza.
G: Quindi tutta la parte di prevenzione al momento non esiste, o comunque molto poco?
P: No no, non voglio dire questo. Ci sono aziende molto preparate, ad esempio nel settore farmaceutico, nel settore dei trasporti, perlomeno quello dei trasporti aerei, perché invece per le navi abbiamo tristi esempi…
G: Esatto…
P: Quindi non esistono statistiche, perché le aziende non amano parlare di queste cose, per cui non posso citarle una foto bibliografica, però ci sono una parte di aziende che proprio non hanno un crisis plan e che partono dal presupposto, come dicevo prima, che se c'è un problema verrà gestito nel momento in cui esso si presenta, anche perché percepiscono la prevenzione della crisi reputazionale, o della crisi di business in generale, come uno spreco di denaro e non come un investimento. Quindi perché devo spendere oggi per un evento incerto? In scienza sappiamo che, dal punto di vista del risk management ci sono eventi che sono più frequenti e altri più intensi, e poi c'è un mix di questi due. Ci sono eventi molto gravi che accadono raramente e eventi meno gravi

che accadono più frequentemente, per dirla in maniera banale. L'azienda parte dal presupposto che tutti gli eventi di ipotetico pregiudizio al business continuity, sono comunque eventi rari ed a basso impatto. Purtroppo non è così, non è l'azienda che lo decide e quindi tante volte partono dal presupposto che accade sempre ad altri, "a noi non succede". Ci sono poi aziende, e questo penso siano la maggioranza, sicuramente la maggioranza assoluta, che hanno un crisis plan scritto, ma che non lo applicano, cioè è un pezzo di carta, non è integrato nelle strategie di comunicazione dell'impresa, non viene fatta formazione su quel crisis plan, non viene in qualche modo rodato, non vengono fatte simulazioni, eccetera. E poi c'è una minoranza di aziende virtuose, ripeto, non esistono statistiche, ma a naso (per la mia esperienza pluriennale), non penso più del 20% delle aziende italiane di medio-grosse dimensioni, che invece sono ben attrezzate.

G: Okay, quindi secondo Lei, con piani di prevenzione, manuali di gestione della crisi e quant'altro, molte aziende riuscirebbero ad evitare le crisi?

P: Certo che sì. Non solo con i manuali, ma con l'implementazione di manuali all'interno dell'azienda, cioè la crisi è un processo patologico della vita dell'impresa che come tutte le malattie va prevenuta. È un costante lavoro di simulazione di scenari futuri. Questo è anche molto utile per l'azienda perché tiene molto toniche le sinapsi all'interno dell'azienda tra un reparto e l'altro, eccetera. E se questo non viene fatto è chiaro che l'azienda arriva impreparata e rischia di generarsi panico, come tutti gli eventi "imprevisti". Allora c'è la corsa ad un consulente che può aiutare in estremis, però anche il consulente francamente a crisi conclamata può fare ben poco.

G: E più nello specifico con Internet, quali sono i principali vantaggi e svantaggi?

P: Beh sicuramente l'azienda ha tutti gli svantaggi, se bisogna dirla in maniera brutale. Nel senso Internet è uno strumento formidabile, indispensabile, però ha messo tutto in piazza, quindi dal punto di vista dei processi di gestione

della crisi gli svantaggi non sono pochi. Dal lato consumatore ci sono tutti i vantaggi invece. C'è la possibilità di incidere direttamente, sfruttando la paura dell'azienda di avere pregiudizio reputazionale. Io stesso ho scritto un mese fa, dopo quattro mesi che da utente/consumatore, dopo quattro mesi in cui non ricevevo risposta da parte di Mercedes Italia, per un disservizio riguardo alla mia autovettura, ho scritto sulla bacheca Facebook di Mercedes Italia e quattro ore dopo ho ricevuto una chiamata. Quindi è chiaro che le aziende sono ipersensibili, è come un nervo scoperto il web. Le aziende non amano, diciamoci la verità, non amano essere così sovraesposte, però devono fare i conti con questo tipo di situazione e quindi si attrezzano in qualche modo. Per un crisis manager, Internet viceversa (fatto questo scenario generale per l'azienda) nel caso specifico del crisis manager Internet per certi versi si rivela alla lunga anche per certi vantaggi. Permette di cogliere i segnali deboli di crisi in maniera molto molto tempestiva, quasi sempre, non sempre, ma quasi sempre, per quanto riguarda le crisi reputazionali, i primi segnali arrivano da Internet, perché è lo sfogatoio. È il luogo in cui i dipendenti o i clienti di lamentano in prima istanza, e quindi un attento monitoraggio del web ti permette di cogliere i segnali deboli prima che la crisi sia conclamata ecco.

G: Come si fa capire quali sono i segnali pericolosi e quelli invece da lasciare perdere, perché non è detto che poi tutti i commenti negativi…

P: Sì beh, ovvio. Poi lì si tratta di fare, quelle che in gergo tecnico chiamano, chiamiamo, un triage delle paure, quindi una selezione in qualche modo, come si fa in pronto soccorso con i codici rossi gialli e bianchi, una selezione in qualche modo dello stimolo che è arrivato all'azienda per capire quale… Tutti gli stimoli devono essere presi in considerazione, ma alcuni possono essere risolti in maniera routinaria, insomma non tutto è una crisi. La capacità di saper distinguere cosa è potenzialmente realmente una crisi e cosa invece fa semplicemente parte della normale vita di

impresa è anche quella una sensibilità che deve avere un crisis manager. Voglio dire, un cliente che si lamenta per la mancata consegna di una prodotto non è una crisi, un cliente che si lamenta pubblicamente per la quarta volta perché un prodotto non funziona e inizia a spammare su una serie di forum di discussione e di blog il fatto che l'azienda non è attenta ai consumatori… A me è capitato nel concreto non più tardi di sei mesi fa, con un cliente. Un tappo, anche di un prodotto relativamente costoso, un tappo di quelli per i bambini che si devono premere e poi girare che era difettoso. Il product manager dell'azienda sosteneva che, dopo aver fatto delle verifiche a campione e dato che "la fortuna è cieca ma la sfiga ci vede benissimo" nelle verifiche a campione lui aveva beccato solo le scatole buone e non quelle difettose, e quindi difendeva la posizione dell'azienda nel dire che assolutamente non c'era nulla che non funzionava. La cosa si era incancrenita al punto tale che questo cliente aveva iniziato a lamentarsi pubblicamente in maniera molto marcata. Facciamo una verifica al profilo del cliente, anche lì questione proprio di prendere la mira, anche qui cosa fa nella vita? L'idraulico? Stiamo parlando di un integratore sportivo, lui nella vita è proprietario di una della più grandi società di produzione di bici sportive d'Italia. Quindi proprio… Su un milione proprio quello abbiamo beccato e quindi quella è una crisi potenziale sicuramente.

G: Quindi le potenzialità ci sono soprattutto per un crisis manager piuttosto che per l'azienda?

P: Sì! L'azienda è costantemente infastidita, perché tanta gente scrive queste cose lì sopra. Quindi è infastidita e spesse volte non sa nemmeno come gestire, poi quasi tutte le aziende ormai hanno un social media manager, ma non è detto che il SMM abbia la sensibilità per riuscire a trattare in maniera adeguata situazioni più delicate della normale routine. Ecco, su questo forse servirebbe più attenzione. Dovrebbe pensarci la Ferpi, che è l'associazione di categoria per le relazioni pubbliche, di cui anche io sono socio professionista e con spirito criticamente costruttivo dico che

questo viene fatto, ma in realtà solo in parte. Ci sono ampi spazi di miglioramento, perlomeno nel nostro Paese.

G: Okay. E quindi le reazioni che avvengo su Internet soprattutto da parte degli stakeholder e dei consumatori, possiamo trovare una standardizzazione nelle risposte o…

P: No, mai! La crisi quale che sia, o l'inizio di crisi, o comunque la gestione del disagio da parte di uno stakeholder, mettiamola così, ancora prima che si generi una potenziale situazione di crisi, è sempre imprevedibile. È un misto di sensibilità personale, capacità di comprendere… C'è una dote, che è preziosa oltremodo per un crisis manager, e cioè la capacità di comprendere la portata degli effetti a medio-lungo termine. Tante volte si tende a rattoppare una situazione senza porsi il problema di cosa succederà dopo un giorno, due giorni, tre giorni, una settimana. Oppure si tende ad utilizzare un wording di un certo tipo senza prevedere che in realtà ci si possa rivolgere contro in poco tempo. Allora la capacità di immaginare uno scenario e di comprendere quali pietre lanciare nello stagno e quale tipo di effetto ondulatorio creeranno nello stagno queste pietre che abbiamo lanciato è un requisito fondamentale e immateriale di un crisis manager.

G: Appunto per quanto riguarda la sensibilità, la parte emotiva dei consumatori, o clienti, quanto incide su Internet?

P: Beh, tantissimo! Anche perché gli utenti son convinti a) di avere sempre ragione, il che è a onor del vero non è sempre così vero, non è sempre così giusto, b) oltre che di avere ragione, di dover ricevere una risposta subito, dove il subito significa che a volte ci sono situazioni paradossali con un cliente che scrive una lamentela sulla pagina di un'azienda e poi dopo venti minuti dice "perché non mi avete ancora risposto?", stai calmo! Ormai le interazioni sono così rapide, no? Però in qualche modo l'azienda deve fare i conti con questo.

G: Certo. Il dottor Luigi Norsa afferma che non è possibile prevedere i comportamenti di nessuno a parte quelli dei media e dei giornalisti. Lei cosa ne pensa di questa affermazione?

P: Ultimamente ho qualche dubbio. Secondo me è un'affermazione che era vera venti anni fa. Non è più vera, perché dobbiamo capire che cosa vuol dire la parola *giornalismo*. Io non parlerei di giornalismo, parlerei di **informazione**, che è qualcosa di diverso. È vero quello che dice il collega Norsa, il comportamento dei media mainstream convenzionali è abbastanza, tutto sommato, prevedibile, risponde a delle curve di interesse e di calo di interesse abbastanza prevedibili. Una notizia nel giro di 3/4 giorni sia che venga trattata, sia che non venga trattata più o meno è superata da altre notizie. Però il problema è che oggi non sono più solo i media tradizionali a fare informazione. Quindi questo tipo di logica viene meno, era vera venti anni fa, ma adesso non è più vera. Fa informazione un qualunque utente su un forum di discussione che sia un minimo frequentato. Fa informazione qualunque blogger, senza aver bisogno di essere iscritto all'albo dei giornalisti. Fa informazione qualsiasi news group senza che sia una testata registrata al tribunale. Fa informazione Lei stessa con il suo iPad. Il grosso problema di Costa Crociera è che quella barca non è affondata. Nel senso, il fatto che sia rimasta lì, fotografata e fotografabile da chiunque per i giorni, le settimane ed i mesi seguenti ha costituito il principale problema. Era diventato un divertimento andare a fotografare la barca. Quindi costantemente si amplificava e si ravvivava nella memoria collettiva l'evento negativo rappresentata dalla carcassa di questa barca rovesciata su un fianco. Come? Con telefonini, smartphone. Non erano tutti giornalisti, eppure facevano informazione a modo loro, no? C'è un margine di imprevedibilità anche da questo punto di vista. I social hanno completamente modificato le dinamiche di comunicazione interna all'azienda. Io sono anche giornalista, anche se più che altro scrivo libri, articoli (non mi occupo di cronaca se non raramente) più che altro legati alla professione. Parlando da giornalista, se volessi sapere qualcosa riguardo alla sua azienda, non ho più bisogno di parlare con l'AD o con il portavoce, o l'addetto stampa. Contatto Lei che è un'impiegata, sul suo profilo FB privato,

le garantisco l’anonimità della fonte, posso farlo perché un giornalista anche davanti ad un giudice non è obbligato a dichiarare, può proteggere la privacy della sua fonte, e mi approvvigiono di tutte le notizie che voglio facendomele dire da qualcuno interno all’azienda. Quindi è chiaro che questo ha modificato completamente lo scenario insomma.

G: Quindi l’unico modo per le aziende per potersi difendere è quello di monitorare costantemente e vedere potenziali…

P: Sì, è un attacco continuo ed è un… Come possiamo dire… l’azienda è il fortino circondato dagli indiani, nel senso che ogni giorno ce n’è una. Però è così. Bisogna adeguarsi e farsene una ragione e caso mai strutturarsi in maniera adeguata per fare in modo che i danni siano “limitati”. Il problema è che molte aziende faticano ancora ad entrare in questo mood.

G: E l’azienda appunto per quanto riguarda la comunicazione interna cosa dovrebbe fare? Nel senso, Lei ha detto che i social network hanno modificato anche molto la comunicazione interna.

P: C’è da partire dal presupposto che il dipendente non è più solamente una persona che prende uno stipendio e fa il suo lavoro, ma è un “potenziale portavoce” dell’azienda, senza che l’azienda possa o abbia gli strumenti per impedirglielo purtroppo. In maniera irrituale sottolineo. Però è un dato di fatto. Chiunque può parlare con chiunque! Questo inserisce preoccupazioni di tipo nuovo nella vita aziendale. Quindi vuol dire che l’azienda deve anche prendersi cura dei dipendenti in maniera differente. Con questa consapevolezza e partendo dal presupposto che il dipendente può incidere in maniera più significativa che in passato sulla reputazione dell’azienda, specie tramite i social, bisogna anche lì farsene una ragione e comprendere che il dipendente forse va coccolato in maniera differente. È chiaro che vincono quelle aziende che hanno la cura del dipendente, la consapevolezza della necessità della cura del dipendente nel proprio DNA, senza bisogno di doverlo fare solo per timore che poi il dipendente parli male, voglio dire. Come sempre, come diceva Oscar Wilde “non diceva bugie

perché era una cosa molto faticosa poi tenere a mente le cose dette a tutti…" Alla fine dal punto di vista aziendale il XXI secolo è il secolo in cui probabilmente si afferma o dovrebbe affermarsi, fatte salve le malepratiche dovute alla scarsa etica nella vita d'impresa, dovrebbe affermarsi il concetto che è meno faticoso fare bene fin da subito che doversi arrampicare sui vetri, far male, dover camuffare, eccetera.

G: Okay. Nel momento in cui invece si scatena la crisi, la comunicazione interna come dovrebbe reagire, nel senso, cosa dovrebbe comunicare e che strumenti?

P: Qui le consiglio di comprare il manuale del Sole24Ore sulla comunicazione di crisi.

G: Sì ce l'ho!

P: … Ci sono 400 pagine. Non è riassumibile in una risposta: primo perché tutte le crisi sono crisi a sé stanti e secondo perché sono tecniche abbastanza articolate. Se ha una domanda più specifica, perché… Cosa deve comunicare l'azienda in una comunicazione di crisi? … Innanzitutto la verità, però…

G: Quindi deve comunicare prima verso l'interno e poi verso l'esterno? Oppure non è detto…

P: Ma l'azienda deve essere in grado di fare una disamina della situazione di crisi molto rapida al suo interno e questo si deve esaurire nei minuti o nelle mezze ore dal momento dell'evento per capire esattamente cosa è successo e quali sono i punti deboli. Dopodiché, se l'azienda non ha nessun tipo di responsabilità, né per aver commesso qualcosa né per omissione può eventualmente pensare, con tutto il garbo necessario e rispetto ai danneggiati, agli utenti danneggiati (che deve esserci sempre) può pensare alle sue posizioni. Dato che questo non succede quasi mai (l'azienda ha sempre delle più o meno marcate responsabilità o per aver fatto qualcosa o per aver omesso di fare qualcosa), si tratta, il più velocemente possibile, di individuare le corrette responsabilità e di spiegare con grande trasparenza al pubblico che cosa è successo. La scienza ci dimostra che non perdono, non vengono danneggiate da crisi reputazionale quelle aziende che sanno chiedere scusa, quelle che sanno ammettere i

propri errori in maniera trasparente e spiegare alla comunità degli stakeholder che cosa è successo, che cosa si è fatto per modificare dal punto di vista organizzativo, strutturale, interno (mettiamola come si vuole) per apportare delle modifiche affinché questo non accada più in futuro, e quindi rassicurata la comunità esterna sul fatto che questo non accadrà più in futuro rimediare al danno commesso. Il punto di vista è che il fattore umano in questo caso è distruttivo, perché l'azienda, specie quando c'è di mezzo un imprenditore come persona fisica, ha sempre molta difficoltà ad ammettere di avere torto, per la stessa ragione per cui abbiamo molta difficoltà ad ammettere di avere torto come essere umani quando sbagliamo. Il fattore emotivo umano ha un peso enorme nel complicare scenari di crisi oltre quanto necessario.

G: Allora, nella mia tesi mi occupo anche di casi specifici. Uno è quello avvenuto a dicembre tra Eni e Report. Come Eni ha risposto…

P: Bellissimo caso.

G: Esatto. E Lei ha scritto anche sul suo blog un articolo.

P: Sì, non so se l'ho scritto o l'ho ripubblicato, non ne ho idea. Non ricordo. Non so se era un articolo a firma mia o di un collega che io ho ripreso. Non lo ricordo in questo momento.

G: Mi pareva fosse suo, comunque sul suo blog c'era sicuramente e appunto Lei diceva che la diretta non era possibile in questo tipo di trasmissione. Quindi Lei, come considera intanto la strategia che è stata utilizzata, la definisce "intelligente e acuta"?

P: Senza farmi influenzare dal fatto che Daniele Chieffi, che è il responsabile del digital di Eni, è un amico, però è un collega stimato, indubbiamente è stata totalmente vincente perché Eni è riuscita a spostare completamente il baricentro della discussione dalle eventuali scorrettezze fatte, se non ricordo male, in Nigeria (mi pare fosse quello lo scenario geografico) al battibecco con Report. In questo, dal punto di vista della comunicazione ha vinto a mani basse proprio. E ha messo in crisi Report, che per la prima volta si è reso conto

che non tutto si esaurisce sul tubo catodico, che adesso non esiste più perché la Tv adesso è digitale, ma per rendere l'idea, non finisce tutto lì.

G: Esatto. C'è tutta la parte di second screen.

P: È chiaro. Che però prima mai nessuno aveva utilizzato in maniera così precisa e puntuale. Devo dire che questo è stato possibile tendenzialmente perché Eni sapeva, in quanto Report aveva chiesto, aveva fatto delle domande prima via email eccetera, quindi Eni ha avuto il tempo di organizzarsi. La riposta invece, immediata sarebbe stata molto meno incisiva. Perché, voglio dire, nelle loro risposte, nei loro tweet di risposta alla Gabanelli erano molto precisi, linkavano documenti, video, robe, eccetera.

G: Era stato preparato tutto preventivamente.

P: In maniera molto intelligente. Sono stati assolutamente innovativi, intelligenti, scaltri e abili.

G: E in questo caso il mezzo è stato fondamentale, perché hanno utilizzato Twitter che è uno dei social network più…

P: Più inutili in Italia però…

G: Evidentemente ha funzionato!

P: Sì, su questo funziona anche perché seguito da giornalisti tendenzialmente. Twitter in Italia a differenza degli Stati Uniti purtroppo pecca di mancanza di tecnica. Quindi Twitter è lo sfogatoio di tutti i troll più fastidiosi che esistano, e quindi è un social network, a meno che non sia una celebrity, lo reputo totalmente inutile per l'azienda in Italia. Pur tuttavia, per alcuni usi specifici come questo, è utilissimo, ed è utilissimo per comunicare con la comunità dei giornalisti per le grandi imprese, perché obiettivamente tutti i giornalisti sono su Twitter.

G: Quindi, se Lei fosse stato in Eni cosa avrebbe proposto come strategia?

P: Esattamente la stessa identica, assolutamente!

G: La stessa.

P: Sì. Se mi fosse venuta in mente… Perché poi a posteriori è facile dirlo. Però sì, è una strategia corretta, vincente.

G: Un'altra strategia che le può venire in mente? Non ce ne

sono?
P: Più efficace di questa nessuna.
G: Okay, quindi anche a posteriori, più efficace non ci sarebbe stato nulla?
P: Nulla! Secondo me nulla. Avrei fatto solo un utilizzo un pochino più massiccio di video.
G: Ah di video. Perché sono più fruibili dagli utenti?
P: Rimangono. Mentre loro hanno utilizzato molti link a paper scritti.
G: Infografiche.
P: Io avrei utilizzato oltre alle infografiche anche i video.
G: Okay, va bene. **E secondo Lei, se Eni non avesse utilizzato questa strategia, questa tattica su Twitter, ci sarebbe stata una crisi di reputazione o di immagine molto maggiore?**
P: Ma… No. Crisi è un parolone. Eni è sovraesposta ed abituata ad essere sovraesposta a critiche di questo tipo da parte di ambientalisti. È il solito discorso che è uno sporco lavoro, ma qualcuno lo deve fare, produce petrolio non è che faccia… vende per la Croce Rossa, voglio dire.
G: Certo.
P: L'ultimo libro di Giuseppe Oddo, straordinario giornalista d'inchiesta del Sole24Ore, è proprio sull'Eni e su alcuni aspetti proprio non brillanti, diciamo, della reputazione dell'azienda. Anche se a tutti gli effetti Eni, tra le aziende petrolifere si posiziona in alto, in una fascia molto alta dal punto di vista della capacità di gestire la reputazione in maniera efficace, del controllo della corruzione, eccetera. Ogni tanto c'è qualche scivolone, però nella media delle petrolifere è nella fascia alta.
G: Un altro caso di cui mi occupo è quello di Italo, per quanto riguarda il Family Day a Roma…
P: Oh Santa Maria! È incommentabile.
G: Esatto. È una cosa completamente differente. Poi anche lì ci sono opinioni differenti, sembra che avrebbe fatto per qualsiasi altro evento la riduzione sui biglietti… L'aspetto che a me interessa è analizzare come effettivamente Internet in questo caso sia stato fondamentale per gli utenti perché

hanno potuto sfogarsi e attaccare l'azienda in un modo che altrimenti non ci sarebbe stato.
P: Ovvio.
G: Quindi, secondo Lei la crisi deriva soltanto dal fatto che ci potesse essere questo sfogo su Internet o sarebbe comunque saltato fuori, ci sarebbe stata comunque una situazione critica per l'azienda?
P: La crisi deriva dall'assoluta imbecillità di chi gestisce la comunicazione di Italo. Volendo essere più gentili: incapacità. Nel senso che era una crisi evitabilissima. Ovvero regge la loro tesi che l'avrebbero fatto per qualsiasi altra manifestazione se tu, come fanno da sempre la Ferrovie dello Stato, che saranno un pachiderma (l'ex AD, come diavolo si chiamava, quello che è uscito pochi mesi fa, è noto per essere una delle persone più antipatiche della galassia) però evidentemente dal punto di vista della comunicazione ci sanno fare meglio. Perché le Ferrovie dello Stato anche fanno convenzioni, sconti, a manifestazioni, che possono non piacere a qualcuno, ma hanno una policy pubblicata sul sito che spiega chiaramente come bisogna accedere alle domande, di quali permessi si deve disporre per poter presentare la domanda, eccetera, e probabilmente le Ferrovie faranno la convenzione sia all'ArciGay che al Family Day. Però è tutto chiaro, stabilito prima. Non c'è quel senso di arbitrarietà che ha dato al popolo della Rete il là, il motivo, la motivazione per poter attaccare Italo, che è stato meno accorto e soprattutto non ha spiegato, non ha fatto quella fase del post-crisi, dello spiegare come queste cose non accadranno mai più. "Benissimo, forse abbiamo commesso degli errori, se non altro in termini, se non nel merito, ma nel modo in cui abbiamo comunicato le nostre attenzioni, in futuro cambieremo il sito Internet, spiegheremo meglio". Anzi io la prima cosa che avrei fatto e magari a posteriori, non nell'immediatezza per non dare l'idea di blandire qualcuno, è di aprire un focus group, proprio con degli utenti, proprio per discutere tra aziende e stakeholder, se non altro per raccogliere degli stimoli, non voglio far pensare che l'azienda debba abdicare la propri

seniority nel gestire i propri processi di governace, politiche commerciali, eccetera. Però, perché non ascoltare anche in maniera compartecipativa che cosa ha da dire il popolo della Rete, che mi ha tanto criticato su questa questione? Cosa c'è di male nel parlare, nel dialogare? Non capisco perché bisogna sempre immaginare l'azienda da una parte della barricata e gli stakeholder dall'altra parte della barricata.

G: Quindi c'è stata questa mancanza di interazione che ha sicuramente influito negativamente sull'azienda?

P: Sì. C'è stata una… L'azienda si è arroccata sulle sue posizioni difendendole, il popolo della Rete non ha fatto altro che rimarcare le proprie, non c'è stato nessun punto d'incontro, non c'è stato nessun confronto di fatto. L'azienda non ha quasi capito perché veniva criticata ecco.

G: Quindi, Lei, a parte il focus group che avrebbe sicuramente aperto…

P: Ma qui si tratta di cosa fare prima. Io non mi sarei mai cacciato in quella situazione!

G: Okay. Avrebbe utilizzato più un sistema alla "Ferrovie dello Stato"?

P: Nella assestment che viene fatto in azienda, quando il crisis manager prende in carico l'azienda, si va a caccia proprio di questi buchi, di queste potenziali criticità. Ma se c'è una policy pubblicata, faccio un esempio su Facebook. Una delle aziende che io seguo è Guna, una delle aziende italiane leader nel settore delle medicine naturali. Sappiamo che la medicine naturali sono spesse volte criticate, c'è gente che dice che non servono a niente eccetera, eccetera. E quindi la pagina Facebook quando è stata aperta rischiava di diventare lo sfogatoio di quelli che sono… Però dal momento che esiste una pluralità di piattaforme web dove discutere i pro e i contro delle medicine naturali e quella è una pagina aziendale, e nessuno ti obbliga, detto in maniera poco elegante, a venire a scrivere lì se non sei d'accordo con le medicine naturali, ma non è un luogo di dibattito, è un luogo dove l'azienda in qualche modo si racconta. Allora abbiamo

inserito una policy dove si spiega che quella non è una piattaforma in cui si scrive dei pro e dei contro delle medicine naturali in quanto ci sono una serie di forum di discussione, di blog e di altre piattaforme dove legittimamente si può fare quella discussione. Ma è chiaro che se io questo passaggio di regole della community non le stabilisco prima, non posso poi "censurare" o togliere la parola a chi vuole discutere dei pro e contro delle medicine naturali, se non ho stabilito prima una regola condivisa all'interno della community. Allora questi lavori vanno fatti anticipatamente. E qui mi ricollego a quello che dicevo all'inizio dell'intervista, il problema invece, è che in Italia c'è una bassa sensibilità, questo assestment non viene quasi mai fatto e di conseguenza ci si trova poi con il casino nel momento in cui il casino scoppia.

G: E quindi anche in questo caso… Diciamo, poi è scemata un po' da sé la crisi, non si è poi evoluta in modo ancora più drastico…

P: Come sempre sul web, in 3/4 giorni sparisce tutto.

G: Esatto.

P: No sempre no, ma quasi sempre. Allora si fanno avanti i direttori di comunicazione. Ho tenuto una formazione sul tema della crisis digitale ad una grande multinazionale, cioè grande, non enorme… Con un fatturato intorno ai 10 miliardi l'anno, con tutto il loro staff di comunicazione, erano una ventina di persone, sia dall'Italia che dall'estero, e il loro direttore della comunicazione diceva "perché allora dobbiamo prenderci la briga di rispondere? Tanto tutto finisce nel giro di poco, sia che tu rispondi, sia che tu non rispondi!". Io invece sono dell'idea, avendo una sensibilità più da reputation manager, che solo da comunicatore, che sia in qualche modo necessario gestire sempre, perché il problema del web, è che le cose rimangono, si crea una traccia, che lo zainetto, che sta sulle spalle dell'azienda, che sia pieno, vuoto, pieno di cose buone o cattive. Se noi non gestiamo, non spieghiamo qual è il punto di vista dell'azienda, non bilanciamo le critiche in qualche modo quella roba lì rimane,

rimane per il futuro, e tutte le volte che cercano notizie su di noi trovano solo cose negative. Questa è la ragione per cui è bene in qualche modo sempre governare le criticità che ci sono sul web.

G: Quindi, secondo Lei, tutto, no non tutto, però diciamo che è fondamentale monitorare il web perché è molto importante rispondere a quasi tutto?

P: Diciamo che è importante dire la propria in maniera garbata, puntuale, se si è tirati in ballo. È chiaro che non è che vado (tornando all'esempio di prima delle medicine naturali) non è che vado a ficcanasare in modo invadente ed a battibeccare su qualunque forum in cui si dice che le medicine naturali non servono a niente, perché qualcuno ti può anche dire "ma chi ti ha chiesto qualcosa?". Però se sono tirato in ballo come azienda certo, perché non dire la mia?

G: Quindi se si è tirati in ballo dire qualcosa?

P: Secondo me sì! Ci sono diverse scuole di pensiero. Secondo me è bene esserci, perché non comunicare? Anche perché, vado oltre. Il comunicare, l'interagire con gli stakeholder in questi casi, può anche essere d'aiuto all'azienda per percepire cose che non percepiva, per crescere, per migliorarsi, per capire se effettivamente ci sono dei punti di debolezza. Come nel rapporto tra due persone, tra un uomo e una donna quando c'è una relazione, tra due amici… Comunicare è sempre meglio che non comunicare, quindi perché non dovrebbe valere per le aziende?

G: Benissimo, quindi… Un'opinione finale adesso per quanto riguarda il futuro. Sicuramente Internet continuerà ad evolversi, continueranno ad esserci nuovi social network, nuove possibilità di comunicazione e di intervento da parte dei consumatori che stanno diventando sempre più attivi e sempre più presenti sul mercato anche. Secondo Lei, Internet nelle sue varie evoluzioni sostituirà la comunicazione base? Diciamo i comunicati stampa, …

P: Guardi le rispondo subito, se ho capito la domanda. Questa è una cosa che si ripropone ogni 30 anni. Cioè quando è uscita la televisione hanno detto la radio è morta, quando è uscito…

Cioè quando è uscita la radio hanno detto sono morti i giornali, quando è uscita la televisione hanno detto morirà la radio, quando è uscito Internet hanno detto morirà la televisione. Non è vero niente! Non è mai morto nulla. Qualunque mass media si inserisce arricchendo uno scenario, magari rosicchiando delle "quote di mercato", perché l'attenzione che può porre la persona agli stimoli esterni è matematicamente finita, non è infinita. Se dobbiamo raffigurare in un grafico cartesiano il livello di attenzione di una persona, essa ha un limite preciso che varia da persona a persona, quindi è chiaro che io, se prima dedicavo, ad esempio quattro ore al giorno a leggere i giornali, non è che posso quando esce la radio dedicare quattro ore ai giornali, quattro ore alla radio e poi quattro ore alla televisione, e poi quattro ore a Internet… La giornata finisce. Per cui le quote di attenzione in relazione al singolo mass media sicuramente vanno a ridimensionarsi, o meglio a riquantificarsi, ma quella è anche la sfida della transmedialità. Ormai le aziende devono assolutamente… C'è un articolo che Lei può googlare con la keyword transmediale, che ho scritto già forse 4/5 anni fa, lo trova sul mio blog comunque. La comunicazione deve necessariamente, per forza, immaginarsi transmediale ormai, non esiste… Era un'intuizione di cinque anni fa ed è ancora più vero adesso, e sarà ancora più vero tra cinque anni, ed è imbarazzante come tante aziende non riescano a comprenderlo. Ci sono degli scenari, dei luoghi della comunicazione dove l'azienda non può non esserci, che vanno ad integrarsi con la comunicazione tradizionale. Io voglio… Di un'azienda che amo voglio vedere il pupazzo in giro nella fiera, voglio nel contempo vedere sul mio IPad un'offerta speciale che dura solo per oggi, voglio vedere l'articolo sul giornale, voglio ricevere notifiche dalla sua pagina FB, eccetera, eccetera, eccetera. Di conseguenza questa è la sfida: ragionare in modo transmediale dal punto di vista della comunicazione.

G: Quindi dal punto di vista della comunicazione le aziende devono essere sempre più presenti su Internet, cosa che ad

esempio in Italia forse un po' di meno che in altri Paesi…
P: Ma sa cosa soprattutto? Le aziende dovrebbero percepire il valore dell'interazione su Internet, che è ancora diverso. Io sono polemicamente e provocatoriamente contrario a quanto Lei ha detto, cioè l'azienda non dovrebbe essere presente su Internet. Tutti quanti dicono bisogna essere su FB, che cosa diamine vuol dire? Se poi FB lo usi per diramare i comunicati stampa tradizionali dell'azienda. Se poi tutte le volte che tu pubblichi un post e le persone lo commentano tu non interagisci con loro? Questo è vero anche nella comunicazione istituzionale, perché alla fine i politici sono diventati delle aziende, dal punto di vista della gestione della comunicazione. Guardi quante poche volte c'è una community. Le segnalo la community dell'ambasciatore Giulio Terzi, l'ex ministro degli affari esteri, su FB. Dia un'occhiata a quella pagina FB e capisce come va esattamente gestita una pagina FB di una "celebrità" o di un personaggio. Lui risponde a tutti, a tutti quelli che gli fanno domande pertinenti e meritino una risposta, perché poi è pieno anche di facinorosi anche su Internet e FB. Però c'è un'interazione. Dopodiché se Lei guarda il post che l'ambasciatore ha pubblicato venerdì scorso, dunque martedì scorso, quindi sette giorni oggi, ha pubblicato un post per un nuovo incarico internazionale ed ha ricevuto una valanga di complimenti e congratulazioni. Venerdì, stupito quasi da questa intensità di affetto da parte della community, ha pubblicato un post che era un augurio di buon week end ed era un ringraziamento alla community per i complimenti che gli avevano fatto per l'incarico tre giorni prima. Se Lei dà un occhiata in calce a questo post di venerdì che era semplicemente la sua foto con un "grazie a tutti voi per l'affetto che mi avete dimostrato", cioè in sei ore sono usciti fuori 150-250 commenti e 1500 like di un calore e di un potenza che vertevano in molti casi sulla seguente osservazione "Lei che è una persona così impegnata e trova il tempo di parlare con noi". Allora è commovente vedere come la gente cerchi semplicemente attenzione sul web. Come le cerca nella vita reale! Il web è uno specchio della vita reale. Di

conseguenza le aziende su questo dovrebbero fare delle riflessioni e comprendere che non serve essere sul web o essere sui social, ma serve esserci ed interagire con i propri pubblici se no non vale nulla.

G: E soprattutto in un caso di crisi?

P: Sempre, sempre, sempre. Se no è come dire sono educato solo quando sono in difficoltà, no sempre! E ci accorgeremo magicamente che se seguiamo le regole della buona cucina e cuciniamo con ingredienti buoni, genuini, naturali la nostra torta di mele, la gente sarà contenta e avremo meno critiche e meno attacchi. Quindi se gestiamo in maniera, con la diligenza del "buon padre di famiglia" (come diceva il codice civile) anche i rapporti sul web, non dico che le crisi scompariranno, ma certamente saranno minori per frequenza di intensità, meglio governabili e sempre vissute alla fine dall'azienda in maniera costruttiva, come delle critiche che possono portare l'azienda a lavorare meglio e vivere meglio, dal momento che tra l'altro l'azienda non è altro che una comunità di esseri umani.

G: Va bene, grazie.

P: Prego.