



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO
FACOLTÀ DI SCIENZE POLITICHE,
ECONOMICHE E SOCIALI

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN

Comunicazione Pubblica e d'Impresa
Comunicazione e Marketing

"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.

Tesi di Laurea di: Greta Alberghini

Relatore: Prof. Giuseppe Facchetti

Correlatore: Prof. Franco Carlo Guzzi

Anno Accademico: 2015/2016

INDICE

INTRODUZIONE	1
1. COSA È UNA CRISI	7
1.1 Terminologia: rischio, vulnerabilità, emergenza, previsione, prevenzione	7
1.2 Terminologia: crisi	8
1.2.1 Cause e tipologie di una crisi	10
1.2.2 Fallimento o opportunità?	17
1.3 Crisis Management e Crisis Communication	21
1.4 Anticipazione e prevenzione di una crisi	26
2. EVOLUZIONE NELLE TECNICHE DI GESTIONE DELLA CRISI E NUOVI MEDIA	33
2.1 Nuovi media	33
2.1.1 Internet nel mondo e in Italia	38
2.1.2 Social media nel mondo e in Italia	41
2.2 Web e social media nella gestione di una crisi	44
2.3 Gestione della crisi ieri e oggi	49
3. GLI INTERLOCUTORI COINVOLTI	53
3.1 L'interno e l'esterno	53
3.1.1 La comunicazione differenziata	56
3.1.2 Tempestività delle risposte	58
3.2 I fenomeni del web: emotività e passaparola	64
3.3 Il pubblico: clienti e consumatori	69
3.4 Gli stakeholder	71
3.5 L'organizzazione	74
4. CASI DI STUDIO	83
4.1 Italo: descrizione del caso	83
4.1.2 Internet come alimentatore del problema	84
4.2 Report vs Eni: descrizione del caso	92
4.2.1 Internet come risoluzione del problema	93

CONCLUSIONI	105
BIBLIOGRAFIA	117
APPENDICE	121
I. Intervista diretta a Daniele Chieffi, 11 febbraio 2016	121
II. Intervista diretta a Luigi Norsa, 17 febbraio 2016	133
III. Intervista diretta a Luca Poma, 14 aprile 2016	148

INTRODUZIONE

Nella ricerca ho cercato di rispondere a determinate domande che mi ero posta, in principio, su gestione e comunicazione di crisi e poi, più nello specifico, su questi temi legati al mondo digitale, web e social media.

La conoscenza della natura di queste discipline e la loro applicazione è cambiata negli anni così come le aziende e l'evoluzione degli strumenti disponibili. È proprio questo ultimo punto il focus del lavoro.

I media tradizionali sono ancora sufficienti per difendersi da eventuali situazioni di crisi o criticità nelle quali l'azienda può trovarsi? Internet ormai è permeante della vita di tutti gli individui, è costantemente presente in ogni azione ed istante del quotidiano, direttamente o indirettamente coinvolge cose e persone, così come i social network. Di conseguenza le aziende e le organizzazioni non sono escluse dalla pervasività dei nuovi media, anzi quest'ultimi ricoprono un ruolo sempre più centrale per la gestione, l'organizzazione e spesso anche per la sopravvivenza delle stesse. La domanda da porsi quindi è: perché Internet è diventato un media fondamentale per le organizzazioni soprattutto nei casi di gestione di una crisi?

Il concetto di Crisis Management, Crisis Communication è cambiato nel tempo, si è evoluto soprattutto a causa o forse bisognerebbe dire grazie a questo nuovo strumento di comunicazione, ma allora esattamente: cosa è cambiato tra prima di Internet e dopo Internet nella gestione aziendale? Quali sono le caratteristiche positive dei nuovi media e delle nuove tecnologie, favorevoli per la gestione di circostanze critiche e quali invece, sono gli elementi negativi sconvolgenti per un'impresa in difficoltà?

Esistono team e strategie ad hoc che possono essere creati per utilizzare questo strumento in situazioni problematiche e a volte addirittura per prevenire una crisi, ma non tutte le imprese ad oggi hanno sviluppato tali capacità.

Come dovrebbe agire un'impresa in Rete prima durante e dopo una crisi per poterla affrontare con successo e trarne profitto? E ancora, può Internet diventare l'arma più efficace per difendersi ed il trampolino di lancio per un'impresa in situazione critica?

Queste sono considerazioni che riguardano però, solo le organizzazioni, ma ancora più interessante sarebbe capire le azioni e le reazioni di clienti dell'azienda o dei propri consumatori su social network e blog, i comportamenti degli stakeholder, degli

influencer sul web e le risposte che l'impresa dovrebbe dare ad ognuno di questi attori. Ogni ente o individuo ha le proprie opinioni, le proprie risorse ed ha la possibilità di agire indipendentemente, è dunque comprensibile che ognuno agisca in momenti e con modalità differenti. Come i diversi interlocutori coinvolti in una crisi utilizzano lo stesso strumento in modi e per scopi eterogenei? Chi trae maggiori vantaggi o svantaggi dalla Rete?

A tutte queste domande, cercherò di rispondere in modo esplicativo con l'aiuto di una bibliografia consistente e relativamente recente. Inoltre saranno riportate parti di un'analisi sul campo svolta attraverso interviste ad esponenti del management e della comunicazione di crisi.

La tesi si sviluppa in cinque capitoli.

Inizialmente nel primo capitolo si spiega nel dettaglio la terminologia utile per poter affrontare il tema. Alcune parole sono entrate a fare parte del vocabolario quotidiano, ma per le aziende, in determinate situazioni, possono acquisire significati molto specifici. Il termine stesso di crisi è stato ripreso da diversi esperti del settore, ognuno ha fornito una propria definizione concentrando l'attenzione su aspetti differenti riguardanti il medesimo concetto. Molteplici sono le cause che possono esservi all'origine di criticità più o meno gravi e possono essere ricondotte a nature diverse. Fin dagli albori dello studio di questa disciplina, sono state classificate da vari autori, e le tipologie più rilevanti vengono riportate in questo lavoro insieme ad alcuni esempi per rendere le situazioni più chiare e definite. Così come vengono descritte le principali caratteristiche di una crisi e del contesto nel quale esse si sviluppano.

Da un evento critico si possono delineare poi scenari positivi o negativi per l'impresa protagonista. Le criticità non sempre comportano un danno di tipo economico, reputazionale o d'immagine. Opportunità e rischi vengono qui considerati con eventuali risvolti, riportando esempi recenti nella storia di crisi d'impresa.

In questo primo capitolo, vengono anche definiti alcuni termini specifici della disciplina di comunicazione d'impresa: Crisis Management e Crisis Communication. Ne vengono sottolineate le differenze e gli aspetti caratterizzanti. Viene riportato ciò che rientra nell'area di competenza della gestione di crisi, regole e procedure. Dopo aver fatto chiarezza sulla terminologia, vengono forniti i principi alla base del crisis management. Azioni preliminari da effettuarsi, di cui un'azienda deve essere consapevole e sono delineati i passaggi chiave per un'impresa, che in una situazione ordinaria si prepara a

fronteggiare lo straordinario. Grafici e tavole aiutano a comprendere il susseguirsi delle fasi di una crisi e come l'organizzazione, con piani di prevenzione e team specializzati, possa riuscire a non compromettere il proprio business, pur trovandosi in difficoltà.

Successivamente, si entra nel merito dei nuovi media, Internet e social network, con tutti i risvolti, positivi o meno, che queste tecnologie comportano. Cosa si intende con nuovi media viene spiegato ampiamente nel secondo capitolo, così come le caratteristiche proprie di questi mezzi, delle piattaforme e delle diverse tipologie di social network utilizzate dagli internauti. Anche per quanto riguarda i social media sono state fornite, nel corso degli anni, molteplici definizioni, che in parte vengono riportate ed i termini del digitale riassunti in una tabella dettagliata. Vi sono paragrafi approfonditi sull'utilizzo dei dispositivi che viene fatto, del web e dei social network, sia nel mondo in generale, che in Italia in particolare. I grafici utilizzati per facilitare la comprensione, riportano dati aggiornati sul numero di device utilizzati, sul traffico web e sulle piattaforme social. Sono evidenziate, inoltre, le caratteristiche e le differenze tra Italia ed altri Paesi.

Le nozioni sono d'agevolazione per comprendere lo scenario molto ampio e complesso nel quale le aziende si trovano ad operare al giorno d'oggi. Di conseguenza vi è una parte del capitolo dedicata ai vantaggi ed agli svantaggi delle tecnologie descritte. Gli aspetti a favore dell'azienda e quelli a favore di stakeholder e pubblico allargato, i quali possono anche agire in contrapposizione all'impresa. Gli svantaggi, che secondo alcuni sono molteplici, vengono riportati completi di spiegazioni. Tutti questi elementi in situazione di crisi, come è facile immaginare, si amplificano e si evolvono portando le organizzazioni ad affrontare crisi non solo "tradizionali", ma anche "native digitali", originate da flussi di comunicazione ed informazione sul web.

Infine sono riportati alcuni elementi ritenuti determinanti del cambiamento della gestione di una crisi dai tempi in cui i nuovi media ancora non esistevano, o non erano alla portata di tutti, fino ai nostri tempi in cui la loro assenza non è contemplata.

Con il deflagrare di una crisi l'azienda, la protagonista della vicenda, viene coinvolta direttamente, ma vi sono anche altri diversi interlocutori che possono subirne le pesanti conseguenze. Il capitolo centrale della tesi si occupa proprio dei soggetti direttamente o indirettamente interessati dalle circostanze critiche e le diverse reazioni da loro suscitate in quei determinati momenti. Viene analizzato ciò che

succede all'interno delle mura dell'impresa e ciò che avviene all'esterno di esse. Conseguentemente sono riportate le metodologie di comunicazione utilizzate in questi casi dalle organizzazioni per rivolgersi ai diversi pubblici.

Così come i metodi e le tecniche di comunicazione, anche l'utilizzo di media differenziati per ogni tipologia di destinatario risulta un aspetto importante e non trascurabile da parte dell'azienda. È necessario un flusso di informazione e comunicazione costante in modo da ricoprire il ruolo di unica fonte attendibile di notizie credibili. Inoltre bisogna evitare che si venga a creare un vuoto di informazioni ed un gap tra le domande poste all'organizzazione e le risposte che quest'ultima è in grado di fornire.

Una parte del capitolo, completa di grafici, sarà dedicata alla velocità ed alla fruibilità del mezzo durante un evento critico. Una delle caratteristiche più importanti del web è la rapidità con cui le notizie circolano all'interno dei confini virtuali, più le notizie sono negative e probabilmente maggiore sarà la velocità di diffusione. In circostanze critiche quindi l'impresa deve poter agire in un lasso di tempo molto breve e dare più risposte possibili, indubbiamente veritiere e convincenti. I social media più di tutti gli altri mezzi di comunicazione e le altre tecnologie permettono questa rapidità e l'azienda, essendone consapevole, deve predisporre anticipatamente strategie di risposta tempestiva adeguate. *L'ora d'oro* (golden hour) è oggi, più che mai, fondamentale per la sopravvivenza o meno dell'impresa. Questa metafora ed il suo significato viene spiegata in questo capitolo.

Nella terza parte del lavoro sono anche descritti alcuni fenomeni caratterizzanti della Rete, tra cui l'emotività sul web ed il passaparola. A seconda dell'intensità della crisi, del momento storico in cui essa si verifica, così come della sensibilità del tema o dell'aspetto trattato, gli interlocutori reagiscono in modo personale e dunque differente. È così che l'importanza di determinati argomenti diventa maggiore o minore in relazione anche agli utenti stessi del web, che troppo frequentemente conducono gli eventi al posto dell'azienda. Il passaparola allo stesso modo, sfrutta le potenzialità di Internet che diventa un megafono e sconfina molto spesso nel mondo offline. È chiaro che notizie negative oggetto di passaparola inevitabilmente apportino difficoltà ulteriori ad una situazione già critica. I fenomeni e le possibili conseguenze risultano, il più delle volte, di difficile gestione per le organizzazioni.

Altre sezioni del capitolo si soffermano ad analizzare il pubblico dei consumatori o clienti attuali e potenziali, gli stakeholder e l'organizzazione. I primi si schierano dalla parte dell'azienda e contro di essa e lo comunicano sui social network, così come i partner ed i collaboratori dell'impresa e gli influencer prendono posizione o, al contrario, rimangono silenti. Vengono delineate le reazioni del pubblico sul web, secondo quali motivazioni fanno uso della Rete e con quali modalità. Gli stakeholder si dividono in diverse categorie, che sono riportate, e vengono spiegati i processi con cui formulano i propri giudizi oppure esternano le proprie opinioni a proposito dell'organizzazione. In tutti questi casi l'azienda deve in qualche modo agire e rispondere per evitare di essere trascinata dalla portata degli eventi. Si comprende quindi, come lo stesso strumento Internet possa essere utilizzato e sfruttato da diversi attori per scopi molto differenti tra loro, con risvolti più o meno negativi.

Ampio spazio è dedicato alle azioni dell'organizzazione: come viene utilizzato il web, secondo molteplici metodologie, e come essa dovrebbe usufruirne per sfruttarne al meglio tutte le potenzialità. Vengono delineati i sistemi tecnici a disposizione dell'impresa, così come le tecniche da un punto di vista strategico e le tattiche da predisporre in situazione di pre-crisi, quelle da mettere in atto in circostanza di crisi, e quelle da sviluppare durante il periodo di post-crisi. Questi risultano essere gli elementi fondamentali da conoscere, controllare e gestire per un'impresa.

Il quarto capitolo riporta nello specifico alcuni casi di studio interessanti nei quali il mezzo Internet è stato fondamentale. Nel primo caso si delinea una processo, che si potrebbe definire classico, il web è il luogo in cui si origina la crisi e poi si amplifica. L'utilizzo dei nuovi media da parte del pubblico provoca una situazione alla quale l'azienda non è preparata e si ritrova in una circostanza critica nella quale non riesce ad arrestare il flusso di informazione e comunicazione che la riguarda e non sfrutta al massimo le caratteristiche della Rete. Il secondo caso invece, non si può definire da manuale, perché vede l'utilizzo di Internet ed in particolare dei social network, in modo strategico ed innovativo da parte dell'azienda. La contrapposizione tra media mainstream e nuovi media, con le rispettive differenze, risulta chiaramente visibile e le potenzialità della seconda categoria emergono in maniera molto evidente.

La parte finale, riassume i punti salienti di ciò che viene analizzato e porta alle conclusioni che si possono trarre dal lavoro. I cambiamenti che si sono susseguiti negli anni hanno portato le aziende a delle trasformazioni, soprattutto dal punto di vista

tecnologico e stiamo assistendo ad una continua evoluzione di questo mondo, tutto ciò fa riflettere su una visione futura: come si potrà sviluppare il crisis management e la crisis communication in relazione ai nuovi medi, quali strumenti e quali strategie verranno utilizzate.

Il lavoro, come già menzionato inizialmente, è stato svolto anche con il supporto di testimonianze di personaggi e studiosi noti per la competenza e l'esperienza nel mondo del crisis management e della comunicazione di crisi. Queste sono state raccolte dopo incontri diretti con gli esperti e interviste preparate con domande ad hoc su argomenti specifici. Un'intervista ha aiutato in particolare l'analisi del secondo caso di studio, ma tutte hanno contribuito all'elaborazione della tesi e sono state utili, perché ricche di informazioni, ad acquisire la consapevolezza e la conoscenza di uno scenario più chiaro sul mondo del digitale in relazione alla gestione di crisi.

1. COSA È UNA CRISI

*È comune difetto degli uomini, non fare conto,
nella bonaccia, della tempesta.*

Macchiavelli

1.1 Terminologia: rischio, vulnerabilità, emergenza, previsione, prevenzione

Prima di poter parlare nello specifico di crisi devono essere precisati alcuni termini in stretta relazione con questo concetto. Le definizioni aiuteranno a dipanare lo scenario nel quale le aziende potrebbero trovarsi ad operare.

Per **rischio** intendiamo la probabilità che una situazione di pericolo evolva in una situazione di crisi ed in un'eventuale emergenza. L'entità del rischio si definisce con due parametri: probabilità che l'evento accada realmente e la portata dei danni che questo evento può creare, secondo una formula matematica elaborata dalla "Frequentist" School: $R = F \times M$, in cui R indica il rischio, F la frequenza, che viene moltiplicata per M, la magnitudo (grandezza, impatto). Si può quindi considerare il rischio come una condizione in cui un sistema vulnerabile si trova esposto ad un determinato pericolo. La **vulnerabilità** di un'organizzazione permette invece di distinguere una fase latente ed una manifesta dell'emergenza [De Vincentiis, 2010], nella seconda fase è fondamentale la capacità di risposta immediata. Tanto meno l'organizzazione riuscirà a rispondere in modo efficace e ad agire nei tempi richiesti per un buon controllo della situazione critica tanto più sarà vulnerabile ai fenomeni ed agli eventi esterni.

L'**emergenza**, relativa a questo particolare contesto, è definita come una condizione creata da un evento sconvolgente e distruttivo, il quale può essere causato dalla natura oppure da un errore umano e richiede allerta, soccorso e intervento istantaneo. Per evitare una circostanza così complessa e di difficile gestione possono essere fatte delle **previsioni**, ossia si possono effettuare stime approssimative sull'entità dei rischi potenziali che un'impresa potrebbe dover affrontare. Queste stime devono essere realizzate con largo anticipo, in modo da fornire il tempo necessario per l'organizzazione di piani di gestione e per non trovarsi impreparati, vulnerabili appunto. Le previsioni sono strettamente legate alla **prevenzione**, tutte quelle azioni svolte per ridurre l'entità del rischio.

Nel caso in cui l'azienda si trovasse ad affrontare una crisi vi sono diverse strategie che potrebbero essere messe in atto per cercare di contenere i danni ed i risvolti negativi: dalla creazione di un team specializzato, alla gestione dei media. Queste strategie e tecniche verranno analizzate più avanti nei capitoli.

1.2 Terminologia: crisi

Gli aspetti sopra riportati rappresentano diverse sfaccettature di una situazione più ampia e complessa: la crisi. Cosa si intende con crisi? Che cosa significa per un'azienda trovarsi in tale circostanza? Nemmeno in letteratura esiste un'unica e corretta definizione. Essa coinvolge molteplici ambiti di interesse all'interno di una stessa organizzazione e vi sono così tanti punti di vista differenti dai quale osservare la stessa situazione, che ogni autore ed esperto di gestione e comunicazione di crisi ha potuto offrire una versione diversa della stessa parola soffermandosi sugli aspetti soggettivamente ritenuti più rilevanti.

La crisi può essere definita come:

“un momento di verità che metta alla prova capacità e valori”

Secondo Patrick Lagadec [2002] una situazione di crisi mette alla prova l'azienda, questa infatti, deve agire in modo tempestivo, corretto, coerente e dimostrare la propria prontezza nell'affrontarla. Allo stesso tempo deve fare in modo di non perdere il controllo delle normali attività ed inoltre dimostrare i valori in cui crede ed assumersi la responsabilità nei confronti dei diversi interlocutori. La crisi viene dunque definita come un momento di verità nel quale l'organizzazione deve davvero dimostrare di essere ciò che si proclama.

Un'altra spiegazione, la crisi è:

“la percezione di un evento non prevedibile che mette in pericolo le aspettative degli stakeholder e che può seriamente compromettere la capacità operativa di un'organizzazione con conseguenze negative sulla stessa”

Timothy Coombs [instituteforpr.org] menziona gli stakeholder e la loro importanza per un'impresa. In una situazione di crisi sono tra i primi ad essere direttamente o indirettamente coinvolti e anche per loro potrebbe avere risvolti molto negativi. L'organizzazione deve considerare anche questo aspetto e le conseguenze che si

potrebbero verificare per i propri collaboratori o partner e deve attivarsi per limitare i danni. Coombs concentra la sua attenzione sulle ripercussioni negative che potrebbero derivare dalla non previsione di un'eventuale crisi e da una sbagliata gestione della stessa, questo infatti, può compromettere l'attività dell'organizzazione a lungo termine.

O ancora, la crisi definita come:

“ogni situazione o evento che richieda un'immediata azione per evitare un potenziale impatto negativo su un'organizzazione o sui suoi interlocutori”

Luigi Norsa [2002] la definisce così, sottolineando l'importanza dell'intervento immediato da parte dell'azienda, la tempestività, la capacità di risposta e di reazione. L'azienda in difficoltà non può lasciarsi trascinare dagli eventi, per quanto possibile deve mantenere il controllo della situazione e rimanere essa stessa la principale protagonista e fonte di informazione degli eventi in cui è coinvolta. Tutto ciò deve quindi venire studiato anticipatamente, senza la preparazione e la prevenzione non è possibile la prontezza di azione in situazione critica.

Un'altra precisazione ancora, per crisi si intende:

“una significativa interruzione degli affari che causa un'ampia copertura mediatica. Il conseguente interesse pubblico turberà le normali operazioni dell'organizzazione e potrebbe avere anche un impatto sui suoi affari a livello politico, legale, finanziario e governativo”

L'Institute for Crisis Management (Icm) ha posto la propria attenzione sulla copertura mediatica che solitamente caratterizza una situazione di crisi. Più la situazione diventa critica e coinvolge grandi pubblici o personaggi importanti, più la curiosità dei media cresce esponenzialmente e si amplifica. La continua ricerca di informazioni sulla vicenda, l'assalto ai vertici dell'impresa, così come ai dipendenti risulta molto spesso difficile da placare. L'organizzazione, anche qui, deve essere in grado di rispondere adeguatamente e senza occultare la verità in modo che le circostanze non peggiorino ulteriormente per salvare gli affari in tutti i campi di competenza ed a tutti i livelli.

L'ultima definizione qui riportata può considerarsi forse la più completa e chiara:

“un avvenimento non atteso interno o esterno, che coinvolge persone, processi, prodotti, attività finanziarie, commerciali o comunicative e che determina o potrebbe determinare, una soluzione di continuità critica all'identità, all'immagine o alla reputazione dell'organizzazione stessa, andando ad incrinare i suoi sistemi di relazione con uno o più pubblici influenti”

Toni Muzi Falconi in questa frase racchiude tutti gli aspetti coinvolti durante un evento critico. Innanzitutto è un avvenimento inatteso, per quanto probabile e previsto possa essere, rimane un evento non riconducibile ad un determinato momento. Questo evento può essere di natura esterna oppure interna all'azienda (successivamente verranno definite le tipologie) ed interessa diversi tipi di pubblico: dipendenti, familiari, partner, clienti o consumatori. Oltre alle persone anche i processi, i prodotti, le attività finanziarie e commerciali vengono chiamate in causa, così come le capacità comunicative dell'azienda, sia verso il proprio interno che verso l'esterno. Una crisi determina o potrebbe determinare un'interruzione se non una cessazione delle attività e influisce molto sull'immagine e sulla reputazione dell'impresa, la quale, se non riesce a controllare ed a limitarne l'espansione, può comportare grandissimi danni di tipo economico e reputazionale. Inoltre un evento critico implica anche un cambiamento, almeno temporaneo, delle relazioni che l'organizzazione tiene con diversi interlocutori. Anche queste, se non gestite in modo corretto potrebbero deteriorarsi e portare ad una chiusura di rapporti commerciali o finanziari.

1.2.1 Cause e tipologie di una crisi

Esistono diverse cause all'origine di una crisi, che possono mettere in difficoltà un'organizzazione. Poma e Vecchiato [2012] hanno stilato una lista delle principali:

- ▷ **Disastro naturale:** situazione esterna all'azienda, imprevedibile ed incontrollabile. Rientrano nelle crisi di questo tipo le calamità naturali: alluvioni, frane, terremoti e tutto ciò che la natura può provocare di potenzialmente dannoso per un'impresa, per le strutture e per gli individui.
- ▷ **Errore umano:** situazione in cui l'essere umano provoca un danno all'impresa. Di tipo involontario, si verifica all'interno degli impianti o negli ambiti di competenza dell'azienda. Spesso accade nelle azioni di routine, un dipendente o un qualsiasi collaboratore può, per esempio, dimenticare di attivare un macchinario, o sbagliare un passaggio nella procedura usuale. Questi errori, apparentemente minimi, possono in realtà generare una crisi complessa.
- ▷ **Guasto meccanico:** situazione che si verifica all'interno dell'azienda e più precisamente ai sistemi produttivi ed ai macchinari necessari alla realizzazione dei prodotti. Data l'elevata industrializzazione delle imprese oggi è molto

probabile che una macchina si rompa, si deteriori e non lavori più alla massima efficienza. Una crisi di questo tipo è facilmente prevedibile e controllabile grazie ad una costante manutenzione e verifica dell'integrità delle strutture e delle componenti, ma non sempre è possibile evitare eventuali danni.

- ▷ **Débâcle tecnologica:** situazione interna all'azienda difficilmente controllabile e prevedibile. Anche questa potrebbe essere definita come una tipologia di guasto, ma al contrario del precedente può recare gravissimi danni all'azienda perché di estensione molto più ampia. Alcuni esempi potrebbero essere: perdita di dati conservati nei server e nei sistemi informatici, virus informatici, interruzione di processi automatizzati. Con la grande diffusione della tecnologia è facile immaginare che a livello industriale tutte queste risorse vengano utilizzate, non bisogna quindi escludere anche questa potenziale causa.
- ▷ **Sabotaggio o estorsione:** situazione esterna in cui l'azienda risulta la prima vittima. Queste situazioni rappresentano delle vere e proprie minacce concretizzate in azioni dannose per l'organizzazione. Le motivazioni scatenanti possono essere: una *vendetta*, ad esempio di un ex dipendente o dei suoi familiari, un'*ideologia* particolare, di un gruppo animalista, ambientalista o di un'associazione di consumatori, un'*estorsione* da parte di gruppi criminali oppure la *pazzia* di un singolo che agisce senza ragione.

Le cause elencate sono tra quelle più comuni, non se ne escludono però altre come, per esempio pratiche finanziarie scorrette da parte dell'azienda, riorganizzazione aziendale (acquisizioni e fusioni tra imprese), problemi di comunicazione interna, politica internazionale e lobbies.

Regester e Larkin [2010] affrontano anche un altro tipo di causa molto interessante, la crisi autoinflitta, situazione in cui "l'organizzazione viene fatta oggetto di indignazione" e la reputazione si frantuma. Il fattore scatenante può essere una frase "fuori onda", una dichiarazione rilasciata con troppa superficialità o un'affermazione avventata di qualcuno in relazione con l'azienda, uno stakeholder oppure un partner. Molto spesso le parole non pesate possono costituire un grave danno all'azienda che si può ritrovare a doversi difendere da pubblici coinvolti sul piano emotivo o lavorativo. Solitamente l'impresa non è responsabile, ma si trova al centro della situazione a causa di asserzioni altrui. Altre volte invece i responsabili possono essere persone all'interno dell'organizzazione. Interessante è per esempio, il caso Barilla, il quale verrà trattato

più avanti nel capitolo, in cui Guido Barilla con una frase non ponderata ha scatenato una crisi mettendo a rischio la reputazione del gruppo multinazionale.

Tuttavia, qualunque sia la causa all'origine della crisi vi sono tre caratteristiche indispensabili per il suo sviluppo. In principio un *episodio scatenante*, un evento fuori dall'ordinario, poi ci deve essere un *ambiente favorevole* all'espansione ed alla crescita della crisi determinato dagli aspetti culturali e sociali della comunità coinvolta, per esempio le aspettative nei confronti dell'impresa o i valori che essa trasmette ed in cui il pubblico crede. Infine, l'ultimo aspetto è il *contesto amplificante*: i media, la politica e la società con mezzi e strumenti costituiscono una cassa di risonanza che dona molta visibilità all'organizzazione [Norsa, 2009].

Oltre ad essere stati riconosciuti diversi fattori all'origine di una crisi, ne esistono anche diverse tipologie. Come afferma il fondatore dell'Institute for Crisis Management, Robert Irvine:

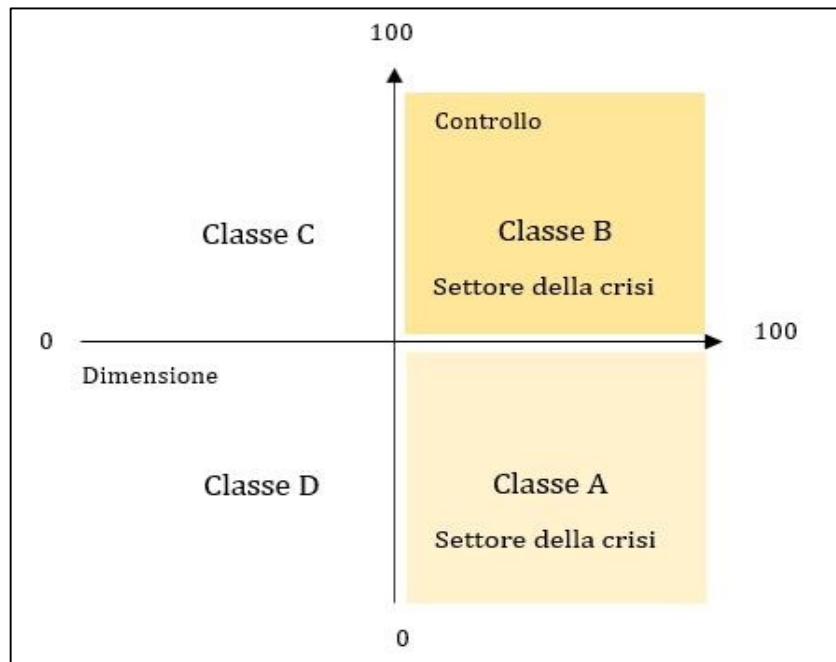
"la domanda che ogni organizzazione dovrebbe porsi non è se dovrà mai fronteggiare una crisi, bensì quale tipo di crisi aspettarsi e quando essa si verificherà".

Oggi come oggi è impensabile che un'organizzazione, dalla più piccola alla più grande e complessa, che operi in qualsiasi settore del mercato, sia immune da una situazione critica. Per questo, secondo l'esperto, chiunque deve essere consapevole di questa eventualità e deve essere pronto ad affrontarla molto prima che questa accada. Anche su questo aspetto molti accademici hanno pubblicato le proprie teorie ed elaborato classificazioni. La teoria di Meyers [1988], una delle prime su questo tema, prevede la considerazione di quattro fattori fondamentali: dimensione, controllo, tempo e opzioni. Con il primo fattore si indica la gravità delle circostanze, l'estensione o l'entità, mentre per controllo si intende l'abilità dell'azienda nel gestire la situazione critica. Il tempo si riferisce a quello che le aziende hanno per agire e per prendere le decisioni e per opzioni si indicano la qualità ed il numero delle scelte a disposizione.

Meyers inserisce le prime due dimensioni in un grafico cartesiano (Grafico 1.1). Dall'immagine possiamo notare che quando la dimensione della crisi è molto grande e il controllo da parte dell'azienda è nullo o basso ci si trova in una situazione di classe A, una situazione molto pericolosa che minaccia l'integrità e l'esistenza stessa dell'impresa. Se le dimensioni sono molto grandi e il controllo molto elevato si parla di

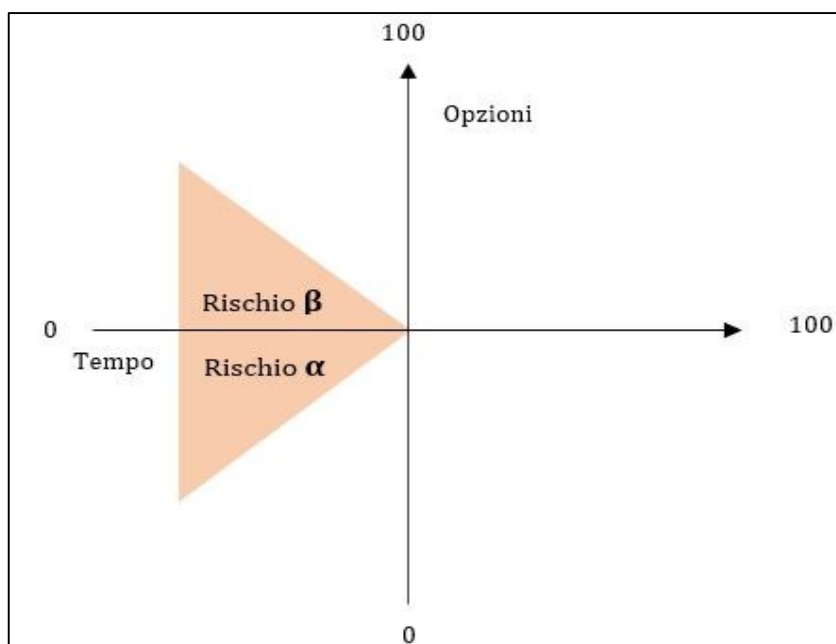
crisi di classe B e di conseguenza il management è in grado di gestirla o avrebbe le abilità per fronteggiarla.

Grafico 1.1



Se si prendono in considerazione invece, le altre due dimensioni (tempo e opzioni) si ottiene il seguente grafico (Grafico 1.2). In questo caso le due dimensioni considerate sono: il tempo (asse orizzontale) e le opzioni di scelta possibili (asse verticale). Meno tempo a disposizione equivale ad un minor numero di opzioni tra cui scegliere.

Grafico 1.2



La parte più interessante del grafico infatti risulta quella di sinistra, in cui il tempo è poco. Il settore in cui sono presenti i rischi maggiori è quello in basso a sinistra, rischio Alfa (α), mentre nel rischio Beta (β) il tempo risulta altrettanto scarso, ma vi sono anche più opzioni possibili.

Poma e Vecchiato [2012] presentano un'altra classificazione, basata sulla responsabilità dell'organizzazione. Se l'azienda in questione ha responsabilità minima o quasi nulla per quanto sta accadendo, possiamo definirla come una *crisi in cui l'azienda stessa è la vittima*. Vi sono diverse cause (precedentemente elencate) che possono creare difficoltà senza che l'organizzazione agisca in modo improprio, tra queste i disastri naturali oppure atti violenti perpetrati da terzi per danneggiarla. In questi casi i responsabili sono da identificarsi all'esterno delle mura o della cerchia aziendale. Si parla di *crisi accidentali* quando la responsabilità da parte dell'azienda è bassa, per esempio in un incidente di laboratorio causato da un dipendente o un danneggiamento involontario dei prodotti originato da un problema tecnico ai macchinari. Al contrario invece, si parla di *crisi prevedibili* quando la responsabilità è molto alta, l'azienda agisce consapevolmente in modo scorretto per truffa o negligenza. Dalle classificazioni riportate (Tavola 1.1) possiamo distinguere alcune aree di debolezza che caratterizzano le organizzazioni [Lagadec, 2002]:

Tavola 1.1

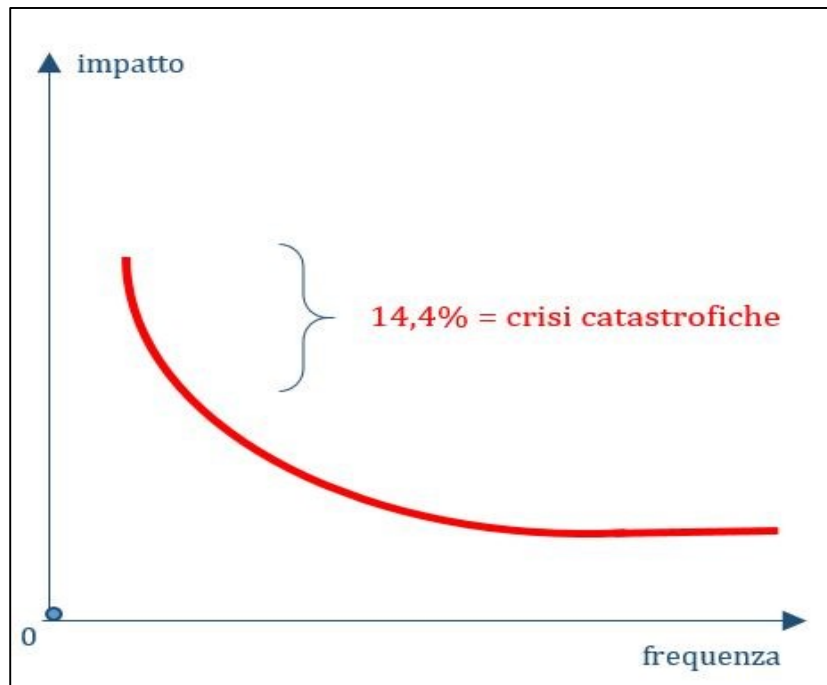
Tecniche/Economiche	
Interno	Errori di prodotto Incidenti delle installazioni Panne informatiche Informazione errata Fallimento
	Maggiore distruzione ambientale (incidente) Debolezza del sistema su ampia scala OPA Crisi governativa Crisi internazionale
Esterno	Fallimento nell'adattarsi a cambiare Debolezze organizzative Cattive comunicazioni Sabotaggio Alterazione del prodotto in fabbrica Voci e diffamazioni Attività illegali Molestie sessuali Malattie del lavoro
	Proiezione simbolica Sabotaggio Terrorismo Rapimento dirigenti Alterazione del prodotto fuori dalla fabbrica Contraffazione Voci e diffamazioni Scioperi Boicottaggi
Umane/Sociali/Organizzative	

Queste possono essere di tipo tecnico od economico oppure umane, sociali, organizzative e possono essere originate da un fattore esterno oppure interno ad esse. La classificazione più semplice, ma d'altra parte più convincente è quella che distingue le crisi in due sole categorie. Le **crisi striscianti**, smoldering crisis e le **crisi improvvise**, sudden crisis [Norsa, 2009]. Le prime consistono in situazioni potenzialmente prevedibili. Sono caratterizzate da una fase di gestazione molto lunga nella quale crescono lentamente rimanendo latenti, questo però non presuppone necessariamente che non siano visibili e soprattutto individuabili dagli ormai sofisticati sistemi di monitoraggio. Le crisi striscianti iniziano con lamentele da parte dei dipendenti oppure di alcuni consumatori, che non hanno grande risonanza e di conseguenza non viene data loro importanza o attenzione. In questo modo vengono alimentate sempre più fino a crescere in maniera esponenziale in poco tempo oppure ad esplodere per l'elevata tensione. Chiaramente all'ultimo stadio è difficile rimediare, si dovrebbe tenere costantemente controllata la situazione ed agire prima che scaturisca in una vera e propria crisi. Solitamente le organizzazioni che si trovano a fronteggiare smoldering crisis passano attraverso cinque fasi note come: *diniego*, in cui non accettano la situazione critica, seguito dall'*ottimismo*, in cui non valutano le possibili conseguenze e mantengono un comportamento superficiale. Poi vi è la fase di *deresponsabilizzazione*, lasso di tempo in cui si accorgono della gravità dell'evento e cercano di accusare terzi, e la *fuga*, durante la quale le aziende sono pienamente consapevoli dei propri errori e cercano di nasconderli ai pubblici interessanti. Dopo aver vissuto queste fasi, nell'ultima cercano di recuperare e di *riparare i danni* causati, ma molto spesso è troppo tardi, hanno ormai perso la propria credibilità se non la reputazione. Come anticipato, questa tipologia di crisi non è impossibile da gestire, deve però essere affrontata per tempo. Le aziende che utilizzano sistemi di controllo, di monitoraggio e formano un crisis management sensibile a queste eventualità probabilmente riescono a percepire anticipatamente il potenziale di rischio.

Le crisi improvvise, al contrario, rientrano in una categoria molto diversa. Questa tipologia infatti, non prevede una fase di incubazione o lento progredire degli eventi, sono crisi che accadono senza alcun preavviso, senza lasciare il tempo all'azienda di organizzarsi e definire una strategia di intervento. Il crisis management deve intervenire con piani e tattiche preventivamente studiate e realizzate su ipotetiche previsioni.

Strozniak e Battery [2001] hanno fornito una rappresentazione grafica (Grafico 1.4) di quelle che sono le tipologie appena descritte.

Grafico 1.4



Il 14,4% è la porzione di crisi definite catastrofiche, con un elevato numero di danni (impatto) per le organizzazioni e nella maggior parte dei casi si tratta di crisi appartenenti alla seconda categoria, crisi improvvise, la frequenza però è piuttosto ridotta. La percentuale restante (85,6%) è costituita da crisi striscianti, quindi con frequenza maggiore e impatto minore. Concentrare maggiormente gli sforzi sulla frequenza o sull'impatto delle crisi? Ogni impresa possiede le proprie strategie al riguardo, alcune monitorano costantemente gli avvenimenti mentre altre agiscono solo nel momento richiesto dalle circostanze.

Ciò che fino ad ora non sono state considerate sono le crisi generate da una comunicazione sbagliata o non adeguata in relazione agli eventi e nei confronti dei pubblici interessanti. Questa tipologia risulta oggi molto complessa, specialmente con l'avvento del digitale e dei social network. Come afferma Daniele Chieffi [2013]:

“la crisi di comunicazione online è un evento positivo: riguarda il modo in cui le persone esercitano liberamente il proprio diritto di critica nei confronti di un’azienda ritenuta responsabile di qualcosa”, il web quindi ha donato un grande e nuovo potere alle persone, capace di ribaltare il paradigma della crisi [Chieffi, 2013].

Le aziende d'altra parte devono affrontare contemporaneamente nuove sfide, perché con il web tutto cambia, la procedura e la casistica non è più quella tradizionale, così come le dinamiche, le tempistiche, le dimensioni e le cause molto spesso non sono più riconducibili a quelle da sempre conosciute. Oltre alle cause classiche, se così si vogliono definire, con il web si verificano anche crisi di comunicazione **native digitali** come le definisce lo stesso esperto. Prima dell'avvento dell'online le situazioni critiche non riguardavano le persone comuni ed il pubblico allargato, venivano gestite dall'azienda, che cercava di far trapelare le informazioni più veritiere o rassicuranti, e dai media che diffondevano tutto ciò che riuscivano a scoprire. Oggi non è più così, o non solo. Il mondo digitale offre la possibilità a chiunque di pubblicare opinioni e punti di vista, di prendere parte al dibattito che una volta era solo tra impresa e media. Questo aspetto deve essere tenuto in considerazione dalle organizzazioni, perché anche un semplice commento al quale viene dato ascolto dal pubblico allargato può evolversi in una crisi vera e propria o amplificarne una già esistente. Qualsiasi azienda deve essere consapevole di questa eventualità ed essere munita di sistemi adeguati per il controllo e la gestione del web e di professionisti interni all'organizzazione. Su questi temi verrà dedicato più spazio nel prossimo capitolo.

1.2.2 Fallimento o opportunità?

È facile pensare che una crisi provochi danni anche enormi ad un'impresa, che minacci la solidità della reputazione, faccia precipitare vertiginosamente la quota di mercato (sempre difficile da recuperare successivamente) o che mini i profitti da un punto di vista economico e finanziario anche a lungo termine. Nel peggiore dei casi l'organizzazione è costretta a chiudere e dichiarare il proprio fallimento oppure ad adottare misure drastiche per evitare quest'ultima fase. Un esempio che può essere utile per evidenziare e chiarire questo aspetto è quello della compagnia aerea Germanwings. La compagnia low cost in Germania, la prima nel suo settore, nata nel 1997 e acquistata dalla Lufthansa nel 2008 oggi viene chiamata Eurowings. Cosa è successo? Il 24 marzo del 2015 un velivolo Germanwings, Airbus A320, con a bordo 150 persone è precipitato sulle Alpi francesi provocando la morte di tutti i passeggeri

e dei membri dell'equipaggio¹. Dopo diverse indagini la causa dell'incidente venne identificata con l'atto volontario da parte del pilota di togliersi la vita. Questo evento scatenò diverse reazioni tra i pubblici, clienti attuali e potenziali della compagnia aerea, ma anche pubblico allargato. È evidente che tutto ciò, soprattutto l'inchiesta svolta nell'azienda perché considerata responsabile di negligenza avendo fatto pilotare un aereo a una persona considerata vulnerabile, colpì violentemente la reputazione di Germanwings e indirettamente anche di Lufthansa. Dopo l'incidente la stessa Lufthansa avviò un piano per far confluire Germanwings in Eurowings. Questa drastica decisione comportò la scomparsa dell'impresa e l'azione evitò il fallimento della compagnia low cost e forse anche dell'azienda madre. La crisi, in questo caso, ha posto in seria difficoltà l'organizzazione, che per salvarsi ha dovuto cancellare l'identità originaria dell'impresa. Se non fosse stata questa l'azione della compagnia molto probabilmente Germanwings sarebbe fallita trascinando con sé Lufthansa e generando danni irreparabili.

Un altro esempio che si può citare riguarda indirettamente un'azienda, una situazione in cui i danni collaterali di una gara sportiva ricadono sulla reputazione dell'impresa. Il 25 ottobre 2015 si è svolto il Gran Premio MotoGP in Malesia a Sepang. I protagonisti della vicenda: Valentino Rossi, soprannominato il Dottore, alla guida della Yamaha e Marc Marquez con la Honda. Dopo una gara molto avvincente con continui sorpassi, che potrebbero quasi ricordare un duello, tra i due piloti accade un fatto che fa scatenare il web ed i fan delle due fazioni. Valentino Rossi viene accusato di aver portato Marquez fuori traiettoria e quindi a farlo uscire dal circuito, con un calcio o con un movimento brusco. Quest'ultimo viene invece, accusato da molti per aver condotto una gara poco sportiva, senza fari play, per aver cercato di ostacolare con insistenza la gara del concorrente². L'aspetto interessante della vicenda è come il popolo della Rete si sia scatenato posizionandosi virtualmente al fianco di Valentino Rossi, con hashtag e post di supporto, e chi dalla parte di Marc Marquez anche se apparentemente, la maggior parte ha preso le difese dell'italiano. A livello aziendale questo ha comportato un danno alla reputazione della Honda, indirettamente colpita dalle polemiche sulla condotta del pilota. Dopo la finale del MotoGP a Valencia (competizione successiva), il comportamento in gara di Marc Marquez e le dichiarazioni di Valentino

¹ Per approfondire: ansa.it

² Per approfondire: gazzetta.it (25/10/2015)

Rossi, l'89% dei contenuti on line sul marchio Honda è risultato negativo³. Le accuse rivolte dal 'Dottore' infatti, hanno avuto un impatto molto negativo, non solo sull'avversario spagnolo, ma anche su Honda. Se fino ad ottobre 2015 la reputazione on line del brand godeva di una percezione ottima con l'87% dei contenuti positivi, dopo la gara di Valencia il marchio è stato bersagliato da commenti negativi, accuse, e proposte di boicottaggio. Prima dell'accaduto, al brand Honda e di conseguenza all'azienda produttrice veniva associato, oltre che una forza data dalle performance eccezionali delle sue moto e la sua grande storia, anche il valore della sportività. Dopo la vicenda la situazione è cambiata drasticamente a sfavore dell'impresa. Oltre a minacce di boicottaggio contro il pilota si sono verificate minacce contro l'azienda motociclistica, risentendone in immagine e reputazione. Un'impresa deve quindi sempre essere consapevole dell'insegnamento di Warren Buffet:

*"It takes 20 years to build a reputation and 5 minutes to ruin it. If you think about that, you'll do things differently"*⁴.

Non sempre però una crisi porta al fallimento, o alla rovina di un'impresa in termini economici o reputazionali. Molto spesso può offrire delle opportunità e può apportare cambiamenti positivi. Meyers [1988] evidenzia sette potenziali vantaggi:

- possibilità di avviare cambiamenti organizzativi,
- elaborazione di nuove strategie,
- emergere di nuove potenzialità competitive,
- rafforzamento della visibilità e della credibilità dell'organizzazione,
- perfezionamento di sistemi di prevenzione, controllo e gestione delle crisi,
- possibilità di cambiamento e di sviluppo più rapido dell'impresa,
- nascita di nuovi leader.

Una situazione critica comporta un'interruzione delle normali attività dell'impresa, durante la quale essa deve disporre di tutte le risorse in suo possesso per affrontarla. Durante questi periodi, più o meno lunghi, l'azienda ha anche la possibilità di verificare ciò che funziona o non funziona al suo interno e ha l'occasione poi di rimediare, con cambiamenti organizzativi. L'impresa, dopo aver affrontato l'evento critico, può

³ Fonte: Reputation Manager (reputazioneonline.it)

⁴ "Ci vogliono 20 anni per costruire una reputazione e cinque minuti per rovinarla. Se penserete a questo agirete in modo diverso"

cogliere l'opportunità di riorganizzarsi, apporre delle modifiche strutturali, del personale, dei team di lavoro, per migliorarsi nel caso di una difficoltà futura e per mantenere la propria posizione nel mercato. Allo stesso modo possono essere attuate nuove strategie di intervento e di lavoro, non solo nel campo delle criticità. Come conseguenza alla crisi di un'azienda molto spesso avvengono cambiamenti all'interno del settore, la mappa dei competitors si trasforma, alcuni guadagnano posizioni a discapito dell'azienda in difficoltà con quote in calo. Questo però non deve essere considerato solo come uno svantaggio, perché possono emergere nuove potenzialità competitive e si possono aprire nuovi settori di intervento e scenari vantaggiosi per risollevarsi.

Il rafforzamento della visibilità e della credibilità dell'organizzazione può anch'esso derivare da una situazione di crisi. Se l'organizzazione è in grado di reagire prontamente, in modo incisivo ed efficace, assumendosi le proprie responsabilità, veicolando i messaggi adeguati ad ogni interlocutore, trasmettendo sicurezza e mantenendo il controllo della situazione, è probabile che affronti le circostanze con successo. Evitando così gravi danni e soprattutto senza perdere la credibilità e la visibilità che possedeva, anzi potenziandola agli occhi dei propri interlocutori.

Infine l'aspetto più evidente che consegue ad una crisi aziendale è il perfezionamento di sistemi di prevenzione, controllo e gestione della stessa. I team vengono ridefiniti, così come i ruoli ed i compiti vengono riassegnati. Vengono apportate migliorie ai sistemi e vengono elaborate nuove strategie di intervento sulla base dei risultati ottenuti.

Correlate alle situazioni appena definite si ritrovano anche altri due scenari. Frequentemente accade che durante una crisi si verifichi un mutamento rapido e uno sviluppo molto più celere dell'impresa, cambiamenti che non avverrebbero in un'altra occasione. La prontezza d'azione, la capacità organizzativa e l'abilità nel gestire tutti gli aspetti relativi alle circostanze, permettono all'azienda possibilità di crescita molto veloce. Questo avviene molto spesso anche grazie all'intervento di un nuovo leader, che si differenzia dagli altri e tra tutti è quello che si distingue in modo esemplare tenendo salde le redini dell'organizzazione.

Per evidenziare come ci possano essere anche risvolti positivi derivanti da una situazione apparentemente critica riportiamo qui il caso Barilla. Il 25 settembre 2013, Guido Barilla, presidente dell'omonima multinazionale alimentare ha rilasciato ad un

programma radiofonico, la Zanzara, alcune affermazioni sulle coppie omosessuali che non sono piaciute all'opinione pubblica e specialmente ad alcune associazioni in difesa dei diritti LGBT. La frase considerata discriminatoria è stata "Non faremo pubblicità con omosessuali perché a noi piace la famiglia tradizionale. Se i gay non sono d'accordo, possono sempre mangiare la pasta di un'altra marca". Come si può facilmente immaginare molte persone si sono sentite offese da tale affermazione e questo è stato l'inizio di una crisi per la multinazionale.

Il gruppo Barilla, dopo questa gaffe ha fatto un passo indietro ed il responsabile ha pubblicamente chiesto scusa, oltre a questo però cosa ha fatto l'azienda? Qual è stato il vantaggio in questo caso? All'interno dell'azienda è stato istituito il 'Diversity & Inclusion Board'⁵, composto da esperti esterni indipendenti, che aiutano Barilla a stabilire obiettivi e strategie concrete per migliorare lo stato di diversità e uguaglianza tra il personale e nella cultura aziendale in merito ad orientamento sessuale, parità tra i sessi, diritti dei disabili e questioni multiculturali e intergenerazionali⁶. Questo è un esempio di come l'azienda possa essere ristrutturata e riorganizzata dopo essere stata colpita da una crisi, un'occasione di cambiamento per riacquistare credibilità agli occhi dei propri interlocutori. Grazie anche a questa azione la multinazionale è riuscita a riaffermarsi ed ha colto l'opportunità che la situazione critica ha offerto per trasformare una potenziale distruzione della reputazione in un parziale successo.

1.3 Crisis Management e Crisis Communication

Dopo avere definito le tipologie di crisi che possono coinvolgere le aziende e le cause scatenanti, così come anche le opportunità che una situazione critica può offrire alle organizzazioni. Bisogna analizzare nello specifico cosa le aziende possono fare a livello pratico ed in concreto per fronteggiare una crisi.

Innanzitutto dobbiamo distinguere la terminologia: Crisis Management, gestione di crisi e Crisis Communication, comunicazione di crisi, due elementi distinti e al tempo stesso complementari.

⁵ Per approfondire: barillagroup.com e wikipedia.org

⁶ Grazie ad un impegno concreto nel novembre 2014 il gruppo guidato da Guido Barilla ha ottenuto un "punteggio perfetto" in base al Corporate Equality Index (CEI) sviluppato dalla US Human Rights Campaign per misurare e valutare le politiche e pratiche delle grandi imprese in merito a dipendenti lesbiche, gay, bisessuali e transgender (LGBT). Fonte: huffingtonpost.it

Con il primo termine si indica la funzione strutturale di qualsiasi azienda, integrata nel progetto di direzione, che analizza, predispone e coordina la gestione di crisi prevedibile, ovvero eventi sia interni che esterni inattesi, che coinvolgono l'impresa parzialmente o totalmente, i quali possono avere anche gravi e dirette ripercussioni sulle attività e sulle relazioni con stakeholder e influencer sul piano della reputazione, dell'immagine e dell'identità stessa [Facchetti, 2015]. Con le parole di Padula [2005] possiamo definire questa disciplina come:

“un campo di ricerca e di applicazione in grado di offrire un know-how specifico e dare forma ad una squadra strategica ed esecutiva, che sia in grado di affrontare la crisi in modo assolutamente tempestivo”, una gestione complessiva delle potenziali criticità che un'azienda potrebbe trovarsi ad affrontare.

Il crisis management è un vero e proprio stile manageriale perciò, 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 (di crisis management)⁷. Più semplicemente questa disciplina è un insieme di tecniche che permette ad un'organizzazione di controllare per tempo i danni [Padula, 2005]. Luigi Norsa [2009] ha stilato un “decalogo del crisis management”, secondo cui ci sono alcune regole che l'azienda dovrebbe ricordare e seguire nel momento in cui si trova ad affrontare una situazione critica. L'organizzazione coinvolta deve:

1. Assumersi le proprie responsabilità. In una situazione critica, qualsiasi sia stata la causa che l'ha originata o chiunque sia il colpevole, è l'azienda che si dovrà preoccupare di gestire la situazione e di assumersi la responsabilità dei propri dipendenti e collaboratori, delle proprie strutture del proprio marchio o logo e delle attività legate ad essi.
2. Riconoscere la differenza tra cattiva pubblicità e crisi e calibrare di conseguenza la risposta. Non sempre un commento negativo genera una crisi, mentre a volte lo è una reazione spropositata. Bisogna tenere conto di chi sono gli interlocutori e cosa è importante per loro per poter agire di conseguenza.

⁷ Fonte diretta: intervista a Luigi Norsa (17/02/2016). Trascrizione completa in appendice.

3. Utilizzare la ricerca per definire le risposte. È importante dotarsi di sistemi di monitoraggio, di ricerca e saper ascoltare gli interlocutori. Questi aspetti sono utili per capire quali sono e potrebbero essere le loro reazioni e poter elaborare piani di risposta ad hoc. Senza tecnicismi e di impronta emotiva per alcuni, in modo dettagliato e preciso per altri, a seconda delle esigenze.
4. Arruolare ed usare dei portavoce esterni. Un esperto esterno risulta in parte più credibile, perché considerato estraneo ai fatti e non legato all'immagine dell'azienda.
5. Trattare i media come tramiti, non come nemici. Come afferma lo stesso Norsa nelle sue pubblicazioni, i media, i giornalisti sono gli unici che si comportano sempre allo stesso modo durante una crisi, vogliono sapere il più possibile prima degli altri, dei colleghi di altre testate o di altre trasmissioni. Avere un buon rapporto con questi individui e questi sistemi permette all'azienda di non trovarsi impreparata in una situazione critica perché già nota ai giornalisti, i quali, se ben considerati ed inclusi nel processo di informazione, possono risultare quasi d'aiuto per una veloce propagazione delle notizie derivanti dalla stessa azienda.
6. Dare per scontato che ci sarà un seguito in tribunale. Non si può pensare che un'organizzazione, superato il momento critico non debba affrontare situazioni collaterali come denunce, accuse e critiche. Molto spesso infatti, indagini e perquisizioni, insieme ad altri aspetti legali, accompagnano le aziende per molto tempo.
7. Controllare Internet con la stessa attenzione dei media tradizionali. Oltre a questi vi sono Internet, web e social network che hanno mutato radicalmente il mondo dell'informazione aggiungendo ulteriori problemi a situazioni già critiche. Questo argomento verrà affrontato in modo più esteso nel prossimo capitolo.
8. Mostrare partecipazione, attenzione ed empatia. L'organizzazione deve includere nelle proprie azioni tutti gli interlocutori e, soprattutto col grande pubblico, mostrare vicinanza ed interloquire in modo empatico.
9. Prendere le proprie ore molto seriamente. In situazioni critiche il tempo a disposizione è sempre troppo poco e ci sono sempre molte problematiche da affrontare. L'organizzazione deve gestire bene le tempistiche per poter

ottenere risultati positivi. Secondo degli studi: il 28% delle crisi si diffonde a livello globale in un'ora e in media occorrono 21 ore prima che un'azienda sia in grado di elaborare comunicazioni esterne significative per difendersi.⁸

10. Costruire prima un patrimonio di reputazione, che garantisca una seconda chance in caso di crisi. Durante una fase critica sono poche le aziende che riescono a rafforzare la propria reputazione e l'immagine, solitamente si assiste ad un deterioramento di questi due aspetti. È importante quindi possedere, almeno in partenza, un buon posizionamento agli occhi degli interlocutori e dei diversi pubblici, e questo deve essere conquistato in anticipo.

La crisis communication invece, costituisce solo una parte del crisis management anche se una delle più importanti, è dunque *“l'insieme delle attività specificamente comunicazionali da svolgere nel momento in cui la crisi si manifesta”* [Facchetti, 2015]. Durante una situazione critica diversi soggetti, come vedremo, vengono coinvolti e l'organizzazione deve saper individuare chi sono e sapere comunicare al meglio con ognuno di loro. Veicolare i messaggi appropriati con i mezzi adeguati senza trascurare nessuno.

Quest'area della comunicazione d'impresa ha come obiettivo primario quello di gestire e controllare una situazione critica e improvvisa ed è fondamentale che avvenga in modo corretto in ogni fase. La comunicazione serve a costruire ed instaurare anticipatamente relazioni con interlocutori che possono rivelarsi molto utili in una situazione critica. Durante il dirompere della crisi la comunicazione ha il ruolo di monitorare il susseguirsi delle vicende, di ascoltare ed informare correttamente gli interlocutori, affermare i valori ed il credo aziendale. Inoltre è importante comunicare con gli stakeholder, i media ed i pubblici legati all'azienda per fare in modo di mantenere solide le relazioni [Guzzi, 2006]. La stessa comunicazione è uno strumento per gestire e risolvere le crisi, *“solo comunicando, talvolta, è possibile intervenire”* [Facchetti, 2015]. Infine, la comunicazione è essenziale quando la situazione critica giunge al termine. Nell'ultima fase bisogna recuperare le relazioni perse o trascurate e rafforzare maggiormente quelle esistenti. Questo momento risulta cruciale per

⁸ Freshfields Bruckhaus Deringer LLP law firm-London-Nov 2013. Survey “Containing a crisis dealing with corporate disasters in the digital age” (freshfields.com)

riaffermare i valori e la cultura d'impresa ed allo stesso tempo per ripristinare la reputazione, l'immagine, l'identità e la credibilità dell'azienda.

Le informazioni sugli eventi devono provenire solamente dall'impresa responsabile o protagonista della vicenda e devono essere precise, veritiere e sincere. L'azienda deve evitare la diffusione di notizie da parte di altre fonti non autorizzate perché queste potrebbero creare danni ulteriori, rovinare maggiormente l'immagine e la reputazione dell'organizzazione stessa e soprattutto disinformare invece che informare.

La comunicazione durante una crisi deve seguire determinate regole e possedere caratteristiche specifiche per potere essere ritenuta efficace, è importante che le aziende comprendano l'importanza di una buona comunicazione.

Secondo Guzzi [2006] la comunicazione di crisi deve essere:

- ▷ **Tempestiva e il più esaustiva possibile:** per cercare di diventare l'unica o la più autorevole fonte di informazione.
- ▷ **Continuamente aggiornata:** durante le crisi, l'obsolescenza delle informazioni è esasperata, anche dalle tecnologie, dunque ancora più importante risulta essere l'aggiornamento costante sugli avvenimenti e le vicende del contesto in cui si opera.
- ▷ **Centralizzata, per essere coerente:** non si deve perdere il controllo o essere contraddittori, le informazioni devono arrivare da persone specializzate e abili nel comunicare. La compresenza di più flussi d'informazione rischierebbe di compromettere la credibilità dell'organizzazione e di creare solamente ulteriori disordini.
- ▷ **Trasparente e fortemente riferita ai valori etici dell'impresa:** onestà dei comportamenti, volontà di cooperare e di riaffermare la credibilità devono essere i principi base della comunicazione insieme ad informazioni trasparenti.
- ▷ **Rivolta sia all'esterno, sia all'interno dell'organizzazione:** non bisogna dimenticare nessun interlocutore anche se apparentemente di minore importanza. Dipendenti, loro familiari, stakeholder, clienti, influencer, tutti devono poter ricevere notizie adeguate.
- ▷ **Aperta all'ascolto:** per monitorare, tenere conto, rispettare le posizioni degli interlocutori coinvolti.

Ancora prima di questi passaggi, però vi sono tre azioni politiche fondamentali apparentemente banali, con cui l'azienda può dimostrare la propria competenza, la

propria apertura alle informazioni e alle procedure sociali proprio nei primi momenti in cui si verifica una crisi [Lagadec, 2002].

- Dimostrare serietà: i responsabili non devono disertare e rimanendo al timone devono intraprendere azioni e seguire procedure preventivamente studiate.
- Riconoscere il problema: verificare l'origine, la gravità e l'eventuale evoluzione, possedere capacità di organizzazione e visione nel medio-lungo termine.
- Riconoscere gli interlocutori: aspetto essenziale. Interessarsi e fornire il proprio sostegno o le spiegazioni necessarie a chi è stato coinvolto.

Seguendo questo modello l'impresa ha maggiori possibilità di salvaguardare la propria immagine e la propria reputazione nei primi attimi critici, che risultano essere i più significativi e determinanti.

1.4 Anticipazione e prevenzione di una crisi

Il primo passo che un'azienda deve compiere è quello di identificare e realizzare le criticità che potrebbe trovarsi ad affrontare tenendo conto però che:

“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 d'impresa è, anche quella, una sensibilità che deve avere un crisis manager”⁹.

Le organizzazioni tuttavia, hanno a disposizione diversi sistemi e possono mettere in atto azioni specifiche per evitare di ritrovarsi in una situazione di crisi. Tutto ciò che viene prima di una difficoltà può essere definito come un piano di prevenzione e previsione e si chiama *preparedness planning*.

Di seguito uno schema (Tavola 1.2) che chiarifica il percorso circolare di una crisi, la sua evoluzione e le attività che dovrebbero essere svolte.

Inizialmente vi è una fase in cui la crisi ancora non si è verificata (1), ed è in questo momento che l'impresa deve agire ed attivarsi prevedendo i possibili scenari ed i possibili rischi. Se l'impresa agisce già in questo primo momento può uscire dal circolo ed ideare una soluzione preventiva, altrimenti deve programmare (2) come reagire ad

⁹ Fonte diretta: intervista a Luca Poma (14/04/2016). Trascrizione completa in appendice.

un'eventuale crisi considerando gli aspetti che verranno coinvolti, da quello ambientale o quello economico-finanziario, ai diversi soggetti interessati.

Tavola 1.2



Dopodiché si entra nella fase (3) di gestione e comunicazione. La risoluzione o il fallimento comporta determinate conseguenze, che dovranno essere gestite, anche queste per poter salvare l'immagine, la reputazione e rimanere competitivi sul mercato. Nel dopo-crisi (4) dovranno essere valutate le singole attività e le vicende a posteriori in modo da apprendere o migliorare i piani preventivi e di gestione.

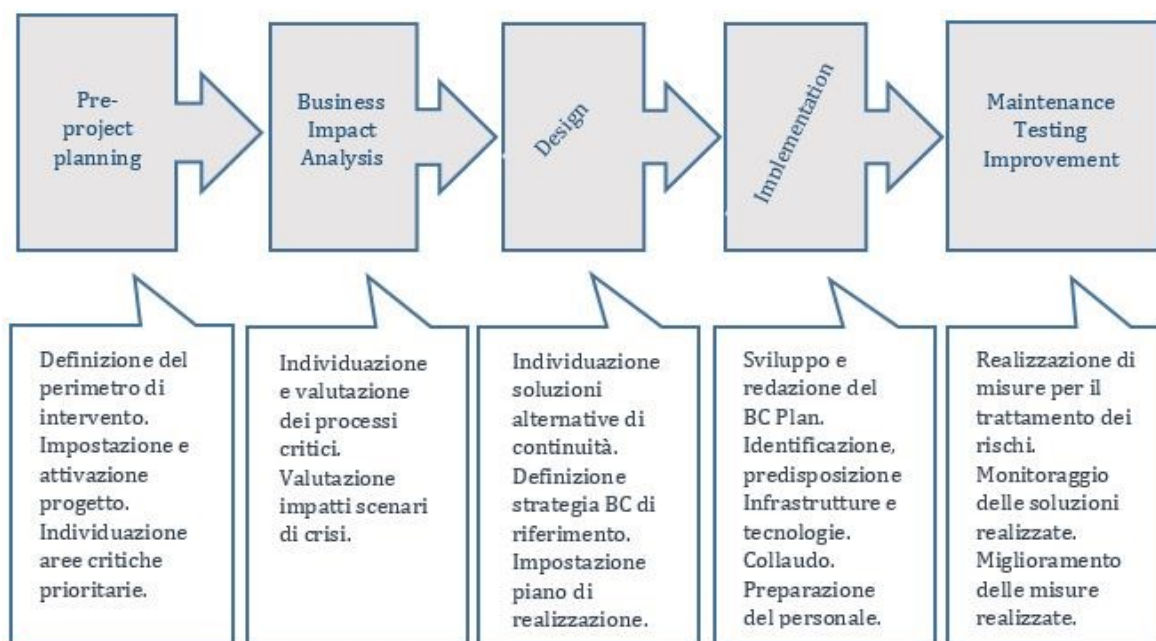
La fase preventiva è sicuramente quella più importante ed efficace se ben realizzata e se effettivamente evita la situazione critica in sé. Alla base di una previsione vi sono tre principi chiave evidenziati da Weick e Sutcliffe [2010], secondo i quali deve essere anticipato l'inatteso:

- I) l'organizzazione deve preoccuparsi delle criticità. Eventi apparentemente secondari possono rappresentare un segnale debole di problemi di più ampia portata ancora latenti,
- II) l'organizzazione deve evitare di ridurre la complessità della crisi e delle vicende a schemi prestabiliti e rassicuranti che col tempo diventano "paraocchi organizzativi",

III) l'organizzazione deve essere sensibile alle attività che vengono svolte su tutti i fronti, in tutti i settori ed in tutte le strutture. Capita spesso che i piani alti dell'organizzazione siano tentati di sottovalutare il pericolo che nei piani inferiori invece, risulta già evidente.

Tutti questi aspetti devono essere tenuti in considerazione dal top management e dall'intera azienda per poter così realizzare un buon piano preventivo e di preparazione. Un programma di questo tipo comprende quattro elementi indispensabili, che costituiscono la prima fase di pianificazione. L'**individuazione delle possibili criticità**, che consiste in un'analisi accurata, è il primo argomento da affrontare. Con questa analisi oltre alle probabilità si considerano le capacità dell'azienda nell'affrontare probabili crisi, vengono elaborati scenari e considerate conseguenze a breve ed a lungo termine. Deve poi essere costituito un **team di manager** sempre a disposizione e legittimato a prendere decisioni, che si occupi esclusivamente delle potenziali crisi e dei piani di gestione. All'interno di questo gruppo verranno assegnati ruoli specifici e conseguenti responsabilità. Deve essere poi definito e realizzato un **sistema di risposta** che permetta coordinazione e tempestività durante il momento critico. In fine devono essere precostituiti dei **team di crisi**, addestrati per poter intervenire prontamente in circostanze difficili, che sappiano come agire, con chi interloquire e come. Se l'azienda è sensibile a questo tema ed ai quattro elementi menzionati si può considerare già in una buona posizione nel momento in cui la crisi deflagra [ferpi.it].

La disciplina più diffusa, più completa e maggiormente utilizzata è quella che si definisce Business Continuity Management, ossia un piano di continuità operativa. Consiste in azioni prestabilite per fare in modo che durante una crisi l'organizzazione possa continuare le proprie attività ordinarie, entro i limiti possibili. Questo piano prevede l'identificazione di potenziali minacce e fornisce un quadro di riferimento, completo di competenze e risorse, perché l'impresa possa rispondere in modo efficace. Elliott, Swartz e Herbane [2010] hanno analizzato le cinque fasi di cui è composto un piano di Business Continuity Management (Tavola 1.3). La seconda fase, Business Impact Analysis, è forse quella più critica all'interno dell'intera disciplina. Con questa tecnica è possibile analizzare le risorse di cui dispone l'organizzazione e le sue vulnerabilità.



Sempre secondo Elliott et al. il momento in cui un'organizzazione decide di realizzare un BCM dipende da diversi fattori: dal contesto industriale, dall'esperienza organizzativa del business in momenti di interruzione e dal background professionale dei manager. Oltre a questi fattori che definiscono le fondamenta sulle quali costruire poi un BCM ad hoc, è importante che il team operante nel settore possieda determinate caratteristiche:

- buone competenze comunicative per poter comunicare anche con l'interno dell'organizzazione,
- solide relazioni con stakeholder chiave all'esterno,
- consapevolezza di come l'organizzazione conduce i propri business ed i metodi di lavoro,
- consapevolezza dei settori in cui l'azienda opera, anche quelli indipendenti dalle attività principali.

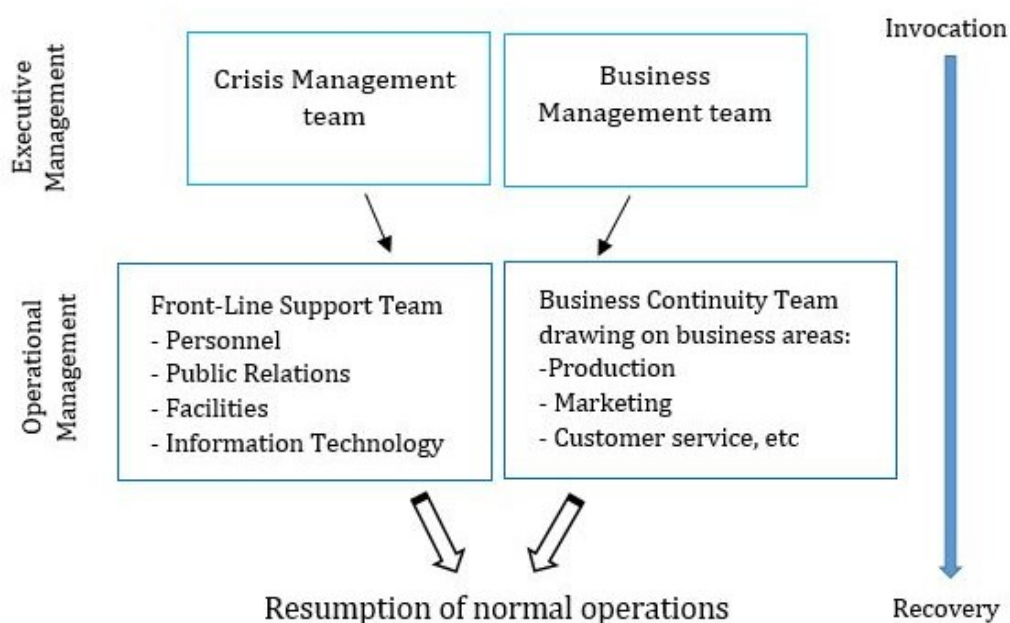
Abilità e competenze di tipo strategico e progettuale non devono mancare.

Anche il BCM è una filosofia aziendale, è un'attitudine, l'impresa non può rivolgersi agli esperti di questo campo o creare dei team nei momenti di bisogno perché se si arriva al punto in cui si necessita di un BCM è già troppo tardi per affrontare adeguatamente la crisi che a breve si verificherà. Questa disciplina deve essere parte integrante del management aziendale e deve essere in continuo aggiornamento ed in costante evoluzione. Lo stesso mondo digitale ha apportato grandi cambiamenti anche nella

realizzazione di piani di BCM (l'argomento verrà affrontato nello specifico nel prossimo capitolo).

È interessante evidenziare le differenze tra il Crisis Management Team ed il Business Management Team (Tavola 1.4). Risulta evidente dallo schema [Elliot, Swartz, Herbane, 2010] come i due team lavorino su piani molto differenti, ma ugualmente importanti per la buona gestione di una crisi, possono dunque essere definiti complementari.

Tavola 1.4



Oltre al BCM anche il “manuale di gestione della crisi”, solitamente realizzato in collaborazione con consulenti esterni all’azienda, aiuta la stessa ad essere preparata nell’eventualità di una situazione critica o, perlomeno, pronta ad affrontarla seguendo “istruzioni” create ad hoc per ogni caso specifico. I manuali sono molto particolareggiati ed affrontano in maniera approfondita tutti i possibili aspetti di una circostanza potenzialmente problematica per l’impresa. La realizzazione dei manuali dipende dalla volontà e dalla sensibilità del management dell’organizzazione, il quale vuole investire in questo campo per non trovarsi impreparato. Vi sono diverse categorie di imprese:

“[...] 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? [...] 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 queste 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"¹⁰.

Sorge spontanea però una domanda: un BCM o un manuale riesce sempre a salvare un'impresa? Luca Poma afferma che i manuali per essere veramente efficaci nella gestione di crisi devono essere implementati all'interno dell'azienda:

"[...] 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'"

Un esperto del campo come Lugi Norsa sostiene che non sia sempre scontato il risultato. BCM e manuali sono sicuramente requisiti di base necessari, ma possiedono sempre e comunque un difetto: considerano le crisi prioritarie (quelle più probabili statisticamente e per le caratteristiche dell'azienda) non necessariamente però, la crisi che l'azienda si trova ad affrontare è fra quelle previste. *"La realtà supera la fantasia più sfrenata"*.

"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 ha 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, dunque 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

¹⁰ Fonte diretta: intervista a Luca Poma (14/04/2016). Trascrizione completa in appendice.

grandi gruppi, multinazionali sono più strutturati, sono più sensibili, poi anche a livello interno ci sono diverse differenze”¹¹

Più importante del piano, secondo Norsa, è il processo di preparazione, il quale fa in modo che i soggetti delle organizzazioni preposti alla gestione abbiano effettivamente lavorato sul campo con esercitazioni, possiedono determinati strumenti, risorse e quindi a fronte di una possibile crisi possano operare più facilmente. Vi sono svariati fattori che influenzano una crisi però, secondo esperienza, l’esperto afferma che “qualsiasi crisi, anche la più grave può essere gestita”.

¹¹ Fonte diretta: intervista a Luigi Norsa (17/02/2016). Trascrizione completa in appendice.

2. EVOLUZIONE NELLE TECNICHE DI GESTIONE DELLA CRISI E NUOVI MEDIA

*Una notizia un po' originale non ha bisogno di alcun giornale,
come una freccia dall'arco scocca
vola veloce di bocca in bocca.*

Fabrizio De Andrè

2.1 Nuovi media

Oggi si parla sempre più di nuovi media¹², web, Internet e social media, strumenti che hanno influenzato molto il modo di pensare, di condividere le notizie e di cercare le informazioni sia per quanto riguarda singoli individui che per le organizzazioni. Tutti questi aspetti, come vedremo, hanno modificato anche il modo di agire, reagire e gestire le crisi. Internet si può considerare come il principale mezzo di comunicazione oramai. Negli anni si è evoluto ed è diventato il mezzo più utilizzato dalle imprese per relazionarsi con consumatori, investitori, analisti, impiegati, media, e da tanti altri stakeholder. Si è trasformato così anche il modo di concepire la comunicazione d'impresa e le relazioni pubbliche della stessa [González-Herrero, Smith, 2008]. Con Internet sono nate nuove modalità di interazione: piattaforme web, blog, social network e mondi virtuali. Tutti questi strumenti sono entrati a far parte del nuovo scenario di Crisis Management appunto perché siamo entrati a far parte di un ambiente digitale. Le imprese devono considerare il loro utilizzo perché si trovano oggi, di fronte ad un pubblico molto frammentato grazie proprio alla molteplicità di media disponibili ed alle nuove tecnologie, come spiega González-Herrero et al. Non è più sufficiente l'utilizzo di media mainstream per diffondere le informazioni ed inoltre sono gli interlocutori stessi che possono prendere la parola online ed esprimere le proprie opinioni attraverso spazi di condivisione e social media. Innanzitutto è da definire cosa siano realmente i social media e come questi possano apportare tali grandi cambiamenti alla gestione di crisi di un'azienda.

Per social media si intende un "gruppo di applicazioni di Internet che costituiscono le basi ideologiche e tecnologiche del web 2.0 e permettono la creazione e la condivisione

¹² L'espressione *nuovi media* è entrata a far parte del lessico degli studi sulla comunicazione verso la fine del XX secolo e indica i mezzi di comunicazione informatizzati. Oltre che all'informatica, le caratteristiche dei nuovi media sono l'interattività, la partecipazione creativa e la formazione di comunità di utenti intorno ai contenuti digitali. (Fonte: Enciclopedia online Treccani)

di Users Generated Content”, ovvero contenuti generati dagli utenti [Farha, 2015]. I social media possono essere definiti come un termine collettivo per indicare il web 2.0: tecnologie caratterizzate da partecipazione, conversazioni, community e connessione senza limiti, secondo la definizione di Coombs [2012]. Inoltre queste tecnologie facilitano le conversazioni e le interazioni tra utenti e offrono loro la possibilità di commentare e condividere contenuti. I social media dunque, permettono ad ogni individuo di diventare fonte di informazione e non conoscono limiti temporali e geografici [Strander, 2011]. Infine, Farha [2015] afferma che i social media siano un canale di comunicazione che si differenzia dai mezzi tradizionali di comunicazione soprattutto per la possibilità di interazione a due vie. Le principali caratteristiche di queste tecnologie sono:

- Partecipazione: gli individui interessati possono contribuire attivamente con i propri feedback e i propri materiali
- Spazi illimitati: di consultazione e condivisione
- Conversazione: di tipo bilaterale
- Community: possibilità per gli individui di aggregarsi e di comunicare
- Connessione: possibilità di essere connessi a siti, fonti e ad altre persone

Possiamo inoltre distinguere diverse tipologie di social media [Coombs, 2011]:

- **Social networks** per condividere e comunicare (es: Facebook, Google+)
- **Blogs**, giornali online con possibilità di commentare da parte del pubblico
- **Topic discussion sites** per condividere e discutere su determinati argomenti (es: forum)
- **Content communities** per creare e commentare contenuti (es: Youtube, Flickr)
- **Microblogs**, per condividere informazioni concise in tempo reale (es: Twitter)

Risulta evidente dunque, come Internet e social media offrano un facile accesso alle conversazioni e soprattutto la possibilità di essere protagonisti sul web. Allo stesso tempo rappresentano anche un nuovo campo di lavoro per le organizzazioni ed i propri stakeholder e quindi grandissime implicazioni per quanto riguarda il Crisis Management. Di conseguenza anche il campo della comunicazione prima, dopo e durante la crisi cambia e deve evolversi in contemporanea con l'ambiente digitale.

Ward [2011] ha raccolto nella propria pubblicazione alcune interessanti affermazioni di accademici riguardanti Internet e social network:

«Today, many people still learn about crises through traditional media but more and more are learning about them through online social media»

«Humans have a natural need for interpersonal interaction and the Internet provides this»

«From a public relations perspective, blogs and other forms of social networking are excellent ways to segment the public as groups of individuals who read the same blog or visit the same social networking site as those who share common interests»

«The Internet and social media can also aggravate crises as it has the potential to escalate crises»

«By using the Internet for issue management, practitioners can bypass traditional media and monitor what their publics are actually saying and they have the ability to respond immediately to the issues»

«With the use of the Internet, news about a crisis can spread quickly and without any boundaries»

«The new technologies, including social media, can influence what information is reported, how it is reported, who reports it and in what format it is reported»

«It can also change how fast a crisis is reported and dealt with. If a company that experiences a crisis can engage stakeholders after the crisis to discuss the issue with them, the organization can learn from its mistakes»

«Social media has quickly become one of the most used Internet technologies. Social media creates a media of the masses»

«Social media allows public relations practitioners to reach out and communicate with their publics and strengthen their relationships»

«Social media can help practitioners control their message and reach unsuspecting prospects for their messages»

«Social media also provides the opportunity for customers to interact with each other and fill information needs this way»

«Social media can give very few individuals the power to create a crisis quickly and sometimes unexpectedly for a large organization. It can also be very difficult to remove the existence of negative publicity from the Internet, even when a crisis has ended»

«Social media allows for feedback between organizations and their stakeholders that can help avoid crises»

Grandi cambiamenti riguardano i sistemi di gestione della crisi utilizzati dalle imprese. Il concetto di digitale infatti, ha cambiato molto tutto ciò che riguarda il management e non per ultima la disciplina del Business Continuity Management per via di come, dove,

quando e perché vengono eseguite determinate azioni nelle organizzazioni [Elliott, 2010]. Risulta dunque importante per le imprese comprendere le incisive implicazioni del digitale sul BCM per cercare di mantenere il proprio business positivo anche in circostanze critiche.

Elliott [2010] riassume in una tabella tutti i termini del digitale e le conseguenti implicazioni. *Connotations of Digital* (Tabella 2.1):

Tabella 2.1

<i>Connotation of digital</i>	<i>Risks for the organisation</i>	<i>Benefits for the organisation</i>
Speed	The pace of potential loss is heightened due to the speeds of single transactions and data transfer.	Real-time monitoring can provide signal detection to provide early intervention.
Availability – 24/7	Less time, buffer, slack, redundancy, etc., to deal with interruptions.	The commercial benefits in terms of service levels are evident, and the organisation is able to spread its transactions over a wider period (thereby reducing the loss per hour that would have arisen from a non-24/7 operation).
Accessibility – “off-site”	With systems and data access available “off-site” – the points of access (and points of vulnerability) are widened.	Reduces the potential impact of a loss involving a single facility.
Portability	Portable devices provide an additional way in which organisations can lose assets and information.	Portable devices allow employees to carry out a variety of tasks without the necessity to access premises.

Modernity	The assumption that new is better may not be valid. Technologies may not be more productive and efficient but less resilient in their infancy.	As technology standards are replaced, they may no longer benefit from the same levels of security support as their newer counterparts.
Ease of use	Ease of use means that less experienced users of a technology may inadvertently expose a system and data to a vulnerability.	With training, digital resilience can be partly developed to users, creating a shared sense of responsibility for the integrity of an organisation's ICT.
Transferability	Information can be transferred from one location/system/standard to another and exploited in a malicious manner.	Developments such as data ghosting or mirroring benefit from the instantaneous streaming of back-up data that has arisen from file transfer technology.
Interconnectedness	Threats can spread from one point of impact to another.	Resilience measures can be applied across a system.
Levels/hierarchy of control	Complex levels of control (users, administrators etc.) create multiple access rights and responsibilities.	Responsibility for resilience measures can be top-down with responsibility partly devolved to users.

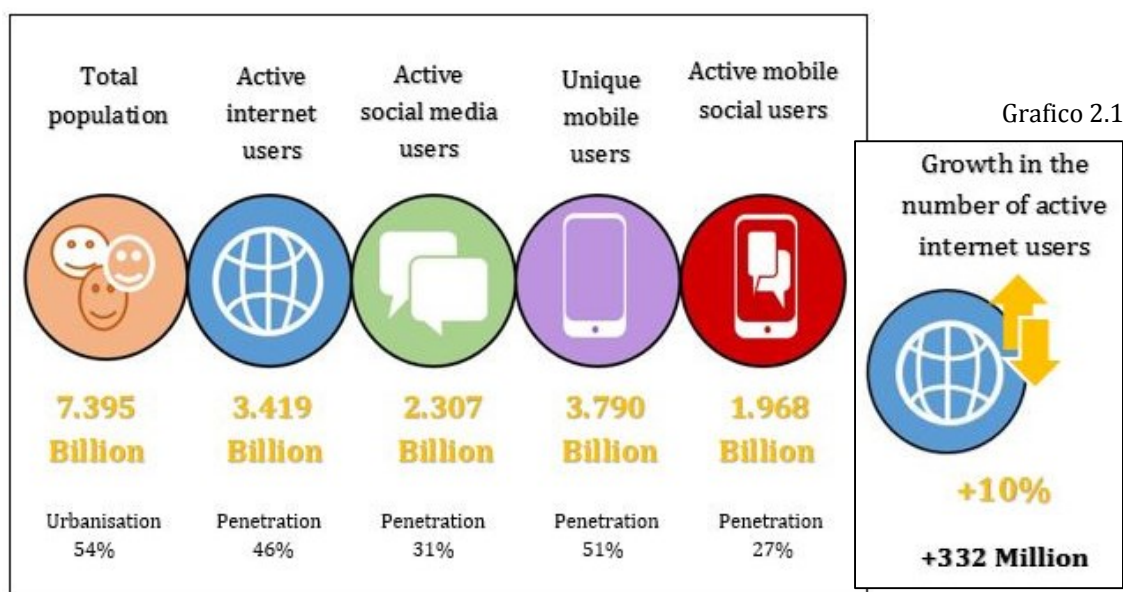
La celebre frase **“Every Crisis is Global, Social and Viral”** riassume tutto ciò che è stato detto finora sul mondo del digitale. Internet ricopre oggi un importante ruolo con conseguenze significative per le organizzazioni in circostanze critiche, le quali devono imparare a gestire tre tipi di interazione. La prima è quella tra mainstream media e social media, la seconda tra dinamiche locali e globali e la terza tra piani di crisi e risposte rivolte ai pubblici coinvolti. I confini tra media tradizionali e nuovi media tendono a confondersi, entrambi diffondono informazioni ed allo stesso tempo fungono da fonti di informazione. Nessuna crisi è riconducibile ad un unico luogo, ma con il web, che rende il mondo interconnesso, può essere sempre diffusa anche su scala globale. Infine, è importante per le aziende programmare e pianificare scenari di crisi completi in modo da essere preparate, ma ancora più essenziale è la capacità di rispondere in maniera autentica in momenti critici [mslgroup].

2.1.1 Internet nel mondo e in Italia

Per comprendere meglio il fenomeno al quale stiamo assistendo in questa era digitale, qualche numero¹³. Una panoramica generale sulla popolazione (Grafico 2.1):

- numero di individui al mondo
- numero di individui che utilizzano Internet
- numero di individui attivi sui social media
- numero di individui che possiedono un dispositivo mobile
- numero di individui che utilizzano social media su dispositivo

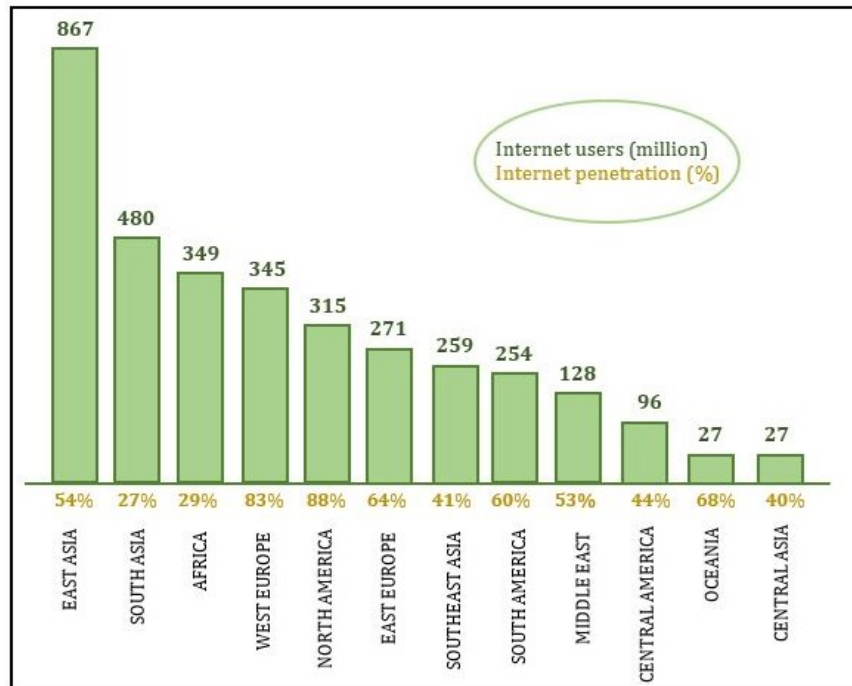
Con questa prima panoramica possiamo focalizzare facilmente le informazioni più interessanti. Su scala globale la metà circa della popolazione utilizza Internet, mentre più della metà degli individui che dispongono di un telefono cellulare sono attivi su social media attraverso di esso. Possiamo notare inoltre che questi numeri sono in costante crescita, +10% da gennaio 2015.



Nel grafico seguente (Grafico 2.2) si può notare, non inaspettatamente, che il maggior uso di Internet viene fatto nell'Asia dell'est, dove l'urbanizzazione equivale al 54% e vi sono 867 milioni di fruitori.

¹³ Fonte: Wearesocial Report Gennaio 2016

Grafico 2.2

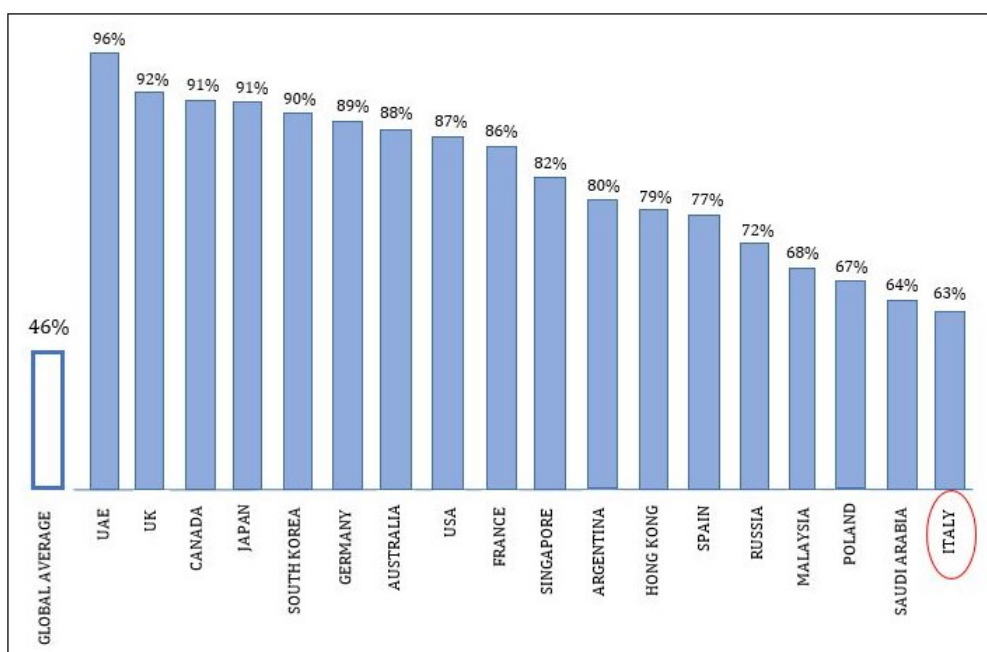


Con 480 milioni ed il 27% della penetrazione troviamo il sud dell'Asia e a seguire le altre aree geografiche tra cui l'Europa.

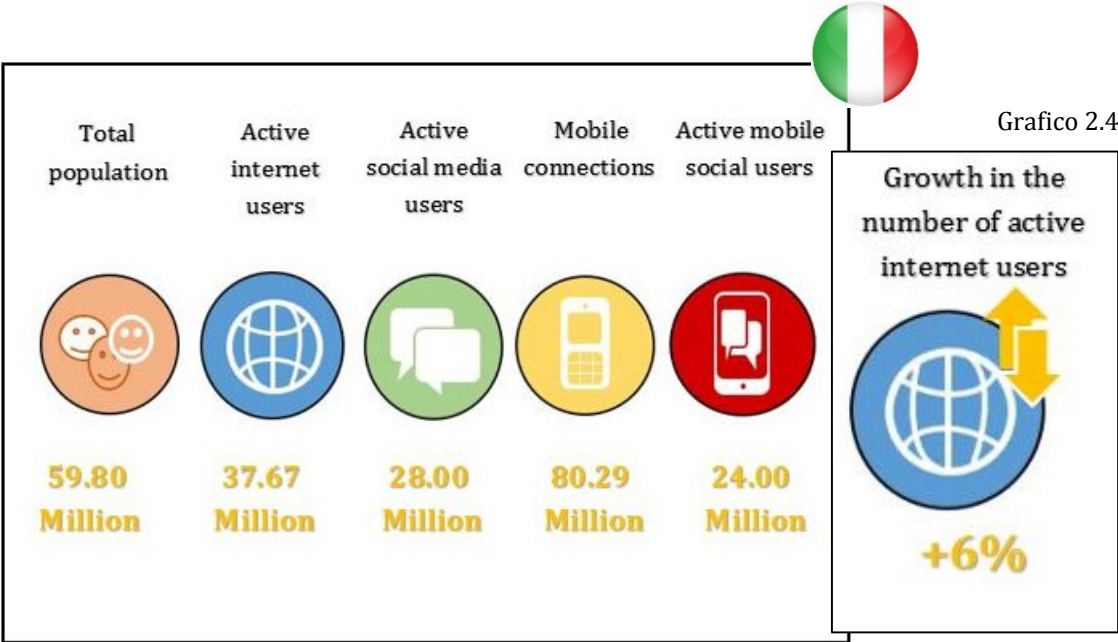
Le zone in cui Internet viene utilizzato meno sono l'Oceania e l'Asia centrale.

Analizzando i singoli Paesi in cui si utilizza Internet (Grafico 2.3) vediamo come l'Italia (63%) si posizioni dopo altri Paesi europei come Regno Unito (92%, secondo dopo UAE con il 96%), Germania (89%), Francia (86%) e Spagna (77%), ma rimanga comunque sopra la media globale equivalente al 46%.

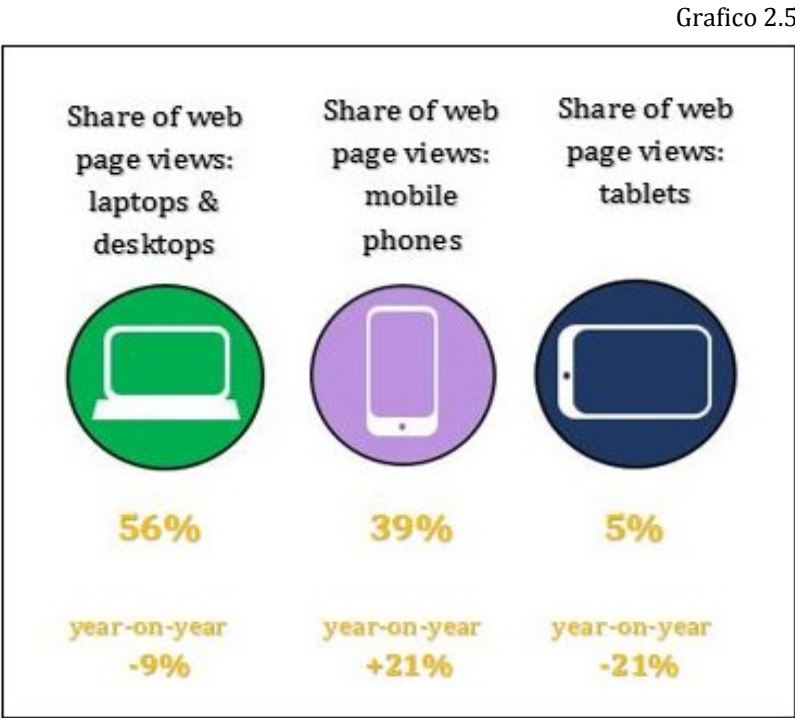
Grafico 2.3



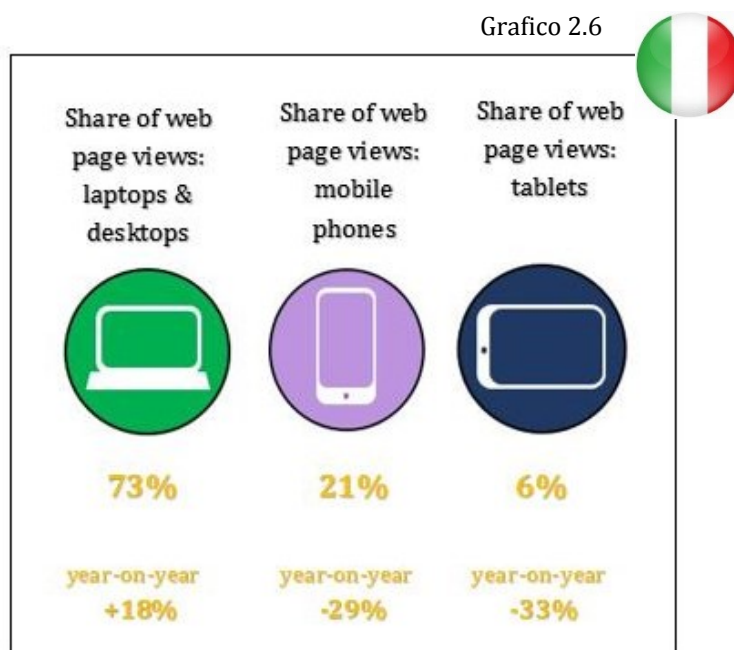
Nello specifico i dati che riguardano l'Italia sono i seguenti (Grafico 2.4) con una crescita (rispetto all'anno 2015) del 9% dei fruitori di social network su mobile ed una crescita pari al 6% dei fruitori di Internet in generale.



Concludendo le considerazioni su Internet possiamo osservare dai dati seguenti il traffico web a livello globale (Grafico 2.5).



A livello italiano (Grafico 2.6) il dispositivo maggiormente utilizzato rimane il computer anche se, mentre su scala globale questo dato è calato del 9% a favore del mobile, salito del 21%, in Italia la percentuale rimane molto alta (73%) e continua l'ascesa annualmente, solo dal 2015 ha avuto una crescita del 18%.



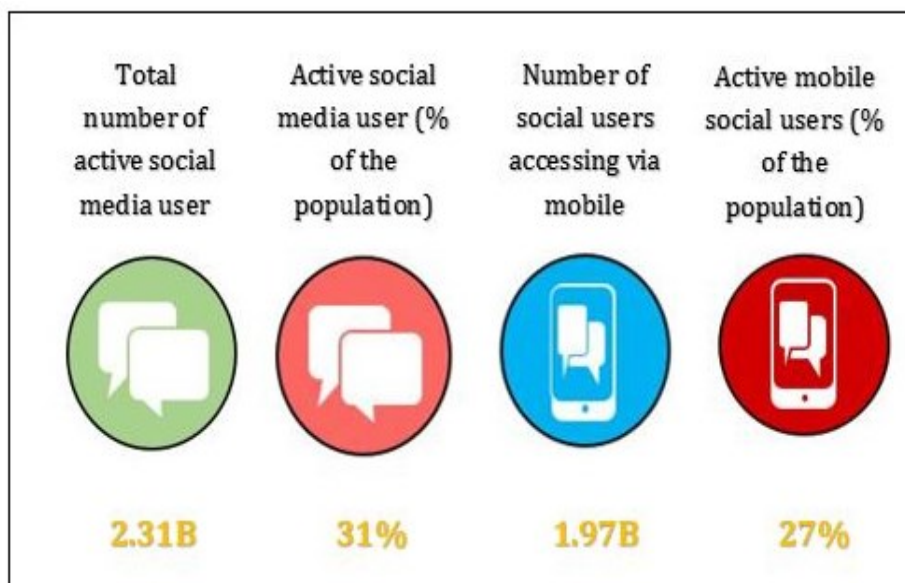
Nel nostro Paese infatti, come possiamo notare nel mobile e in altri device mobili come i tablet non si riscontrano crescite maggiori rispetto allo scorso anno (-29% mobile, -33% tablet). Anche nel mondo la crescita del traffico web su tablet non è cresciuta in modo significativo.

2.1.2 Web e social media nel mondo e in Italia

Dopo l'analisi generale sull'utilizzo Internet e sul traffico web sia a livello mondiale che in particolare in Italia è interessante anche osservare l'uso che viene fatto dei social media (Grafico 2.7). Come possiamo notare più di 2 miliardi di individui sono attivi sui social, che equivale al 31% della popolazione mondiale. Gran parte di questi sono attivi anche da dispositivi mobili. Cosa indicano questi dati?

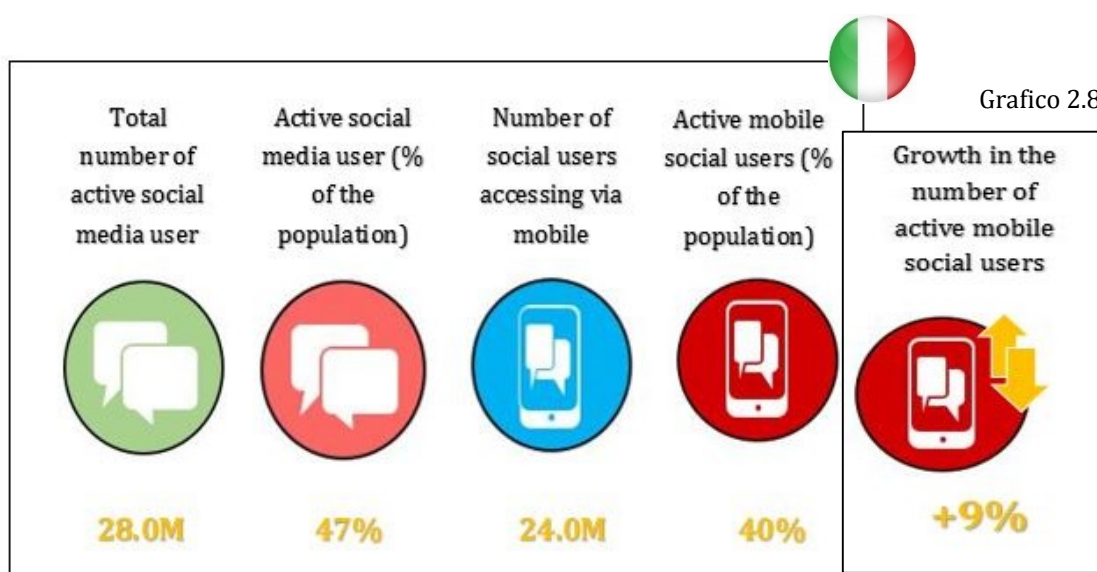
Indicano la possibilità che le persone connesse ad una piattaforma, ad un social network o ad un qualsiasi sito sia relativamente alta, anche perché vengono utilizzati anche dispositivi mobili, in particolare telefoni cellulari.

Grafico 2.7



Per le aziende questi dati possono essere molto utili perché indicano le potenzialità con cui una notizia riguardante l'azienda stessa possa essere visualizzata. Non bisogna dimenticare infatti, che con Internet e con i social media i confini tra locale e globale si confondono e un'informazione può presto diventare di dominio mondiale. Finché le notizie sono positive o indifferenti al pubblico questo fatto non è particolarmente interessante, ma quando le informazioni sono negative o potenzialmente "scomode", come nel caso specifico di una crisi, risulta evidente come questo fatto acquisisca un'importanza fondamentale, insieme alla viralità ed a tutte le caratteristiche proprie del web.

Per quanto concerne l'Italia, si può notare la sua posizione nel grafico seguente (2.8).



Il nostro paese si ritrova sempre al di sopra della media globale e come per l'utilizzo di Internet viene superata da altri Stati europei, ma in questo caso molti altri Paesi si posizionano prima. Brasile, Filippine, Messico, sono solo alcuni degli Stati più attivi dell'Italia sui social media e quindi conquistano posizioni più vicine alla Corea del Sud e all'UAE (Emirati Arabi Uniti), prime in classifica.

Tuttavia sul totale della popolazione gli individui attivi su social media ricoprono quasi il 50% e il numero è in crescita, +9% dal 2015.

Negli ultimi due grafici si analizzano le piattaforme di cui gli utenti usufruiscono nel mondo (Grafico 2.9) e in Italia (Grafico 2.10).

Grafico 2.9

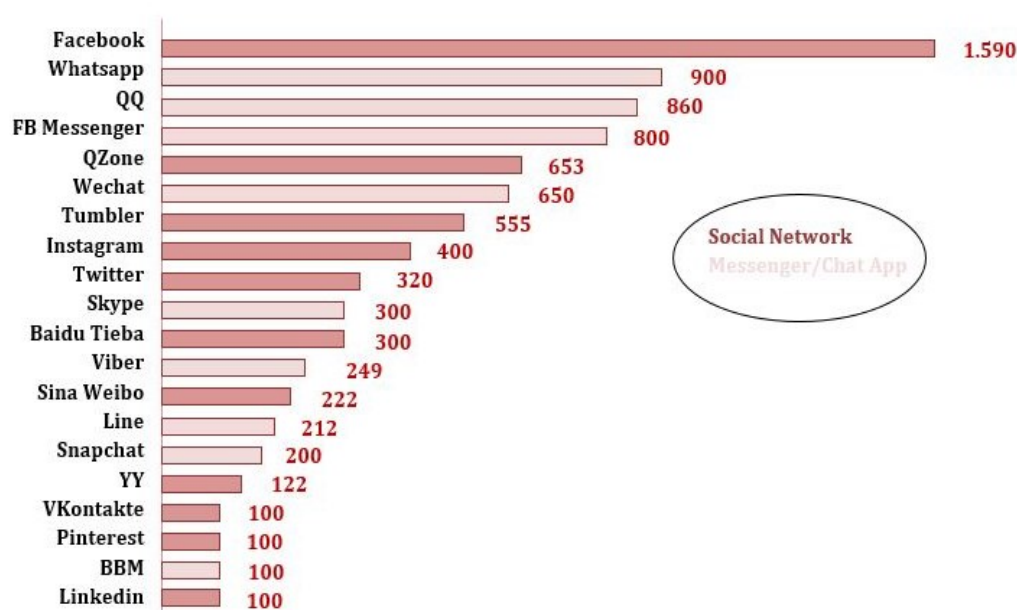
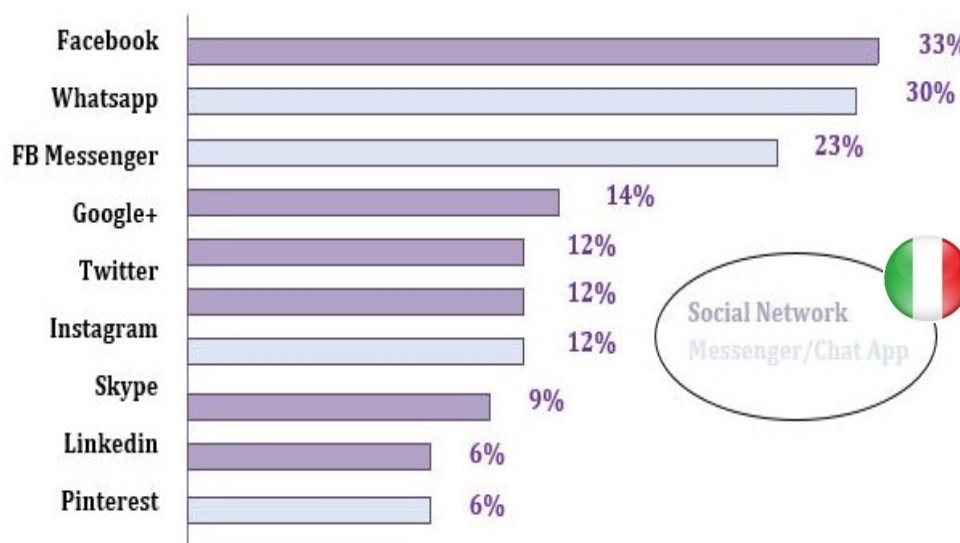


Grafico 2.10



Come si può notare Facebook si posiziona in entrambi i casi al primo posto.

È riconosciuto infatti, che nonostante un trend calante di iscrizioni, il social network sia in assoluto il più popolare. In seconda posizione troviamo Whatsapp, che non è un social network, presuppone tuttavia, un collegamento al web e un'interazione (chat).

In più, a livello globale esistono molte altre piattaforme che non riguardano il nostro Paese. Anche questi dati devono aiutare le aziende a comprendere il fenomeno del digitale che le riguarda sempre più da vicino, perché con il mondo digitale si sviluppano altri fenomeni che possono rivelarsi fondamentali per una buona uscita da una circostanza critica e per la salvaguardia della reputazione o, al contrario, per il fallimento. Tra questi si può menzionare il passaparola, alimentato e amplificato dai sistemi digitali, ne parleremo nel prossimo capitolo.

2.2 Web e social media nella gestione di una crisi

Alla luce dei dati riportati nel paragrafo precedente possiamo fare alcune considerazioni. Internet è una tecnologia molto diffusa, più in alcuni Paesi del mondo e meno in altri, ma tutto porta a pensare che ci sarà un continuo sviluppo ed una costante evoluzione di questa tecnologia. Internet entrerà a fare parte sempre più della vita quotidiana degli individui così come delle aziende. Lo stesso si può affermare anche per i social network. Non obbligatoriamente sarà sempre Facebook il social network più popolare ed utilizzato, potranno nascere altri con maggiori funzionalità e caratteristiche, resta però evidente che come il web anche l'utilizzo dei social network, che ne costituisce ormai una grande parte, sarà sempre più diffuso. Applicando questi aspetti nel contesto di cui si occupa la tesi, è intuibile come anche in circostanze di crisi l'utilizzo di queste tecnologie sia fondamentale da parte delle organizzazioni, perché da parte degli interlocutori l'uso è quasi certo.

L'esperto di crisis management Luigi Norsa, a questo proposito, afferma:

“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 la stessa ricerca di immagini talvolta porta al fatto che un quotidiano pubblichi la foto di Crozza invece del relativo soggetto, no? [...] Dall'altro lato è un canale di comunicazione interno ed esterno che ha dei grandissimi vantaggi”.

Il mondo dei social media ha un grandissimo vantaggio che consente all'azienda di comunicare direttamente con i propri interlocutori e con gli individui più attenti e sensibili ad una situazione senza essere filtrati. Quando si parla per esempio 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. Un altro grosso vantaggio è:

“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”¹⁴.

Luca Poma invece, giornalista ed esperto di comunicazione di crisi, afferma che l'avvento di Internet ed il suo utilizzo sempre più diffuso ha complicato molto la vita delle imprese in situazioni critiche. Vi sono quindi maggiori svantaggi per le aziende e più vantaggi per i consumatori:

“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. [...] 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”¹⁵.

Vi sono quindi sia vantaggi che svantaggi per quanto riguarda il nuovo modo di gestire le crisi, importante però è che le aziende applichino nuovi sistemi organizzativi e nuove culture aziendali che prevedano anche gli aspetti più innovativi per poter affrontare in modo efficace circostanze critiche. È stato riconosciuto da molti accademici e studiosi che sia necessario un nuovo approccio al crisis management e alla crisis communication [Eriksson, 2012].

Vediamo nel dettaglio i pro ed i contro del web in una situazione critica.

Durante le crisi gli individui tendono a cercare di fare ordine nel caos e nella molteplicità di notizie che ricevono, ormai la Rete è il primo strumento utilizzato per la ricerca di informazioni, ma se ne fa uso anche per la possibilità di trovare altre persone

¹⁴ Fonte diretta: intervista a Luigi Norsa (17/02/2016). Trascrizione completa in appendice.

¹⁵ Fonte diretta: intervista a Luca Poma (14/04/2016). Trascrizione completa in appendice.

nella stessa situazione, si intendono qui anche partner, stakeholder e influencer dell'impresa. L'opportunità che offre il web di condividere e pubblicare informazioni, fotografie e contenuti, da qualsiasi luogo, in qualunque momento con molta facilità permette una comunicazione e un'interazione molto più ampia tra i vari pubblici e con l'azienda stessa. Di conseguenza dunque, si può evidenziare un altro vantaggio. Le nuove tecnologie permettono a tutte le persone di essere più coinvolte nella vicenda e di apportare il proprio contributo. Possiamo pensare ai disastri naturali che coinvolgono strutture ed individui, nei quali sempre più spesso l'aiuto di Gps (sistema di posizionamento globale), immagini e ricerche nel web possono risultare fondamentali per le ricerche e per la veloce diffusione di notizie. Gli stakeholder direttamente o indirettamente coinvolti nella circostanza critica, sono usualmente i primi a sfruttare queste tecnologie di informazione e comunicazione [Holmes, 2011]. Inoltre, come dichiarato da Norsa, un altro aspetto positivo, forse il più importante dal punto di vista dell'impresa è quello di poter comunicare e rimanere sempre in contatto con i pubblici interessati. Con il web ed i social media le aziende possono essere informate su tutto ciò che accade nel proprio settore e nel mondo. Hanno la possibilità di acquisire informazioni sui competitor, sugli stakeholder e sulla clientela ed allo stesso tempo essere la principale fonte di informazione delle notizie che la riguardano. L'azienda può anche, con i giusti accorgimenti ed il corretto utilizzo di Internet, identificare potenziali criticità:

*"Per un crisis manager, Internet 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"*¹⁶.

È evidente che per poter sfruttare al meglio questi vantaggi e fare in modo che siano tali la gestione dell'online deve necessariamente essere integrata in un piano ampio di crisis management. Le applicazioni e le strategie verranno analizzate nello specifico nel prossimo capitolo.

¹⁶ Fonte diretta: intervista a Luca Poma (14/04/2016). Trascrizione completa in appendice.

Tuttavia alcuni potenziali vantaggi, secondo Holmes [2011], potrebbero rivelarsi anche degli svantaggi. La facilità di accesso a queste tecnologie e la rapidità di diffusione di contributi, loro caratteristiche base, possono infatti avere riscontri negativi per le organizzazioni e per i pubblici coinvolti. Il web per esempio, non discrimina tra informazioni positive o negative, tra corrette e incorrette, questo rende facile pensare che si possano verificare casi di disinformazione.

Citando González-Herrero e Smith [2008], si può descrivere Internet come un sistema che amplifica la cerchia di informazioni sulla crisi e supera i confini geografici. Questo aspetto rende il lavoro per chi si occupa di comunicazione di crisi, molto più complesso. In circostanze critiche sempre più spesso i primi a “prendere la parola” e pubblicare i dettagli degli avvenimenti sono i media, i bloggers e gli internauti, questo può avere enormi conseguenze sulle aziende se i team di crisi sottostimano l’opinione virtuale [Kalambaie, 2013]¹⁷. Oltre tutto, in situazioni di crisi anche gli stakeholder ed i pubblici direttamente interessati vogliono essere informati e costantemente aggiornati, se l’azienda non è pronta in prima linea a fornire le giuste risposte si rivolgeranno altrove, a fonti non necessariamente affidabili. L’aspetto più problematico che le imprese devono considerare consiste nel fatto che proprio i social media sono potenziali *trigger*¹⁸, ossia: causa scatenante della crisi. Proprio per la quantità di informazione che circola in Rete e per la potenziale viralità le informazioni potrebbero essere distorte rispetto a quelle reali, mentre i pettegolezzi potrebbero rovinare la reputazione o scatenare ire od invidie negli interlocutori interessati. Allo stesso tempo essendo il web una tecnologia vi possono essere problematiche di tipo tecnico o strettamente legate al mezzo, per esempio azioni di hackeraggio, virus informatici, privacy e tutte le forme di cyber-terrorismo.

Possiamo perciò delineare due diversi profili di crisi: esogene, che si creano all’esterno del web ed endogene, crisi che hanno origine all’interno. Per le crisi appartenenti alla prima categoria, che rispondono ad un modello di crisi di tipo tradizionale, la Rete si configura come un amplificatore di effetti, danni e complessità gestionali [Chieffi, 2013]. Le criticità della seconda categoria, anche definite **native digitali** vengono prodotte e si innescano all’interno di essa, posso rimanere all’interno dei confini

¹⁷ P. Kalambaie, Account Executive di Fleishman-Hillard’s Consumer portfolio (fleishman.co.za)

¹⁸ Lett.: grilletto (arma da fuoco). Traduzione aggiuntiva: innesco, causa, detonatore

virtuali, ma possiedono anche le caratteristiche per sconfinare, perché intercettate anche da media tradizionali, come testate giornalistiche o televisione.

“Le crisi online di tipo endogeno sono una sfida nella sfida, necessitano di piani di prevenzione dedicati e specifici nei quali è l’aspetto online a guidare per poi, a seconda dei casi, coinvolgere anche gli aspetti offline dei piani di prevenzione (se la crisi in questione dovesse esondare fuori dalla Rete)” [Chieffi, 2013]

Dalla nascita del web quindi le crisi che un’organizzazione può trovarsi ad affrontare sono molteplici e più complesse. Luigi Norsa, al di là di alcuni aspetti particolari però non ritiene che siano aumentate rispetto all’era pre-digitale, ma semplicemente che siano diventate molto più visibili¹⁹. Lui stesso porta all’attenzione un’esperienza personale del 1978. Una circostanza critica verificatasi negli Stati Uniti allora non aveva avuto i mezzi e la capacità di uscire dai confini continentali, oggi la situazione sarebbe stata molto differente e la potenziale visibilità sarebbe aumentata enormemente. Aggiunge anche che vi sono momenti storici e politici in cui la sensibilità e l’attenzione per determinati argomenti è maggiore rispetto ad altri, oggi forse potremmo menzionare il terrorismo, un trend topic molto più rilevante rispetto al secolo scorso, ma questo non significa che allora non ci fossero attentati terroristici²⁰.

Riassumendo, possiamo elencare le principali implicazioni di Internet in una situazione critica. Il web assume i seguenti aspetti [Padula, 2005]:

- non ha frontiere,
- ha una grande audience,
- non ha limiti temporali,
- serve da fonte per i media,
- è amplificatrice dei media,
- è credibile.

Con la Rete si assiste ad una globalizzazione dei problemi e quindi, le crisi non sono più circoscritte entro confini strutturali o locali delle aziende. Il web è un ecosistema informativo e proprio per la struttura che possiede è il medium più potente che esista. Permette di veicolare direttamente e simultaneamente il messaggio dall’emittente al singolo destinatario o a molteplici riceventi fondendo in sé differenti modalità di

¹⁹ Fonte diretta: intervista a Luigi Norsa (17/02/2016). Trascrizione completa in appendice.

²⁰ L’esempio da Norsa riportato risale al 12 dicembre 1969, strage di piazza Fontana a Milano.

comunicazione: da broadcast, *uno-a-molti*, a narrowcast, *uno-a-pochi* e da *molti-a-molti* a *uno-a-uno*. Le informazioni entrano in Rete come accadrebbe con i media mainstream, ma subiscono un effetto amplificatorio per cui la portata della diffusione diventa molto superiore rispetto ad altre piattaforme mediali [Chieffi, 2013]. Oltre alla fonti informative digitali vi sono anche gli utenti, che come riportato precedentemente, acquisiscono un ruolo rilevante perché diventano attivi e co-produttori di notizie. Infine, un'ultima considerazione sulle caratteristiche di questa tecnologia: il web ha memoria illimitata. Cosa significa questo? Ciò significa che qualsiasi informazione che è stata inserita in Rete può essere recuperata. Tutti i dettagli della vicenda che afflisse la casa farmaceutica statunitense Johnson & Johnson nel 1982 con il caso Tylenol²¹, sono facilmente reperibili oggi su qualsiasi motore di ricerca superando così sia barriere nazionali che temporali.

2.3 Gestione della crisi ieri e oggi

Considerando proprio quest'ultimo episodio si può affermare che, da quando nei primi anni '80 la Johnson & Johnson riuscì ad evitare il fallimento e la conseguente distruzione della propria reputazione a causa degli avvelenamenti da Tylenol, sono mutati molti aspetti nel campo della gestione delle criticità. Si può parlare di una vera e propria evoluzione di approccio e di strumenti che permettono oggi di gestire le circostanze critiche in modo differente da come si faceva nel secolo scorso.

La più grande trasformazione verificatasi, che ha portato conseguenze di varia natura nella nostra società, riguarda, come già menzionato, l'informazione ed il mondo mediatico in generale. Ogni crisi è anche una crisi d'informazione ed il vuoto (di notizie) che si viene a creare deve essere colmato [Lagadec, 2002].

In circostanze critiche accade di frequente che le domande poste alle aziende risultino essere molte di più rispetto alle risposte che l'impresa può dare, si viene a creare così un'area di vulnerabilità, e l'incapacità di gestire una crisi d'informazione renderà l'organizzazione inabile di controllare anche gli aspetti più operativi, compromettendo se stessa ed il proprio business.

²¹ Per approfondire: Regester e Larkin (2010) p. 192-193, Norsa (2009) p. 16-19 e *A Brief History of the Tylenol Poisonings* (time.com)

Il modo di informare ed informarsi però è cambiato. Nel mondo offline le problematiche e le difficoltà di un'azienda rappresentavano uno scontro tra poteri: i media da una parte, che riportavano o meno le notizie negative riguardanti l'impresa stessa, e dall'altra parte quest'ultima che contrastava con i mezzi a disposizione la diffusione di quelle informazioni. Il pubblico era solo uno spettatore muto ed impotente. Con l'avvento dei nuovi media, web, Internet e social media anche gli individui si sono evoluti, sono molto più attenti, più interessati e più informati e possono anche diventare gli attori di una crisi di comunicazione.

“Sono loro a diffondere le informazioni, a darne una valutazione pubblica, a criticare o lodare l'operato di un'azienda. Sono le persone stesse a innescare le crisi, a costringere le aziende a giustificare atti o scelte non apprezzate o considerate sbagliate” [Chieffi, 2013]

Sono due fenomeni questi, che si influenzano a vicenda e crescono sempre più caratterizzando la nostra società.

Possiamo notare come si sono generate delle dimensioni nelle quali i due aspetti si compenetrano ed uno esiste solo in presenza dell'altro. Con il web si è creata una dimensione sociale della Rete, così la definisce Chieffi [2013]. Internet può essere rappresentata come una rete nella quale le persone entrano in contatto attraverso le informazioni. Gli individui tendono ad aggregarsi per interessi, temi, esigenze, necessità e problemi comuni attraverso *nessi di connessione*. Per cluster si intendono invece, aggregazioni sociali di tipo più ampio ad esempio per orientamento politico, ideologico o religioso, per opinioni riguardanti l'economia o più semplicemente la passione per un brand o per una categoria di prodotti. All'interno dei cluster si formano le **community**, anche esse possono essere costituite da un grande numero di membri, ma sono accomunati da interessi più specifici ad esempio un determinato modello di smartphone o di motocicletta oppure seguaci di un celebre personaggio o cantante. Questi gruppi sono in tutto e per tutto uguali a quelli che si possono creare offline, quindi generano determinati codici di linguaggio e di comportamento, così come uno stile caratterizzante, con in più i vantaggi dell'online: la possibilità di connettersi in qualsiasi momento, da qualsiasi luogo tenendo, unite persone che non potrebbero esserlo per limiti geografici e che in molti casi non avrebbero nemmeno mai potuto conoscersi in assenza del web. Produrre informazioni e condividerle sono le regole base per poter far parte di una community.

Un'altra dimensione molto interessante che si è sviluppata nell'era digitale è la **viralità**: dinamica che permette la diffusione di un contenuto secondo una modalità del tutto simile a quella dei virus [Chieffi, 2013]. Proprio perché un determinato contenuto può essere condiviso dagli utenti potenzialmente all'infinito, con una reazione a catena viene diffuso sul web e può anche uscire dalle cerchie delle community ed essere visualizzato da chiunque. Come un virus che si propaga molto rapidamente. La **velocità** di diffusione è l'ultima dimensione considerata dall'esperto di comunicazione Daniele Chieffi. Il web permette un aggiornamento costante delle notizie e questo perché qualsiasi individuo può diventare un giornalista con il suo smartphone e una connessione ad Internet, tanto è vero che è stato coniato il termine "citizen journalism"²² e può fare informazione, diffondere notizie di qualsiasi tipo, vere o false che siano.

"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. [...] 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?"²³.

La rapidità con la quale vengono pubblicate le informazioni da tutte le parti del mondo e con la quale vengono "consumate" dagli internauti costringe le organizzazioni a rimanere costantemente connesse e seguire gli eventi che potrebbero riguardarla. Allo

²² Termine con cui si indica la forma di giornalismo che vede la "partecipazione attiva" dei lettori, grazie alla natura interattiva dei nuovi media e alla possibilità di collaborazione tra moltitudini offerta da Internet [wikipedia.org]

²³ Fonte diretta: intervista a Luca Poma (14/04/2016). Trascrizione completa in appendice.

stesso tempo entrare a far parte delle community nelle quali sono oggetto di interesse o crearne alcune ad hoc permette alle aziende di tenere controllati i commenti ed i rumors (= pettegolezzi) nei quali vengono chiamate in causa e che potrebbero diventare virali, uscendo quindi dalla propria gestione.

Inoltre ciò che maggiormente ha cambiato il modo in cui si affronta una crisi è sicuramente il fatto che con il web come spiega Daniele Chieffi:

“non serve un disastro, un incidente, un malfunzionamento, un arresto spettacolare o uno scandalo, basta un contenuto negativo”.

Appunto perché Internet è facilmente accessibile ed usufruibile non serve più che accada un evento fuori dall'ordinario per poter mettere in difficoltà un'azienda. È cambiato il concetto stesso di crisi, sul web infatti, è sufficiente che ci sia un commento negativo, a proposito di un brand o di un prodotto o servizio. Se a questo commento viene dato credito da molti utenti può sorgere una criticità per l'organizzazione, la quale si deve comportare e deve reagire di conseguenza. Se invece si è di fronte ad una crisi di tipo tradizionale, se così la possiamo chiamare, è molto probabile che il web funzioni come un megafono, diffondendo più velocemente e ad un maggior numero di individui le informazioni riguardanti l'impresa.

Nonostante sia inevitabile che le aziende integrino Internet ed i social media nei propri sistemi di prevenzione e di gestione di una crisi rimane comunque evidente che i media tradizionali ed il loro utilizzo non siano scomparsi. Molti studi rivelano che i mezzi di comunicazione come il giornale e soprattutto questo, vengono ritenuti fonti più affidabili dagli individui, ciò fa sì che i social media non vengano utilizzati per produrre notizie, ma piuttosto per dividerle, perché le informazioni più credibili rimangono quelle fornite dalle testate [Utz, Schultz, Glocka, 2012]. Le organizzazioni dovrebbero dunque essere presenti ed attive sui nuovi media, usarli per diffondere informazioni in maniera tempestiva e difendere la propria reputazione quando necessario, ma devono fare dei media i propri alleati [Regester, Larkin, 2010] e non considerarli solamente come nemici, in cerca di scandali e informazioni compromettenti.

3. GLI INTERLOCUTORI COINVOLTI

*Tutto ciò che può essere detto,
può essere detto chiaramente.*

L. Wittgenstein

3.1 L'interno e l'esterno

Quando si scatena una crisi, che sia di grande portata o meno, con gravi danni d'immagine o di reputazione o con conseguenze limitate, bisogna tenere conto di tutte le persone fisiche o giuridiche coinvolte nella situazione. Non solo l'organizzazione viene colpita, ma vi sono anche una serie di interlocutori direttamente o indirettamente interessati.

La possibile conseguente perdita di credibilità e d'immagine, come afferma De Vincentiis [2010], riguarda i pubblici interni così come quelli esterni. Per **pubblico esterno** si intende un gruppo di persone che opera al di fuori delle strutture dell'impresa o che non ha una relazione o un rapporto di lavoro diretto con la stessa: alcune tipologie di stakeholder, influencer, clienti e consumatori rientrano in questa categoria. Del **pubblico interno** fanno parte dipendenti e collaboratori. Questi individui, dopo una crisi, o quando essa scaturisce, sono i primi a poter perdere fiducia nei confronti delle capacità e delle possibilità dell'organizzazione di fronteggiare l'emergenza. I primi sentimenti che affiorano sono sconforto e disorientamento da parte del personale, il quale si ritrova in una situazione che esula dalla normale routine e si sente chiamato a rispondere di ciò che viene richiesto all'azienda ed alle accuse. Di frequente però capita che le risorse umane non siano informate su ciò che accade all'esterno del proprio luogo di lavoro, diventa quindi evidente come una buona comunicazione interna sia determinante per una reazione decisa e per la sopravvivenza dell'organizzazione. La comunicazione interna risulta in questi casi essere uno strumento fondamentale, se non il più importante, per creare maggiore coesione possibile e per favorire senso di appartenenza [De Vincentiis, 2010].

La coesione di cui parla De Vincentiis, deve sempre essere presente in un'impresa, ma in una situazione critica deve essere resa ancora più stringente in modo che tutti coloro che costituiscono l'organizzazione agiscano al meglio per superare la criticità e

migliorarsi. Per poter comunicare internamente in modo efficace è importante l'utilizzo di diversi mezzi, tra loro integrati che definiscano una strategia complessiva prima, durante e dopo la crisi. **Video e messaggi radio** possono essere utili durante situazioni di emergenza per rassicurare, ma anche con scopi motivazionali ed informativi. **Corporate radio e corporate tv** si rivelano utili in circostanze critiche per raggiungere velocemente tutti i dipendenti ed i collaboratori nei canali a loro dedicati e con una modalità che coinvolge anche emotivamente il personale [De Vincentiis, 2010]. **Intranet** rappresenta forse lo strumento più interessante e più fruibile in un momento di crisi. Questa tecnologia viene definita come un sito web aziendale in cui si realizzano le comunicazioni e gli affari dell'organizzazione, funzioni e funzionalità utilizzate sono le medesime di Internet con due differenze: proprietà e access²⁴. Vi sono diverse applicazioni che possono essere sfruttate, tra le quali:

- trasmissione di informazioni e direttive a dipendenti e collaboratori,
- area di discussione (forum) tra personale e crisis team,
- ricerca facilitata di informazioni riguardanti l'organizzazione e la crisi in corso.

Un altro strumento strettamente collegato all'Intranet e che può rivelarsi molto utile per la comunicazione interna è il blog. Questo può essere d'aiuto in caso di crisi per [Poma, Vecchiato, 2012]:

- aggiornare in modo rapido sul susseguirsi degli eventi e sulle posizioni aziendali, mostrando la direzione che l'impresa sta seguendo,
- essere utilizzato come valvola di sfogo per i dipendenti, dando loro l'opportunità di esprimere le proprie opinioni e di condividere le preoccupazioni,
- permettere ai vertici dell'organizzazione di comunicare in modo empatico con i dipendenti,
- permettere all'impresa di contrastare le informazioni false o tendenziose diffuse dai mezzi di comunicazione di massa,
- misurare la temperatura dell'ambiente interno dell'azienda.

È importante che il personale venga a conoscenza della crisi direttamente dall'impresa e non da media, giornalisti o persone estranee alla struttura, proprio perché in caso contrario si possono verificare casi di ostilità nei confronti di un'organizzazione che

²⁴ Definizione di Greer, 1997 [Poma, Vecchiato, 2012]

non comunica adeguatamente con i propri dipendenti e che pecca in trasparenza. Inoltre l'azienda non deve trascurare il fatto 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 abbia gli strumenti per impedirglielo” come afferma Luca Poma.

L'azienda deve prendersi cura del proprio lavoratore in maniera differente rispetto al passato perché il singolo può oggi incidere in maniera più significativa sulla reputazione dell'azienda, soprattutto tramite i social. Un giornalista o una qualsiasi persona esterna all'azienda può privatamente mettersi in contatto con qualcuno all'interno, via Facebook o altri social network, senza dover passare obbligatoriamente da un centralino o un numero aziendale e senza che i manager o l'amministratore delegato ne vengano mai a conoscenza. Questi aspetti inseriscono, nello scenario già complicato della comunicazione d'impresa, nuove preoccupazioni.

“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” parole di Luca Poma.

Secondo l'esperto nel momento in cui si scatena la crisi l'azienda deve essere in grado di fare un'ispezione della situazione di crisi molto rapida al suo interno, azione che si deve esaurire in un lasso di tempo brevissimo dal momento dell'evento per capire esattamente cosa sia successo e quali siano i punti deboli. Dopodiché, se l'azienda non ha nessun tipo di responsabilità, né per aver commesso qualcosa né per omissione, può eventualmente pensare alle proprie posizioni nei confronti degli interlocutori, soprattutto degli utenti danneggiati. Secondo l'opinione dell'esperto in web reputation, la scienza dimostra come non vengono danneggiate da crisi reputazionale quelle aziende che sanno chiedere scusa, le imprese che sanno ammettere i propri errori in maniera trasparente e spiegare alla comunità degli stakeholder che cosa è accaduto, quali modifiche sono state apportate dal punto di vista organizzativo, strutturale, interno, affinché una situazione simile non si verifichi più in futuro²⁵.

²⁵ Fonte diretta: intervista a Luca Poma (14/04/2016). Trascrizione completa in appendice.

3.1.1 La comunicazione differenziata attraverso i media

Lagadec riporta nella sua pubblicazione [2002] i passaggi fondamentali di un'azienda per poter fornire un'informazione di qualità per tutta la durata della crisi. Di seguito i riferimenti.

- ▷ Rispettare valori ed esigenze fondamentali: veicolare messaggi puntuali e di tipo informativo a chiunque ne abbia la necessità, senza trascurare nessuno.
- ▷ Saper gestire la comunicazione nel tempo: occorre essere presenti nella prima fase della crisi, quando essa scaturisce e offrire delle spiegazioni. Nella seconda fase bisogna rispondere alle domande che spesso vengono poste dai media, ma più in generale da chiunque sia interessato, sulla prevenzione, sulle responsabilità e sull'assunzione di responsabilità.
- ▷ Mostrarsi all'altezza delle esigenze di base della comunicazione durante la crisi: informare con messaggi frequenti, puntuali e coerenti.
- ▷ Avere a disposizione un'organizzazione ad hoc per garantire la missione di cui sopra: avere uno o più portavoce designati al compito di informare e relazionarsi con i media, usufruire di materiale preparato preventivamente, per rendere i tempi di risposta più brevi possibili, e trattare con i diversi media in modo differente perché ognuno possiede proprie caratteristiche ed ha le proprie esigenze.
- ▷ Mantenere il controllo politico delle tecniche di comunicazione: occorre verificare costantemente il rapporto esistente tra i valori dichiarati ed i mezzi utilizzati per affrontare la fase mediatica della crisi.
- ▷ Utilizzare una logica positiva: fornire spiegazione delle difficoltà da affrontare, delle responsabilità assunte e dei valori che guidano la gestione della criticità.

L'organizzazione deve quindi saper identificare gli interlocutori coinvolti nella situazione critica e deve saper riconoscere a chi è importante dare una risposta, chi invece può aspettare e di conseguenza agire nei tempi, nei modi e con i mezzi adeguati. Prima di questo passaggio però l'azienda deve anche essere consapevole di ciò che si trova ad affrontare.

Per rispondere in maniera corretta è importante utilizzare i corretti canali di comunicazione [Poma, Vecchiato, 2012] a seconda di chi richiede, esige o semplicemente necessita di informazioni o indicazioni. I dipendenti avranno

determinati quesiti, differenti da quelli posti da stakeholder o partner esterni e certamente molto diversi dalle domande dei giornalisti o dei media. L'organizzazione deve essere in grado di usufruire dei mezzi in modo appropriato per ogni individuo. I mass media tradizionali possono essere utili per informare il pubblico allargato e l'opinione pubblica con messaggi chiari ed esplicativi, a volte anche per esprimere empatia.

Tuttavia l'impresa deve essere consapevole che il mezzo più efficace è sicuramente quello di Internet, perché permette di inviare messaggi quasi personalizzati e di rivolgersi ai propri interlocutori in maniera differenziata, sfruttando piattaforme specifiche per la comunicazione interna o per altre categorie anche esterne. Inoltre i diversi social network offrono la possibilità di interagire quasi con i singoli individui, elargendo risposte immediate e precise. Con Internet l'azienda ha la possibilità di creare e trasmettere messaggi in diversi formati, dai video, spesso utilizzati per videorisposte, a post (Facebook e blog per esempio), oppure aggiornamenti ed indicazioni sintetiche (Twitter). Attraverso questo mezzo si può mantenere una relazione continua, senza tempi prestabiliti, ma un flusso continuo di informazioni, domande e risposte tra l'impresa e il mondo interno ed esterno.

Un altro aspetto da affrontare in questo capitolo riguarda la scelta di *non comunicare*, in questo caso l'azienda cerca quindi di limitare le fughe di notizie sia quelle veritiere che quelle fasulle sulla vicenda o su ciò che sta accadendo. Vi sono diverse scuole di pensiero sul "no comment". Secondo Poma e Vecchiato [2012] questa strategia deve essere utilizzata solamente nei casi in cui si abbia la certezza di come si evolverà la situazione e che la crisi sia di portata piuttosto limitata.

Queste certezze però non sono quasi mai note alle aziende, almeno nei primi momenti in cui si percepisce il problema. Risulta spesso più semplice dunque, rispondere in maniera veritiera e trasparente, perché frequentemente un silenzio viene percepito dall'opinione pubblica più come un atto di colpevolezza dell'impresa che tenta di nascondere i fatti, le proprie responsabilità.

Con le parole di Luca Poma:

"È importante dire la propria in maniera garbata, puntuale, se si è tirati in ballo. [...] 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?"²⁶

3.1.2 Tempestività delle risposte

Per un'impresa, come più volte ribadito, la comunicazione è un fattore molto rilevante nella gestione di una situazione critica. Altro aspetto importante è con chi comunicare e come, con quali mezzi. Internet è quello che tra tutti permette una molteplicità di azioni e di risposte differenziate. L'ultimo elemento da considerare, ma non per questo meno importante è riconducibile ad una delle caratteristiche proprie di questo strumento. Come riportato nel capitolo precedente la **viralità** rende Internet unico nel suo genere, soprattutto per i contenuti altamente fruibili da qualsiasi individuo con connessione al web (più di 3miliardi di persone nel mondo, come riportato nel capitolo 2) come video e immagini, circolano costantemente e velocemente.

- Ogni volta che si verifica un fatto eclatante ci può presumibilmente essere qualcuno (dipendete, turista, passante, ecc.) in grado di riprendere l'accaduto con il proprio dispositivo mobile e pubblicarlo nella Rete.
- I video e le immagini sono disponibili in Internet in tempi brevissimi dopo un avvenimento e diventano immediatamente fruibili, senza dover attendere le tempistiche dei media tradizionali (es: telegiornale della sera).
- Video ed immagini raggiungono migliaia di individui in ogni luogo geografico.
- Ogni individuo può creare e far circolare contenuti online esprimendo la propria opinione al riguardo.

Questo è quanto afferma Patrick Trancu, esperto del settore²⁷. Con questi presupposti è facile immaginare come un evento che esuli dalla normale routine venga immediatamente ripreso, raccontato o commentato dagli internauti. Dote fondamentale del crisis team è quindi la capacità di risposta tempestiva.

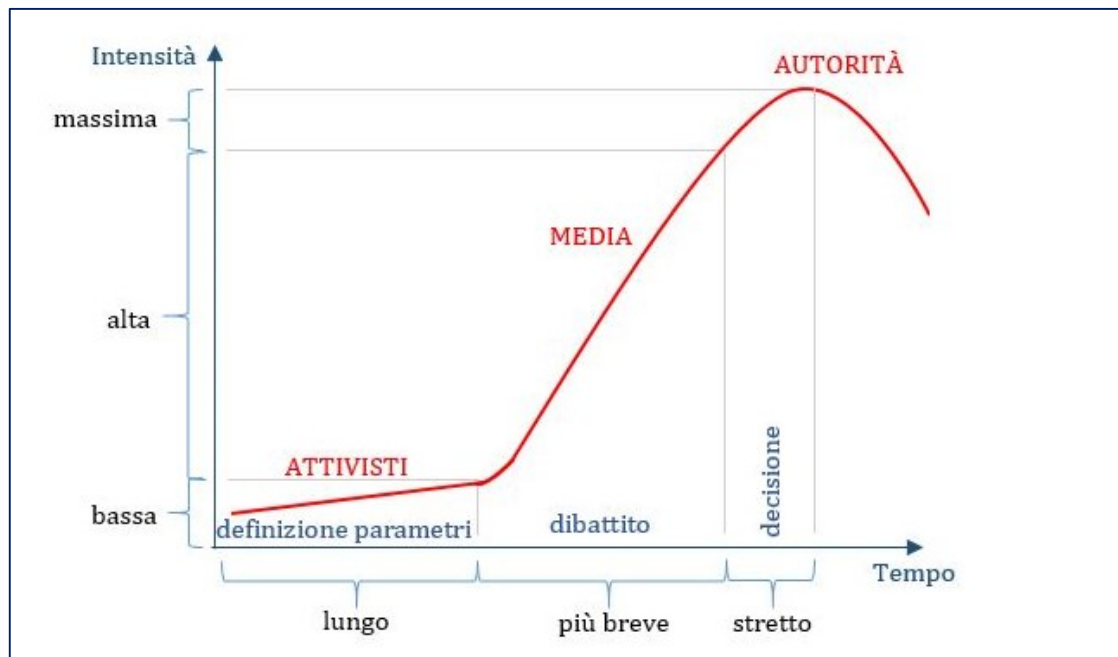
Dal grafico (Grafico 3.1) possiamo notare come i media accelerino in brevissimo tempo l'andamento della crisi. Dopo essere stata originata i mezzi di comunicazione, primo tra tutti il web, fanno salire vertiginosamente la curva. L'impresa, rappresentata in

²⁶ Fonte diretta: intervista a Luca Poma (14/04/2016). Trascrizione completa in appendice.

²⁷ Poma e Vecchiato [2012]

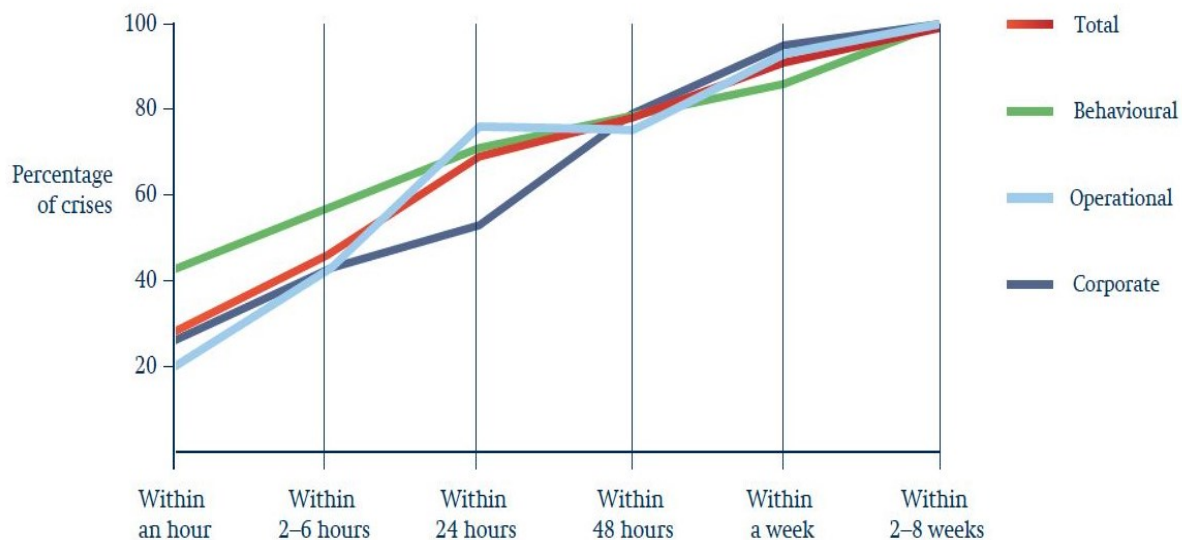
questo caso dal crisis team, deve arrestare il più velocemente possibile l'ascesa che coincide in questo caso con la divulgazione di notizie. L'unico modo per fermare il flusso è l'abilità nel dare risposte tempestive e presentarsi come unica fonte attendibile. Il mondo di oggi è sempre pronto a recepire messaggi perché sempre più interconnesso e per questo motivo le notizie viaggiano molto rapidamente.

Grafico 3.1



La crescita del numero di social media esistenti e dei fruitori ha aumentato la velocità con cui le informazioni vengono comunicate ed ha cambiato drasticamente le abitudini dei consumatori nell'utilizzo dei mezzi di comunicazione [Freshfield, 2013]. I messaggi per un passaggio virale e per la facilità di accesso al web si diramano in lassi di tempo brevissimi su un'estensione geografica potenzialmente illimitata. Nel grafico si può osservare la velocità delle notizie a livello internazionale (Grafico 3.2). Tra le due e le otto settimane si raggiunge il 100%. È interessante analizzare come i social network giochino in questa fase un ruolo fondamentale e come sia importante per le organizzazioni averne consapevolezza e comprendere le complessità o le potenziali minacce di questa tecnologia.

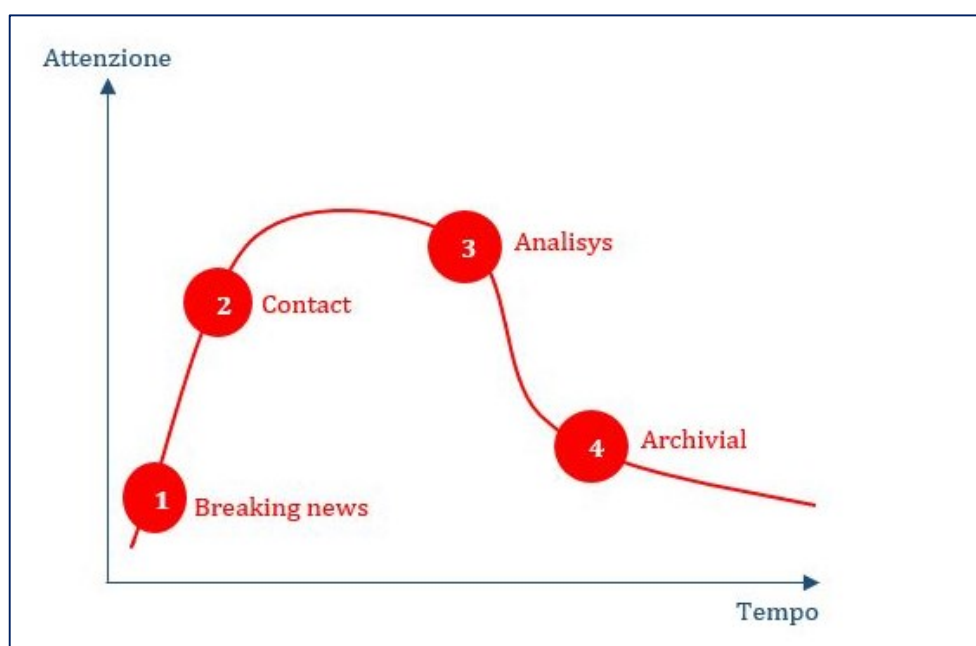
Grafico 3.2



Fonte: *Containing a crisis: Dealing with corporate disasters in the digital age* (freshfields.com)

Dal grafico seguente (Grafico 3.3) possiamo notare cosa accade sui social durante una crisi [Gaurav, 2011]:

Grafico 3.3



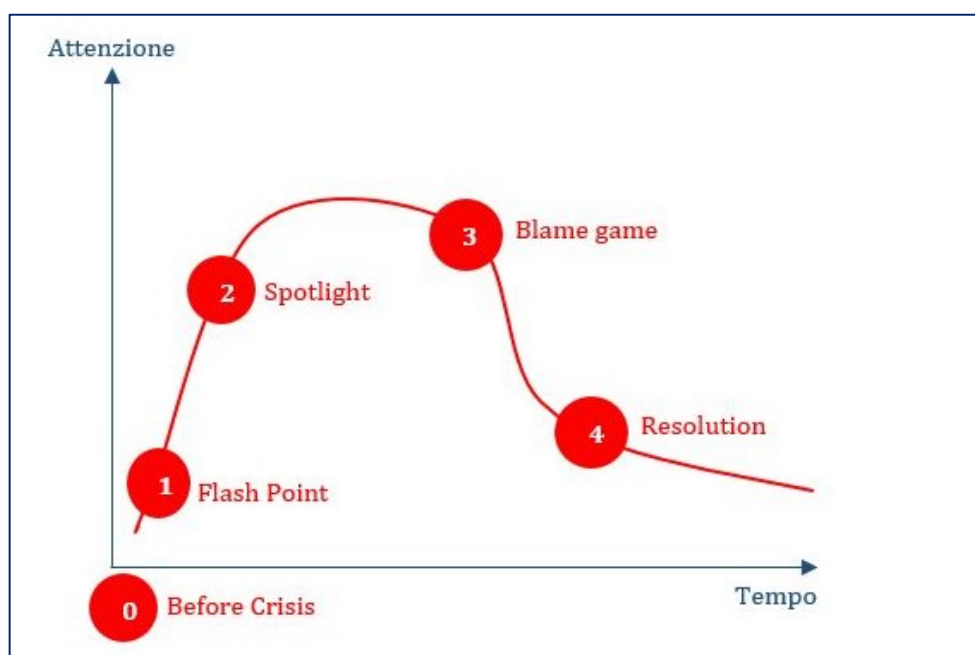
1. **Breaking news:** fase in cui la crisi deflagra e gli internauti si attivano commentando, postando e pubblicando sul web. Si dà il via così ad una reazione a catena.

2. **Contact:** la fase di condivisione. I fruitori di social media condividono i link, azione semplice e veloce. Spesso si crea qui un effetto virale.
3. **Analysis:** fase più ragionata che avviene quando il culmine della crisi è già passato, la curva è già discendente. Gli utenti pubblicano le proprie opinioni con post e si attivano sui blog, azioni che richiedono più tempo rispetto al semplice link (fase precedente).
4. **Archival:** fase ultima, durante la quale si ricercano le informazioni: articoli e commenti, video ed immagini, riguardanti la crisi, già da molti dimenticata, che senza il web (e la sua *memoria*) sarebbero irrecuperabili.

Tutto ciò avviene in un lasso di tempo piuttosto ridotto, per questo motivo l'impresa deve avere già predisposto sistemi ad hoc per gestire le risposte e le informazioni circolanti sul web (*Before crisis*).

Nel grafico (Grafico 3.4) sono raffigurati sulla stessa curva di crisi del grafico precedente i passaggi base messi in atto dall'organizzazione.

Grafico 3.4



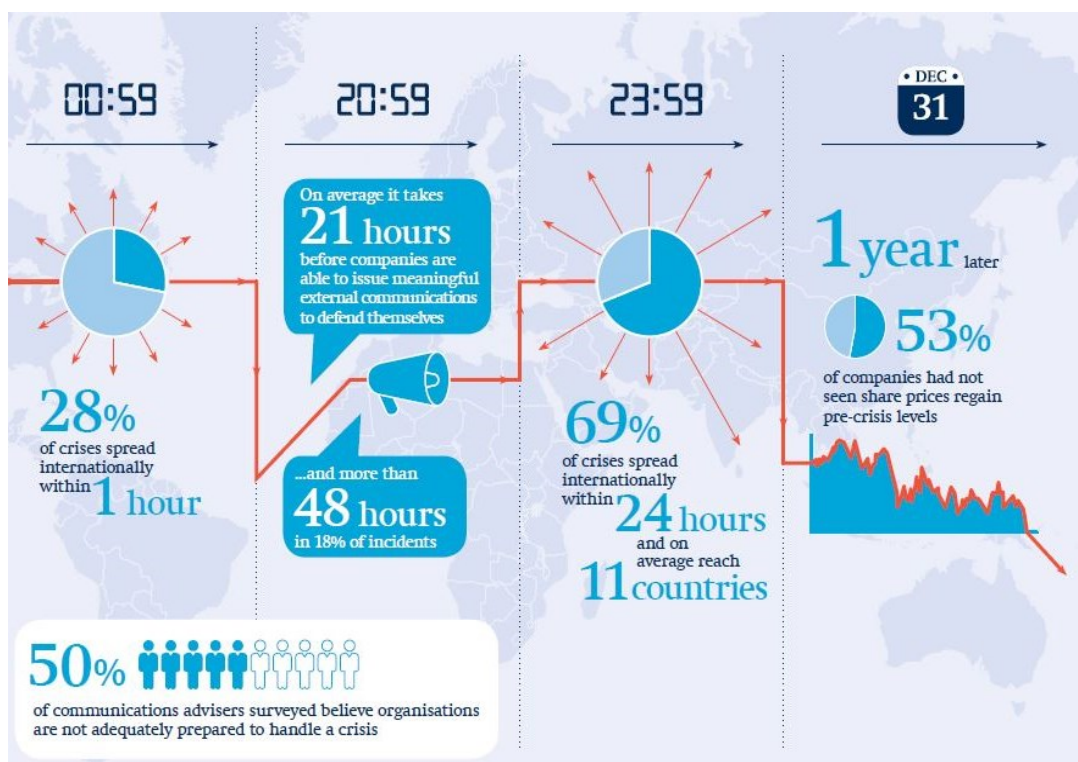
All'origine della crisi l'impresa deve poter monitorare costantemente il web (*Flash point*): tracciare i commenti e le discussioni negative che si svolgono sui social media, identificare segnali di allarme, isolare eventuali criticità ed attivarsi per risolvere prima che si amplifichino e crescano d'intensità. L'impresa deve realizzare una mappa dei flussi di comunicazione sui social media riguardanti la crisi, identificare i principali

trascinatori o fomentatori (chiamati *hub*) e focalizzarsi per limitarne i danni creati, evitando così che perseguano i propri obiettivi contro l'impresa.

Come già menzionato più volte, l'organizzazione deve poter essere la principale fonte di informazione rispetto alla crisi che la riguarda. Un'azione dai risvolti positivi è quella di sommergere le notizie negative con messaggi positivi (*Blame game*) e utilizzare i propri canali per diffonderli. Infine, una volta superata la crisi, indipendentemente dai risultati, l'azienda deve sfruttare al meglio le potenzialità del web ottimizzando i propri contenuti per un'eventuale ricerca da parte di utenti (*Resolution*). In questo modo le notizie positive riguardanti l'impresa devono essere rese immediatamente visibili, più di quelle negative.

Quelle sopra riportate sono le fasi che si susseguono e che dovrebbero vedere come protagonista l'organizzazione stessa. In termini di tempo invece, nel grafico (Grafico 3.5) vengono rappresentate le ore ed i minuti a disposizione per effettuare tutte le azioni considerate.

Grafico 3.5



Fonte: *Containing a crisis: Dealing with corporate disasters in the digital age* (freshfields.com)

In un ora si diffondono a livello internazionale il 28% delle crisi. **In media un'azienda impiega 21 ore prima di rendere pubblica la prima risposta al problema.**

Il 69% ca. delle crisi raggiunge 11 Paesi differenti oltre a quello di origine e solitamente, dopo un anno dall'accaduto le imprese non sono ancora adeguatamente preparate a situazioni critiche con piani specifici. Il numero probabilmente più curioso è proprio quel *21 ore*. Tempo durante il quale l'azienda riceve molte domande ed accuse da parte di media, ma non solo, anche di stakeholder e dipendenti. Sono tutti quesiti ai quali il soggetto interessato non può fornire una risposta, ritrovandosi così nella già citata *area di vulnerabilità* (capitolo 2, paragrafo 2.1).

Il Guru della crisi Jim Lukaszewski (2011)²⁸, sostiene che la maggior parte delle risposte in situazioni di crisi fallisce durante la prima o la seconda ora, questo perché manca una strategia definita per step, entro cui ricondurre determinate risposte. I problemi diventano emergenze, crisi o disastri a causa dell'esitazione, del timore e della confusione, sentimenti che caratterizzano le circostanze critiche e che costituiscono delle minacce.

*"When a crisis occur, management has a crisis of its own"*²⁹

La necessità di tempestività e pertinenza deriva dalla fundamentalità delle prime 24 ore di una crisi, in questo lasso di tempo infatti, essa si posiziona. Si parlava di 24 ore, nei tempi precedenti all'era digitale, l'edizione del giorno dopo dei quotidiani, della radio o della televisione. Dopo un passaggio alle 6 ore, oggi è più opportuno parlare di **Golden Hour**, un'ora, alla quale segue una spirale di effetti che aumentano esponenzialmente con lo scorrere del tempo [Guzzi, 2006].

The Golden Hour è la metafora più appropriata per definire la prima fase in cui l'organizzazione deve rispondere strategicamente. Essa deriva dalla medicina sul campo di battaglia al tempo della Guerra di Corea. In questo periodo si comprese la necessità di portare sulle linee di guerra, medicinali e cure sofisticate, invece di trasportare i feriti oltre le linee per poter offrire loro trattamenti più appropriati. Si realizzò infatti, che i soldati gravemente feriti a cui venivano offerte cure immediate, o nei primi minuti, avevano possibilità di sopravvivenza molto elevate, rispetto a quelli che venivano curati dopo la prima ora dal momento in cui venivano feriti, sempre se superavano lo spostamento.

²⁸ Per approfondire: www.crisisgurublog.e911.com

²⁹ "Quando deflagra una crisi, il management deve affrontare anche la propria crisi" Lukaszewski J.

In parallelo si può applicare lo stesso concetto ad una situazione di crisi aziendale. La risposta nella prima ora permette una maggiore sopravvivenza dell'organizzazione rispetto ad una sua mancanza.

3.2 I fenomeni del web: emotività e passaparola

A complicare ulteriormente lo scenario di Internet vi sono diversi fenomeni che si formano nel web e coinvolgono gli utenti. All'origine di una crisi i diversi interlocutori coinvolti, più o meno profondamente, reagiscono in modo differente.

I clienti sono spaventati, molto spesso sono gli ultimi soggetti ad essere messi al corrente degli effettivi problemi, delle cause e delle risoluzioni alla crisi. Se l'azienda in questione, per esempio, produce beni di consumo ed il prodotto stesso è posto sotto accusa, le vendite potranno subire cali rilevanti [Meyers, 1988].

I dipendenti, sono disorientati e perdono il senso della coesione, mentre i dirigenti subiscono pressioni di ogni genere dall'esterno: dai media, dagli stakeholder e dall'opinione pubblica. Inoltre l'organizzazione si trova a dover affrontare anche fornitori, finanziatori o istituti di credito, enti e governi. L'**emotività** incide quindi molto, a seconda del ruolo che riveste ogni singolo interlocutore e dall'intensità dell'evento che si sta verificando. Questo aspetto si riversa sul web. La Rete viene spesso considerata, soprattutto dalle aziende, lo "sfogatoio", luogo in cui ognuno è legittimato a scrivere qualsiasi cosa, a lamentarsi con l'impresa e dunque a denunciare pubblicamente determinate situazioni, non necessariamente reali. Tanto è vero che una provocazione di Umberto Eco suona così:

"I social media danno diritto di parola a legioni di imbecilli, che prima parlavano solo al bar dopo un bicchiere di vino, senza danneggiare la collettività. Venivano subito messi a tacere, mentre ora hanno lo stesso diritto di parola di un Premio Nobel. È l'invasione degli imbecilli"³⁰.

In circostanze critiche il web offre la possibilità a qualsiasi individuo di schierarsi e questo è strettamente collegato ai sentimenti ed alle opinioni personali. Nell'era in cui Internet non era facilmente accessibile o addirittura non esisteva, interveniva nel dibattito solamente chi veniva chiamato in causa, l'azienda con i propri stakeholder.

³⁰ *Lectio magistralis* tenuta all'università di Torino, nel giugno del 2015

Oggi la situazione è completamente diversa: la disponibilità della Rete ha fatto in modo che anche tutte le questioni più o meno private siano di dominio pubblico.

Come già ricordato precedentemente gli internauti sono sempre più attivi, informati e di conseguenza vogliono essere sempre più presenti, è chiaro quindi che più una crisi tange **temi ad alta sensibilità**, più gli utenti si considerano legittimati ad intervenire e ad esternare i propri pensieri.

In un mondo sempre più attento, all'ambiente, agli esseri viventi, al clima, ai diritti umani, ecc. la probabilità che un'azienda compia delle azioni che collidono con determinati valori, sentimenti ed emozioni del pubblico allargato è sempre più alta. Per fare un esempio, possiamo menzionare il caso dell'impresa Melegatti, nota azienda dolciaria italiana. Il 20 novembre del 2015 sulla pagina Facebook ufficiale dell'azienda compare un post etichettato subito come omofobo dai fruitori dei social media³¹. Cosa ha scatenato questa reazione? In un periodo in cui i diritti LGBT avevano il primato su tutti gli altri ed erano al primo posto nell'agenda parlamentare, sponsorizzare il proprio prodotto con lo slogan *"Ama il tuo prossimo come te stesso... Basta che sia figo e dell'altro sesso!"* non è stata considerata un'azione intelligente, anzi ha scatenato le ire del pubblico allargato e dell'opinione pubblica in generale. È chiaro che tutto ciò è avvenuto soprattutto perché la sensibilità riguardo al tema era già molto alta e vi era predisposizione a parlare di questi argomenti. L'emotività ha fatto in modo che gran parte degli utenti commentasse sulla pagina dell'azienda o prendesse la parola sui social network.

Situazioni di questo tipo vengono molto spesso condotte dagli utenti, perché l'azienda non è in grado di reagire tempestivamente ed interagire con ogni singolo individuo, può solamente offrire una risposta standardizzata, che molto spesso non viene accettata o addirittura ignorata dagli individui e che, in ogni caso, arriva sempre troppo tardi. Secondo Poma l'emotività, infatti, incide moltissimo sul web perché gli utenti sono convinti di avere sempre ragione ed inoltre, pretendono di ricevere una risposta immediatamente³². L'azienda deve sempre considerare questi aspetti che caratterizzano i fruitori di social network.

³¹ Per approfondire: repubblica.it/tecnologia

³² Fonte diretta: intervista a Luca Poma (14/04/2016). Trascrizione completa in appendice.

Il fenomeno dell'emotività comporta grandissime conseguenze e problematiche ulteriori che vanno ad aggiungersi alla situazione già complessa della Rete. Un aspetto non trascurabile da parte delle organizzazioni è quello che viene banalmente chiamato **passaparola**, Word Of Mouth (WOM).

La velocità con cui le conversazioni, specialmente quelle negative, si diffondono è potenzialmente molto elevata, dunque le aziende necessitano di protocolli di risposta per poter gestire "l'ambiente incontrollabile", i social media [Kalambaie, 2013].

Il passaparola positivo non costituisce una preoccupazione per l'organizzazione, anzi, aiuta a rendere noti i pregi della stessa e ad acquisire potenzialmente sempre più sostenitori. Diversi studi, recenti e non, hanno reso noto però, che le persone tendono ad essere più attive e ad esternare giudizi più frequentemente quando sono negativi. I consumatori sfruttano i social media per sfogare le proprie frustrazioni nei casi in cui sono insoddisfatti del servizio ricevuto o del prodotto acquistato, oppure dopo aver avuto un rapporto infelice con un'impresa. Queste circostanze impattano negativamente con l'immagine dell'organizzazione e possono causare o aggravare crisi che devono essere gestite prontamente [Farha, 2015].

I social media costituiscono un importantissimo strumento che conferisce molto potere ai consumatori ed agli utenti. Frustrazioni, commenti e giudizi negativi possono essere condivisi e rimandati all'infinito, compromettendo l'opinione di altri potenziali utenti, perché il commento di ciascuno è visibile in tempo reale a chiunque, senza alcun limite spaziale fisico [Chieffi, 2013]. Il vecchio passaparola faccia a faccia viene oggi esteso all'online ed i suoi effetti vengono aumentati e potenziati in una dimensione virtuale.

Nel grafico (Grafico 3.6) una panoramica di ciò che accade in Rete in 60 secondi: i mezzi che vengono utilizzati e le azioni eseguite, dall'utilizzo di social network e blog, alla condivisione di musica e video.



Fonte: Go-Globe.com (Materiale didattico Guzzi, 2006)

Il WOM è costituito da due fazioni opposte: i *sostenitori* ed i *detrattori*. Questi ultimi interessano la parte più sostanziosa degli utenti, proprio perché i soggetti scontenti sono più inclini ad esternare la propria opinione su un determinato prodotto o servizio. A loro volta i detrattori possono essere semplicemente:

- **Hears me:** individui che vogliono essere ascoltati senza però troppe pretese.
- **Reputation terrorist:** coloro che alimentano passaparola negativo allo scopo di danneggiare la reputazione dell'azienda.
- **Competitive destroyers:** soggetti che sfruttano wom negativo per danneggiare l'azienda ed estrometterla dal mercato.

Tutti e tre i casi riportati [Guzzi, 2006] rappresentano una crisi per l'organizzazione protagonista anche se con diversi livelli di intensità. I primi detrattori possono essere considerati fautori di una crisi potenziale, mentre gli altri due criticità vere e proprie. Vi sono diverse tipologie di azioni che si possono effettuare in rete per alimentare il passaparola, le quali sono conseguenza di un diverso livello di coinvolgimento.

Gli **atti virali**, come li definisce l'esperto Daniele Chieffi [2013], sono: il semplice *voto* (like, pin, +1, ecc. a seconda del social media utilizzato), che coinvolge in minima parte, senza esporsi; la *condivisione* che implica maggior impegno e convinzione; e l'ultimo: il

commento, il massimo grado di coinvolgimento, perché presuppone un ragionamento e l'esposizione di un proprio giudizio o di un'opinione.

L'impresa deve monitorare costantemente il web e chi ne usufruisce attraverso specifici programmi e con l'aiuto di esperti informatici, in modo da individuare determinati elementi ed evitare eventuali problematiche più gravi.

In fine bisogna considerare il fatto che, essendo il web, comunemente ritenuto il modo più veloce per comunicare, diffondere e ricevere informazioni soprattutto tra consumatori, esiste l'eventualità che queste si trasformino in **disinformazione**. Non sempre gli utenti sono le persone più indicate a cui chiedere consigli e nemmeno le più esperte nel settore. Questo particolare aspetto deve rendere le aziende ancora più vigili nel mondo digitale e sui social network.

Come può agire l'impresa? Per eliminare questo potenziale pericolo deve [Elliott, Swartz, Herbane, 2010]:

1. Eseguire scanning regolari del web in modo da venire immediatamente a conoscenza di informazioni false o non corrette.
2. Deve utilizzare policy ad hoc per quanto riguarda newsgroup, forum di discussione e siti non ufficiali.
3. Deve ideare strategie per poter rispondere prontamente a situazioni critiche offrendo le adeguate informazioni nel luogo e nel momento in cui vi siano disambiguazioni.
4. Deve gestire i diversi aspetti del web (blog, testate online, forum, ...) e saper interagire con interlocutori differenti.
5. Deve identificare i diversi utenti e distinguere coloro che desiderano una risposta da coloro che vogliono in qualche modo recare danno all'azienda.

Le imprese devono così affiancare alle ordinarie strategie di comunicazione di crisi, anche le strategie di comunicazione di crisi *online* [Elliott et al., 2010].

3.3 Il pubblico: clienti e consumatori

Considerando i numeri sull'utilizzo del web e dei diversi dispositivi per navigare in Rete (capitolo 2), risulta evidente come gli individui che vengono a conoscenza delle notizie siano moltissimi. Se, in più, si tratta di situazioni problematiche, come difficoltà o crisi riguardanti un'organizzazione, che potrebbero interessare argomenti sensibili o coinvolgenti dal punto di vista emotivo è facile pensare che le persone diventino ancora più attive in Internet.

Il **pubblico allargato** che può racchiudere al suo interno: clienti, consumatori e opinione pubblica in generale, esercita quindi un grandissimo potere, che non può essere trascurato dall'impresa. Gli individui ritengono infatti, che questo mezzo sia il più utile per la ricerca di informazioni, specialmente per generare una comunicazione in tempo reale, cercare diversi tipi di notizie ed interagire con altri. Secondo diversi studi, durante le crisi, soprattutto nei momenti iniziali, il pubblico fa frequentemente uso dei social media come prima fonte di informazione. Questi mezzi vengono infatti considerati più affidabili, credibili e veritieri rispetto ai media tradizionali [Liu, Austin, Jin, 2011]. Inoltre, come precedentemente riportato, i social media permettono al pubblico di ricevere anche un supporto emotivo grazie alla condivisione ed alla possibilità di creare legami virtuali.

Il **social-mediated crisis communication model** (SMCC), modello della comunicazione di crisi attraverso i social media, è uno schema teorico che aiuta le organizzazioni a generare messaggi di risposta alla crisi adatti al pubblico. Questo è possibile attraverso la comprensione dell'uso dei social media da parte del pubblico stesso [Liu, et al., 2011]. Secondo questo modello durante l'evento critico i nuovi media vengono utilizzati principalmente per tre motivi differenti:

- **Rilevanza della criticità:** a seconda dell'intensità della crisi, dell'interesse che suscita anche sotto l'aspetto emotivo, ecc.
- **Ricerca di informazioni:** più specifiche e dettagliate possibile sul problema, sui responsabili, sull'azienda in generale.
- **Supporto emotivo:** ricerca di altre persone.

SMCC spiega inoltre come in situazioni di crisi il pubblico si suddivida in tre, a seconda di come utilizza i social media. Vi sono quindi:

1. influential social media creators: individui (o altre organizzazioni) che creano contenuti che poi verranno consumati da altri;
2. social media followers: pubblico che utilizza i contenuti creati dal primo gruppo,
3. social media inactives: coloro che indirettamente fanno uso delle notizie create dal primo gruppo e condivise, modificate, aggironate dal secondo. Solitamente gli appartenenti a questa fazione sfruttano inconsapevolmente il passaparola.

Attraverso lo sfruttamento di questo sistema l'organizzazione in situazione critica dovrebbe essere in grado di capire quali tipi di messaggi vuole ricevere il proprio pubblico. Risposte con una carica emotiva molto forte non sempre sono la soluzione ideale, se mancano di giustificazioni e spiegazioni possono rivelarsi anche un'arma a doppio taglio presentando l'azienda come superficiale ed irresponsabile.

I messaggi emessi dall'azienda, così come quelli dei media e di altri individui circolano in rete molto velocemente attraverso una continua condivisione ed un'interminabile passaparola. L'impresa deve saper veicolare le risposte adeguate sfruttando poi le caratteristiche ed i fenomeni del web, anche la viralità può rivelarsi un'arma efficace.

Blog e Twitter sono le tecnologie che maggiormente rappresentano oggi, quella che è la comunicazione a due vie, rispetto ai media tradizionali o anche agli usuali websites. Tra le molteplici specificità, vi è quella di poter raggiungere contemporaneamente un'audience ampia e di poter ricevere e rispondere ai messaggi in modo molto semplice ed immediato. I blog permettono di veicolare informazioni attraverso una voce umana, personale e spiegare al pubblico ciò che interessa e cerca, mentre con i tweet i messaggi sono concisi e permettono una chiara e semplificata trasmissione dei concetti. Con Twitter si verificano reazioni immediate alla crisi [Schutz, Utz, Göritz, 2010].

Tuttavia diversi studi di Schutz et al. hanno riscontrato che una parte di individui preferisce informarsi attraverso articoli delle testate giornalistiche rispetto a quelli di blog e altri siti. Questo aspetto è interessante perché secondo il pubblico allargato i giornali vengono ritenuti più credibili e soprattutto neutrali, quindi non influenzati dall'organizzazione o da altri individui legati ad essa. È d'obbligo però considerare il fatto che anche le testate giornalistiche oramai sono facilmente reperibili in Rete, dunque, anche se le informazioni sono quelle del vecchio "quotidiano" la ricerca avviene, nella maggior parte dei casi, in Internet.

Non bisogna dimenticare poi che il passaparola, la condivisione e la maggior parte dei commenti è resa possibile dai social media. Di conseguenza, la comunicazione di crisi attraverso social media come Facebook e Twitter ha maggiori effetti positivi sulla reputazione dell'organizzazione rispetto alla comunicazione attraverso canali mainstream [Utz, Schultz, Glocka, 2012]. Comunicando con queste tecnologie l'azienda in difficoltà può rilasciare e pubblicare notizie in tempo reale rassicurando e informando il pubblico. Inoltre l'utilizzo dei nuovi media non influenza positivamente solo la reputazione e l'immagine dell'azienda, ma genera anche sentimenti favorevoli verso di essa. Conseguentemente, affermano Utz et al., emozioni positive portano a comportamenti ed azioni da parte del pubblico che possono portare grandi benefici. Concludendo, le aziende devono integrare le proprie strategie e sfruttare tutti i mezzi a propria disposizione, perché il pubblico si comporta in maniera differente a seconda di come e dove reperisce le informazioni. La scelta del mezzo diventa spesso importante quanto il contenuto come diceva McLuhan "the medium is the message"³³.

3.4 Gli stakeholder

I consumatori ed i clienti fanno parte di una categoria che nel gergo d'impresa viene definita stakeholder, *portatori d'interesse*. Questi sono individui, gruppi o organizzazioni che hanno determinati interessi diretti o indiretti in un'impresa [Elliott et al., 2010]. Gli stakeholder esercitando pressioni volontarie o, semplicemente con le proprie azioni involontarie, influenzano costantemente le scelte e l'agire dell'azienda, la quale deve essere in grado di saperli identificare e di instaurare con loro relazioni a lungo termine.

I portatori d'interesse hanno diversi obiettivi e differenti interessi nell'impresa, per questo motivo non possono rientrare tutti nella medesima categoria, vi sono [Stephens et al., 2011]:

- **Enabling publics**, coloro che permettono all'impresa di esistere, provvedono alle autorizzazioni, alle licenze ed alle risorse indispensabili all'azienda (shareholders, agenzie regolatorie, ecc.)

³³ 'Il medium è il messaggio': la struttura comunicativa di ogni medium suscita negli utenti-spettatori determinati comportamenti e modi di pensare e porta alla formazione di una determinata forma mentis, dunque la struttura rende il medium non neutrale. (mezzo-pieno.it)

- **Functional publics**, coloro che costituiscono la mano d'opera e forniscono il lavoro all'impresa, utilizzano i prodotti ed i servizi che l'azienda offre (dipendenti, clienti, consumatori, ecc.)
- **Normative publics**, coloro che hanno interessi e valori simili a quelli dell'organizzazione (gruppi politici, sindacati, altre aziende e società)
- **Diffused publics**, coloro che non facendone parte, vengono indirettamente coinvolti dalle azioni dell'impresa (media, comunità, pubblico allargato)

Tutti questi diversi pubblici agiscono e si interessano all'organizzazione in modo e con scopi differenti. Gli effetti e le conseguenze di una situazione critica si riversano anche su queste categorie e rendono le differenze tra di esse ancora più visibili.

È già stato spiegato come il pubblico si informi minuziosamente su tutto ciò che concerne le cause, le origini e le responsabilità di un evento critico. Si può dunque immaginare come sia ancora più importante la ricerca di notizie per stakeholder che possiedono legami e relazioni di tipo commerciale e di business con l'organizzazione, quando essa si ritrova ad affrontare problematiche più o meno gravi.

Oggi, grazie alle molteplici tecnologie, è molto facile per questi individui essere informati ed informarsi sulla crisi, inoltre hanno il potere, anche loro, di decidere a quali notizie accedere e quali assorbire [Elliott et al. 2010]. Sono stati studiati due elementi che influenzano maggiormente le reazioni degli stakeholder in situazioni critiche: *causa della crisi* e *comunicazione di crisi* da parte dell'azienda [McDonald et al., 2010]. Le informazioni che vengono trasmesse dai media tradizionali e quelle che circolano in Rete permettono agli stakeholder di formulare i propri giudizi. Solitamente viene considerato il **locus** (= luogo) colpito, interno o esterno all'azienda, e la **controllabilità** che l'impresa stessa può esercitare sulla vicenda. Recenti studi confermano che, determinata la causa dell'evento, i portatori d'interesse formulano opinioni riguardo alla responsabilità dell'impresa, le quali conducono a loro volta a specifiche emozioni e conseguenti comportamenti. Più gli stakeholder sono coinvolti nella circostanza critica, e più sono incisive le reazioni che ne derivano [McDonald et al., 2010]. Dalle ricerche svolte da McDonald et al., da una crisi interna derivano giudizi, emozioni, atteggiamenti, comportamenti meno favorevoli per l'azienda e questa viene considerata maggiormente responsabile dell'accaduto, rispetto ad una crisi verificatasi all'esterno.

Le stesse conseguenze si verificano con la controllabilità. Se la crisi è controllabile da parte dell'organizzazione, emozioni, attitudini e comportamenti degli stakeholder risultano negativi e la stessa organizzazione viene considerata responsabile, rispetto ad un evento incontrollabile. Inoltre, la controllabilità influenza maggiormente i giudizi dei portatori d'interesse rispetto al locus. Più è alto il livello di coinvolgimento e di responsabilità dell'impresa, più intense risultano le emozioni positive o negative degli interessati.

L'azienda dunque, deve conoscere:

- ▷ chi sono i propri stakeholder,
- ▷ gli obiettivi che ogni stakeholder ha nei confronti dell'azienda,
- ▷ le potenziali azioni e conseguenze di una crisi sui propri stakeholder,
- ▷ i metodi di gestione delle relazioni con gli stakeholder in circostanze critiche.

L'elenco riportato da Elliott, nella pubblicazione del 2010, dovrebbe costituire la base delle relazioni tra l'organizzazione ed i propri portatori d'interesse. L'impresa deve costruire costantemente legami solidi e di fiducia reciproca con gli stakeholder e deve poter classificare le loro reazioni in eventuali momenti di crisi. Queste azioni permettono all'azienda di rivolgersi ad ogni individuo, gruppo o organizzazione con messaggi specifici e corrispondenti alle loro richieste. Anche in questo caso deve costituirsi come prima fonte di informazioni, credibile e veritiera, la quale ha la possibilità, soprattutto attraverso Internet, di veicolare messaggi ad hoc per ogni interlocutore. Può divulgare diversi messaggi di crisi strategici a seconda del target di riferimento [Stephens et al., 2011], notizie tecniche, specifiche sulle complicazioni oppure spiegazioni dell'accaduto o ancora proposte di risoluzione.

Dalla tipologia di crisi si distinguono anche gli stakeholder che si allontanano dall'impresa in difficoltà, per proteggere i propri interessi e per evitare conseguenze negative sui propri affari, da quelli che invece possono diventare ottimi *alleati*. Questi ultimi si rivelano tali solamente se in momenti di normale routine i legami di business, e non solo, sono stati edificati su basi solide e fortificati. In circostanze critiche inoltre, non devono venire abbandonati o esclusi dai flussi di comunicazione ed informazione. È importante che l'azienda abbia già analizzato gli stakeholder più salienti e più direttamente coinvolti rispetto a quelli che possono ricevere aggiornamenti anche in un momento secondario [Stephens et al., 2011].

In fine in eventualità critiche si rivelano anche nuovi portatori d'interesse che, coinvolti, escono allo scoperto, rivelando relazioni più o meno forti con l'impresa. Alcuni di essi possono essere chiamati *influencer*. Anche gli individui, i gruppi o le organizzazioni che appartengono a questa categoria influenzano direttamente o indirettamente le azioni e le scelte dell'impresa, ma a differenza degli stakeholder, gli influencer non sono noti e identificabili dall'azienda stessa. Sia in situazioni di normale routine che in circostanze critiche questi individui sfuggono al controllo dell'impresa, la quale può interagire solo con chi è stato precedentemente identificato. In particolare, con le nuove tecnologie e con i social media, chi interviene nel dibattito o nella vicenda, come già è stato detto, può farlo con molta facilità e anche molto rapidamente. Tutto ciò complica ulteriormente la gestione degli interlocutori, ma può anche rivelare nuovi partner, nuovi mercati, nuovi portatori d'interesse. Con un controllo costante e approfondito l'impresa può venire a conoscenza di tutto quello che la riguarda: conversazioni, video, immagini che la riprendono o solamente che la menzionano.

Per poter fronteggiare i propri stakeholder, l'azienda deve condurre un'analisi preventiva dei tipi di relazione che li legano ad essa. Già nel BCM (capitolo 1) devono essere considerate le potenziali strategie di intervento da utilizzare per mantenere e gestire nel modo più adeguato questi legami in momenti di crisi. Il concetto di stakeholder e del suo valore per il BCM, secondo Elliott [2010], non è né distante né astratto. Nessuna azienda è autosufficiente ed essa dipende dall'estensione del range di stakeholder differenti che possiede.

3.5 L'organizzazione

Dopo aver analizzato le reazioni dei diversi interlocutori in Internet e come l'impresa dovrebbe fornire le risposte, bisogna considerare gli atti precisi che questa dovrebbe svolgere in situazioni critiche e non solo, anche in fase di pre-crisi e di post-crisi.

La maggior parte della gestione a livello teorico è rimasta la stessa dagli inizi di questa disciplina, ma gli strumenti utilizzati devono essere rivisti e adattati a quello che oggi è l'ambiente digitale [González-Herrero, Smith, 2008]. Anche se questo concetto viene riconosciuto dalla maggior parte delle aziende nel mondo, non tutte sono in grado di utilizzare determinati piani strategici ad hoc per il web o di integrarli in una gestione complessiva della crisi. È interessante notare come lo studioso Erkişon [2012] abbia

evidenziato cinque modelli che considerano diversamente l'utilizzo del digitale nella comunicazione di crisi online.

1. Comunicazione di crisi online come supplementare **canale one-way**.

Secondo questo modello le aziende utilizzano il web come ulteriore strumento di comunicazione, un mezzo per diffondere informazioni e trasmettere messaggi attraverso pagine web, blog, comunicati stampa online. Il canale rimane one-way, dall'impresa verso i suoi interlocutori, non viene contemplata la possibilità di sfruttare il medium per interagire con i gruppi target.

2. Comunicazione di crisi online come **piattaforma interattiva**.

In questo caso, il web viene considerato come un importante strumento di archiviazione. Le informazioni riguardanti la crisi vengono conservate nella memoria della Rete, nelle pagine del sito e offrono la possibilità di essere consultate nel momento del bisogno da dipendenti, ma anche da altri stakeholder, interni ed esterni. La raccolta di informazioni viene svolta in collaborazione e attraverso l'interazione tra interlocutori. Questo modello strategico permette di avere più notizie possibili sulla crisi, che contribuiscono ad avere una panoramica più approfondita della situazione.

3. Comunicazione di crisi online come **"palpus"**.

Questo modello riconosce Internet come uno strumento per sondare (=palpare) l'ambiente in cui l'azienda opera, prima che una crisi si scateni. Attraverso azioni di monitoraggio e sistemi di segnalazione, l'organizzazione identifica potenziali criticità (ciò che circola in rete e sui social media) e su di esse modella la propria comunicazione e gestione di crisi.

4. Comunicazione di crisi online come **network**.

Con questo modello l'azienda utilizza Internet per avere contatti e creare relazioni tra organizzazioni, indipendentemente dal luogo e dai tempi della crisi, che possono rivelarsi utili per affrontare situazioni problematiche. Organizzazioni diverse, che operano in luoghi e tempi diversi, possono costituire una rete di aiuto e supporto.

5. Comunicazione di crisi online come **rete di azioni**.

Questo modello si differenzia dagli altri perché considera l'improvvisazione come aspetto rilevante per la gestione e la comunicazione di crisi. Tutti coloro

che utilizzano Internet e social media possono diventare potenziali attori ed autori, essere fondamentali per la creazione di contenuti utili all'impresa durante la crisi. Sono i bisogni degli utenti che definiscono la velocità e l'agenda del crisis management, e sono loro che costituiscono la rete di azioni, vengono definiti "attori situazionali", che l'organizzazione molto spesso non può prevedere nei propri piani e che all'occorrenza deve saper gestire e sfruttare a proprio favore.

Secondo il motto "*Una crisi può essere improvvisa, ma la sua risposta non si improvvisa*"³⁴, vi sono nove regole che un'impresa deve seguire nel campo del crisis management e soprattutto che il team predisposto alla gestione della comunicazione non deve trascurare [Poma, Vecchiato, 2012]:

- ▷ essere pronti 24 ore al giorno, 7 giorni su 7: l'impresa deve essere sempre presente, pronta a controllare la situazione critica e le notizie che la riguardano;
- ▷ monitorare costantemente il web: sorveglianza continua delle informazioni che circolano in Rete;
- ▷ promuovere strategie aggressive di web-naming: presidiare l'intera categoria merceologica o di servizi che l'impresa gestisce, possedere il controllo su tutti i domini affini a quello principale;
- ▷ essere dappertutto: essere presenti in tutti i newsgroup, forum e controllare tutti i blog e siti che trattano dell'azienda o della propria categoria;
- ▷ essere più preparati: predisporre informazioni, sito ad hoc, blog, e materiali nel caso vi sia la necessità di utilizzarli in momenti critici;
- ▷ ingaggiare esperti informatici: soggetti in grado di sfruttare al meglio le nuove tecnologie;
- ▷ aumentare la comunicazione: usufruire tutti i mezzi disponibili, più formati e contenuti possibili (video, foto, audio, ecc.);
- ▷ rispondere ai rumori: non trascurare nessun commento sul web e fornire sempre la versione ufficiale;
- ▷ stabilire un budget: anticipatamente, in modo che il crisis team sviluppi le strategie necessarie.

³⁴ Luigi Norsa

Quello sopra delineato è un elenco molto sintetico, che considera le caratteristiche basilari nonché fondamentali, per poter affrontare una situazione critica. Se non vi sono, all'interno di un'organizzazione e integrate nel management, l'impresa molto probabilmente non riuscirà ad essere preparata adeguatamente al momento dell'occorrenza. È evidente che più i vertici dell'azienda sono predisposti alla creazione di un crisis team, allo sviluppo di piani di crisis management ed investono nella crisis communication, maggiore sarà il numero e l'efficacia delle strategie, o perlomeno è probabile che le conseguenze negative siano ridotte. Un'organizzazione sensibile ed attenta a questi aspetti dovrebbe sviluppare piani di intervento corrispondenti ad ogni fase di vita della crisi: pre-crisi, crisi e post-crisi.

Inizialmente bisogna delimitare ed esplorare il **territorio digitale**. È importante essere consapevoli dei luoghi del web in cui si parla dell'azienda ed identificarne community e cluster, stakeholder, fan e detrattori. Per questi tipi di ricerche esistono sistemi tecnologici specifici: *spiders* o *crawlers*, che leggono automaticamente tutti i contenuti che circolano in Rete [Chieffi, 2013]. Dopo aver svolto queste azioni preliminari è importante tenere costantemente in funzione questi sistemi e soprattutto tenere controllati i *trending topic* (= argomenti di tendenza), e quelli che riguardano direttamente o indirettamente l'impresa. I sistemi di monitoraggio devono, usando le parole di Daniele Chieffi [2013], "*permettere una valutazione immediata della criticità o meno*" dei contenuti rilevati in modo che si possa reagire tempestivamente. Il monitoraggio deve essere completo di sistema di *alerting*, ossia una tecnologia che invii in automatico segnalazioni al personale addetto. Senza la tecnologia di oggi queste manovre preventive sarebbero umanamente impraticabili.

La funzione di un sistema di preavviso sofisticato è quella di monitorare ed aggiornare costantemente gli aspetti potenzialmente pericolosi per l'azienda, stabilirne la probabile origine, prevederne la possibile evoluzione e preparare anticipatamente piani e strategie per fronteggiarli. Questo comporta la raccolta di informazioni sui propositi, i programmi e le attività di tutti i pubblici pertinenti, preventivamente osservati ed identificati, anche se inizialmente possono non essere considerati rilevanti. Imprese che operano nel campo della salute, della sicurezza o dell'ambiente, per esempio, devono prestare molta attenzione e controllare attentamente i gruppi d'opinione, molto influenti per le azioni e le decisioni della stessa. Essa deve infatti, studiarne i metodi di lavoro e l'organizzazione attraverso i diversi strumenti di

comunicazione e soprattutto con un costante monitoraggio del web. Studiarne la campagne, le modalità di lavoro e di organizzazione, oltre alle discussioni ed alle idee alimentate su forum, blog e siti, fornisce preventivamente una guida valida per fronteggiare un'eventuale criticità [Regester, Larkin, 2010].

Non tutte le informazioni e le comunicazioni che i sistemi riescono ad intercettare sono negative o si rivelano segnali critici, è necessario però, poter esercitare il controllo su tutti in modo che l'impresa possa sviluppare eventuali risoluzioni preventive ed evitare potenziali problematiche più estese o più gravi. Vi sono due categorie di strumenti che permettono azioni di intervento: ciò che consente l'**interdizione**, cioè blocca la diffusione e la visibilità di video, commenti, immagini, ecc., oppure ottenere il **depotenziamento** di quei contenuti e quindi intervenendo ed interagendo in prima persona [Chieffi, 2013]. Ogni situazione e circostanza è differente dalle altre, dunque anche la sua risoluzione. L'intervento e l'azione dell'azienda deve essere adeguata di conseguenza, dopo essere stata analizzata.

Un piano di management della crisi deve considerare, oltre alle risorse economiche ed umane, anche le risorse necessarie per realizzarlo e quelle disponibili, incluse le tecnologie basate su Internet [González-Herrero, Smith, 2008]. Vi sono determinate azioni che devono essere svolte e sviluppate prima che si scateni una crisi, proprio per cercare di evitarla o di limitarne i potenziali danni.

- Sviluppare un **manuale della crisi online**, oltre a quello offline: questo permette la raccolta di diversi materiali ed informazioni in database, che potrebbero rivelarsi utili in situazioni critiche. Inoltre la distribuzione e la fruizione del materiale risulterebbe molto più semplice ed immediata.
- **Monitorare** costantemente il web.
- Tracciare delle **linee guida per la risposta** tempestiva a possibili rumors in Rete.
- Creare una **virtual-room**, ossia una camera virtuale che possa essere sfruttata, in qualsiasi momento e luogo, dal team di crisi per la circolazione di informazioni e per poter comunicare senza interferenze esterne.
- Sviluppare un'**Intranet** che permetta la comunicazione e la divulgazione di notizie a dipendenti e collaboratori.

- Creare un **dark web site**, ossia un sito attivabile in caso di crisi nel quale si possano aggiornare le informazioni in tempo reale e predisposto alla comunicazione e all'interazione con il mondo virtuale esterno all'azienda.

González-Herrero e Smith [2008] delineano queste azioni come fondanti per un piano di crisi preventivo, tuttavia oggi la velocità ed il tipo di risposta che i pubblici si aspettano da un'organizzazione è cambiata drasticamente, così come gli strumenti disponibili. Con web e social media le reazioni devono essere estremamente veloci per evitare di perdere il controllo delle informazioni o di essere considerata un'azienda non trasparente ed irresponsabile. Oggi dunque, vi è la possibilità per un'impresa di rispondere in modo diretto ad ogni interlocutore e farlo con voce umana, senza i messaggi standardizzati e stereotipati che costituivano la forza dei media tradizionali, come radio e televisione.

Nel momento in cui la crisi deflagra, l'organizzazione deve essere in grado di attivare immediatamente tutto ciò che era stato preventivamente predisposto:

- Attivare virtual-room e dark web site.
- Predisporre il sito ufficiale come fonte credibile e comunicare informazioni e direttive a clienti, consumatori e stakeholder. Fare in modo che il sito ufficiale sia tra i primi risultati di ricerca.
- Utilizzare tutti gli strumenti disponibili per interagire con i diversi interlocutori ed accogliere le domande e le perplessità dei pubblici. Cercare ed identificare chi crede nell'azienda e la sostiene in modo da farne i propri alleati.
- Integrare i diversi mezzi di comunicazione sia tradizionali che nuovi.

Infine, ciò che un'organizzazione oramai deve accettare è il fatto che sia impossibile cancellare la cattiva pubblicità nel web, anche quando la crisi è già stata dimenticata dalla maggior parte delle persone. Internet rende eterne le cattive notizie. Le uniche azioni possibili, dopo il superamento della crisi, quindi sono:

- Cercare di porre in primo piano le buone notizie, le azioni positive ed i successi dell'organizzazione.
- Implementare virtual-room, dark web site, sito ufficiale, social media, ecc.

Tutte le azioni sopra elencate, corrispondono a determinate fasi e tempistiche della vita di un'organizzazione. Sviluppandole ed implementandole è probabile che possa essere in grado di affrontare una criticità quando essa si presenta.

MSLGroup Crisis Network [Gaurav, 2011] riassume così i sei punti fondamentali che un'impresa operante a livello globale, e soprattutto il proprio crisis team, dovrebbe seguire per fronteggiare una situazione critica:

1. Lavorare attivamente ad un piano preventivo di crisi, includendo in esso simulazioni, manuali di crisi, siti e spazi web per la condivisione di informazioni in situazione critica e per la collaborazione.
2. Non utilizzare piani globali e standardizzati, ma per ogni struttura (se si tratta di una multinazionale) sviluppare piani locali con influencer e stakeholder in relazione con l'azienda.
3. Tenersi aggiornati sull'ecosistema in cui si opera, sia offline che online, realizzando strategie su nuovi media e social network.
4. Sviluppare piani di comunicazione con tutti i diversi interlocutori: influencer, stakeholder così come dipendenti e collaboratori.
5. Realizzare, prima che l'eventuale crisi si scateni, relazioni e legami di business solidi con i propri partner, rafforzare la propria reputazione e costruire l'immagine nel modo più veritiero e credibile possibile. Inoltre sviluppare canali di comunicazione come blog e microblog per veicolare i valori, l'identità dell'impresa.
6. Rispondere alla crisi con autenticità, integrità, e con la voglia di voler agire nel modo più corretto, non solo di dire la cosa giusta.

Le procedure riportate riguardano le crisi nella loro generalità, come gestire e strutturare strategie che prevedono l'utilizzo di Internet. Queste devono essere integrate all'interno di piani e processi più complessi.

Per quanto concerne, nello specifico le crisi endogene (capitolo 2) Chieffi [2013] delinea piani di reazioni ad hoc. La Rete rappresenta la culla della crisi e l'ambiente nella quale essa si sviluppa, la priorità consiste dunque nella gestione dei flussi di viralità e di interazione nel web.

- ▷ Struttura di risposta alle community ed agli hub. In questa particolare tipologia di crisi il coordinamento, la coerenza e la tempestività delle risposte è ancora più rilevante.
- ▷ Attivazione di un sistema di monitoraggio e analisi in tempo reale. È necessario osservare come il web reagisce ai messaggi ed alla strategia di interazione dell'azienda, in modo da poterli così modificare e migliorare in relazione agli

interlocutori e all'andamento del flusso di informazione e comunicazione. Inoltre il monitoraggio si rivela strategico per intercettare possibili spin-off conversazionali ed agire di conseguenza, con efficienza ed efficacia.

- ▷ Coordinamento con i punti di presenza aziendali (sito ufficiale e profili istituzionali inevitabilmente coinvolti), predisposizione e ricerca di materiali da diffondere. I punti di presenza devono essere coordinati in maniera esatta con i messaggi ed i toni scelti per rispondere.
- ▷ L'azienda deve essere preparata anche a contrastare viralità negativa, oltre a sfruttare quella positiva.

I risultati non sono sempre scontati. Come già riportato, situazioni difficili possono condurre a scenari molto differenti tra loro, dal fallimento a nuove opportunità, ma investendo nel crisis management vi è la consapevolezza che:

“Per gestire una crisi occorre saper imparare rapidamente; per imparare rapidamente nel corso di una crisi è necessario aver imparato molto tempo prima”³⁵.

³⁵ Patrick Lagadec

4. CASI DI STUDIO

*Quattro quotidiani ostili destano
più timore di mille baionette*

Napoleone

4.1 Italo: descrizione del caso

Nel gennaio 2016 si è svolto a Roma il **Family Day**. Si è trattato di una grande manifestazione per protestare contro il ddl Cirinnà, legge che prevede e regola per la prima volta in Italia, le unioni civili, con diritti e doveri che ne conseguono³⁶. Disegno di legge che è poi stato definitivamente approvato nel maggio successivo.

I manifestanti celebravano, in questa giornata, l'importanza della famiglia ritenuta "tradizionale", con genitori di sesso diverso. Al Circo Massimo della capitale si è raccolto un numero imprecisato, ma elevato di persone, composto da adulti e bambini. Protagoniste della manifestazione sono state diverse associazioni tra cui: sentinelle in piedi, Alleanza Cattolica, Cl, Scienza e Vita, Neocatecumenali, Rinnovamento per lo Spirito, Movimento per la Vita, il Forum delle Famiglie. Hanno partecipato, però spontaneamente anche tante famiglie che credono nel matrimonio tra uomo e donna. Striscioni e bandiere sventolavano nella piazza e nelle vie limitrofe con diversi slogan che rivelavano il disappunto dei manifestanti per la nuova legge.

Importante da sottolineare è che la provenienza delle persone che sfilavano in quella giornata era molto composita, con una partecipazione non solo di romani, ma anche di gente originaria di altre regioni.

Italo è il nome commerciale con cui la compagnia privata Nuovo Trasporto Viaggiatori promuove i propri servizi, che consistono in trasporto ferroviario ad alta velocità, diretto concorrente delle Ferrovie dello Stato. Al contrario di questa infatti, NTV è un'organizzazione privata, la prima in Italia³⁷.

Qual è il collegamento tra la manifestazione a Roma e la compagnia di trasporti?

Poco più di una settimana prima dell'evento il comitato "Difendiamo i nostri figli" dichiara che Italo offre sconti sui treni diretti a Roma nella giornata del 30 gennaio, il

³⁶ Per approfondire: ilpost.it

³⁷ Per approfondire: wikipedia.org

Family Day. La relazione sarebbe dunque questa: riduzioni di prezzo su viaggi con destinazione la Capitale nel giorno della manifestazione.

4.1.2 Internet come alimentatore del problema

In questo caso si verifica un vero e proprio passaparola. Il comitato “Difendiamo i nostri figli” pubblica sulla propria pagina Facebook l’offerta di Italo, facendogli così una grande pubblicità. Vi sono poi diverse condivisioni e molti commenti, che fanno rientrare questa informazione tra quelle più evidenti legate alla manifestazione sui motori di ricerca. Proprio per questo motivo viene notata da chi considera l’offerta come un fattore discriminante e una scelta omofoba da parte dell’azienda di trasporti. Come è facile immaginare, il giorno 25 gennaio e da lì in avanti, uno dei trending topic sui social network diventa **#italotreno**, ma ve ne sono anche di più accusatori **#boycottitalo** e **#svegliaitalia**. Molti soggetti prendono così parte al dibattito esponendo la propria opinione in modo più o meno ironico.

Alcuni post comparsi su Twitter:

«In effetti, un treno che si chiama Italo è molto fascista. Meglio chiamarlo Globalo. #ambecilli»

«"Diciamocelo, non andrei mai a quel #FamilyDay neanche se avessi @ItaloTreno gratis"

Rosa Parks #quote»

«Sconti @ItaloTreno per #FamilyDay? Da oggi un cliente in meno. #svegliaitalia #unionicivili #boicottaitalo»

«Almeno Trenitalia si scusa per il disagio. #boycottitalo @ItaloTreno #svegliaitalia»

Questi sono solo alcuni dei commenti apparsi sui social, che vedono come protagonista Italo e la sua *gaffe*. Altri commenti molto più accusatori accostano i simboli dell’ideologia nazista all’azienda (Immagini 4.1 e 4.2): chi propone la nuova carrozza Italo o lo slogan: “In carrozzaaa! Tutti al Family Day”.

Immagine 4.1



Immagine 4.2



Si genera il fenomeno per cui attraverso i social network soprattutto, molti utenti scrivono, commentano, pubblicano e fanno conoscere la notizia anche a coloro che non erano informati dell'offerta e anche a chi non è nemmeno particolarmente interessato alla manifestazione. Molti più soggetti esternano poi le proprie opinioni dopo essere venuti a conoscenza delle notizie, anche chi non è direttamente coinvolto dalla situazione, sensibile o interessato al tema.

L'azienda di trasporto, con la sua scelta, ha fatto parlare di sé in maniera negativa allontanando in questo modo potenziali clienti. In una situazione diversa gli stessi individui avrebbero potuto iniziare ad usufruire dei servizi di trasporto offerti. Inoltre, la "pubblicità negativa" in questo caso, ha anche allontanato clienti attuali. Italo ha così perso una parte di clientela. Molti viaggiatori infatti, offesi o risentiti dalla vicenda si sono schierati dalla parte opposta a quella dell'impresa e hanno affermato che non usufruiranno più del servizio (Immagine 4.3). Il seguente non è l'unico caso.

Immagine 4.3



Si saranno verificate anche situazioni inverse. Sicuramente chi ha preso le difese dell'azienda, o ha usufruito dei servizi Italo per recarsi al Family Day non ha avuto nulla da criticare all'azienda. Alcuni clienti potenziali in questa circostanza saranno diventati attuali, ma questi individui non hanno reso pubblica questa scelta sul web.

Italo quindi, a prescindere dai servizi, ha perso parte della clientela a causa di una "*scelta commerciale*" che dal popolo della rete è stata riconosciuta come una "*presa di posizione*". Il web in questo caso ha posto l'organizzazione in una situazione molto critica sia sul piano reputazionale e d'immagine, che su quello economico, a causa dei già citati (capitolo 2) fenomeni che caratterizzano la Rete, emotività e passaparola.

La notizia è stata successivamente ripresa anche dalle testate giornalistiche, le quali online hanno riportato la polemica che si stava dibattendo sul web, ampliando ulteriormente l'audience sul tema.

La Rete in questo caso ha svolto un ruolo centrale. La notizia è stata riportata in Internet, che ha fatto nascere una polemica, alimentata sempre più dagli utenti ed il numero delle persone che ne veniva a conoscenza cresceva esponenzialmente. A questo punto, il dibattito è addirittura uscito dal mondo online per circolare anche offline.

Per Italo si è trattato chiaramente di una crisi a tutti gli effetti. L'azione è stata ripresa e giudicata sia da coloro che erano direttamente interessati al Family Day, sia da coloro che non lo erano. La crisi ha colpito soprattutto l'immagine e ancora di più la reputazione dell'impresa, subito etichettata come omofoba, insensibile, non accorta a tutte le tipologie di clienti ed arretrata da un punto di vista sociale e culturale (#svegliaitalia). Come già menzionato nel capitolo precedente, l'aspetto emotivo ha sicuramente giocato un ruolo fondamentale. La popolazione in determinati momenti è più sensibile su alcuni temi rispetto ad altri e un'azienda deve rispettare questa sensibilità per evitare di commettere errori come quello compiuto da Italo. Se gli individui invece, non sono interessati al tema e non sono particolarmente sensibili possono sfruttare situazioni come questa come pretesto per esporre opinioni di tipo politico o ideologico. La reputazione e l'immagine dell'impresa viene coinvolta anche in questo caso ed identificata come l'origine della polemica.

“Per conto mio (la sensibilità) 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”³⁸

Molto spesso intervengono nel dibattito coloro che vogliono solamente accusare e attaccare il sistema, il governo o determinati personaggi pubblici e non. In questo determinato caso, alcuni soggetti hanno semplicemente colto l'occasione per intervenire su un piano politico ed ideologico, ma è la reputazione dell'azienda che ne ha risentito.

Analizzando la prima risposta (Immagine 4.4) che Italo ha fornito ai suoi utenti si nota che la crisi è stata inaspettata per l'azienda, la quale non aveva preventivato una reazione così forte e decisa da parte del popolo della Rete. Essendo mancata la previsione, è mancata di conseguenza anche una strategia di risposta ed azioni ideate per arginare i danni di quella che si è rivelata poi una crisi sotto tutti i punti di vista ed un fallimento del social media manager.

Immagine 4.4



³⁸ Fonte diretta: intervista a Luigi Norsa (17/02/2016). Trascrizione completa in appendice.

Dopo questo primo post che non ha soddisfatto gli utenti del web è arrivata una seconda risposta dall'azienda (Immagine 4.5), ancora meno convincente.

Immagine 4.5



L'azienda non ha messo in atto nessuna azione per stabilire un dialogo con il popolo della Rete, che, in quel momento, la stava accusando. Italo ha adottato una strategia difensiva che non ha portato a buoni risultati, dato che il numero di persone che interveniva nel dibattito cresceva sempre più, arrivando anche ad uscire dai confini virtuali. La difesa della compagnia di trasporti è stata costruita sul fatto che vengono sempre rilasciati riduzioni di prezzo su destinazioni nelle quali si svolgono manifestazioni. La loro è stata una scelta puramente "commerciale". Anche questa affermazione però è stata attaccata sui social. Un commento apparso su Twitter:

«@italotreno: c'è differenza tra il #familyday e la sagra del verme da pesca, per dire. Una manifestazione NON vale l'altra. #boicottaitalo»

Alcuni soggetti sono anche intervenuti in difesa di Italo, non propriamente a favore del Family Day, ma più per difendere la libertà dell'impresa e le proprie scelte di business. Questi interventi sono stati registrati più in risposta ad articoli delle testate e su siti ufficiali, rispetto ai social network.

L'aspetto però più interessante, ai fini della tesi e di questo capitolo, è il fatto che l'elemento Internet sia stato determinante per l'origine della crisi e per la sua espansione.

La crisi deriva soltanto dal fatto che ci potesse essere uno “sfogo” su Internet o si sarebbe comunque verificata una situazione critica per l'azienda?

Secondo l'esperto Luca Poma si è trattato di una crisi *evitabilissima*:

“... Regge la loro tesi che l'avrebbero fatto per qualsiasi altra manifestazione se tu come fanno da sempre la Ferrovie dello Stato, [...] 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!'”³⁹

La strategia avrebbe dunque dovuto essere completa di **pre-crisis**, **crisis** e **post-crisis plan**. Nella situazione di pre crisi bisognava analizzare e monitorare il web, essere consapevoli di quali fossero le fazioni, quali fossero gli interlocutori maggiormente coinvolti nell'evento, come il comitato “Difendiamo i nostri figli” e altre associazioni similari, oppure, sul lato opposto, associazioni come ArciGay e LGBT. Identificare e riconoscere potenziali stakeholder, ma anche eventuali personaggi o gruppi influenti. In questa fase l'azienda avrebbe anche dovuto pubblicare e trasmettere ai propri interlocutori quale fosse la propria policy al riguardo in modo da debellare qualsiasi dubbio di tipo politico, ideologico o metodologico. Così facendo avrebbe potuto evitare che le critiche evolvessero poi in una crisi. Inoltre Italo avrebbe dovuto analizzare approfonditamente il proprio maggiore competitor: Trenitalia, studiando le strategie utilizzate in passato per altre manifestazioni analoghe. Questi passaggi non sono stati preventivamente considerati.

Nel momento in cui la polemica è scaturita in Rete, l'azienda non ha monitorato gli hub, non ha risposto tempestivamente ai commenti che la chiamavano in causa, e non ha cercato alleati che la potessero sostenere. Anche coloro che hanno preso le parti di Italo non hanno ricevuto nessuna risposta pubblica, per esempio di ringraziamento o di

³⁹ Fonte diretta: intervista a Luca Poma (14/04/2016). Trascrizione completa in appendice.

sostegno. Gli unici chiarimenti forniti dall'impresa sono stati pubblicati sotto forma di comunicato stampa (Immagine 4.5).

Nella fase di post crisi infine, l'azienda non ha cercato di stabilire un contatto con gli utenti cercando di rimediare al danno compiuto e fornendo spiegazioni, assumendosi la responsabilità dell'accaduto. È stato poi pubblicato un ultimo post utilizzando lo stesso stile, comunicato stampa. Italo si rivolgeva solamente a chi si era sentito "offeso o discriminato" dalle parole e dalle azioni, ribadendo però, la propria posizione di scelta a fini commerciali e riportando come esempio un'azione analoga (Immagine 4.6).

Immagine 4.6



Anche questa risposta, alla maggior parte dei soggetti intervenuti nel dibattito, non è piaciuta perché ritenuta insufficiente, non reale specchio dei sentimenti e delle vere intenzioni dell'azienda. Un commento arrivato troppo tardi durante la vicenda, solo per risollevare la situazione di crisi e la reputazione aziendale.

L'esperto Luca Poma afferma come Ferrovie dello Stato non abbia mai dovuto affrontare una situazione simile perché dotata di una strategia completa, la quale non porta a fraintendimenti e non lascia spazio a disambiguazioni di nessun tipo. L'organizzazione che gestisce i trasporti ferroviari pubblici infatti, fornisce informazioni chiare e precise sulle manifestazioni e sulle riduzioni di prezzo ad esse riservate.

Un suggerimento arriva dallo stesso Poma:

“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. [...] Perché non ascoltare anche in maniera partecipativa 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”⁴⁰.

Un gruppo di discussione, un forum oppure una sezione del sito ufficiale dedicato al dibattito sarebbe stata un'azione opportuna per interagire con chi aveva accusato l'azienda. Accogliere idee e opinioni del popolo della Rete avrebbe potuto riscattare la reputazione e l'immagine di Italo e archiviare più velocemente l'errore, forse anche con un risvolto positivo. Tra gli utenti e l'impresa non vi è stata nessuna interazione diretta, nessun punto d'incontro, lasciando a quest'ultima il dubbio sul perché venisse così fortemente criticata.

Concludendo l'analisi di questo caso si può osservare come vi siano state delle falle nella fase preventiva, perché l'azienda non aveva considerato l'alta sensibilità del tema della manifestazione. Non avendo identificato questo primo elemento non è stata anticipatamente ideata l'organizzazione per la gestione di un'eventuale criticità. Inoltre, elemento forse più rilevante, è il mezzo che è stato utilizzato per comunicare e per criticare l'azienda da parte del pubblico. Internet è stato lo strumento con cui molti italiani sono venuti a conoscenza della polemica e con il quale essa si è sviluppata e si è evoluta. L'impresa ha reagito in modo superficiale adottando una risposta propria dei media tradizionali, il comunicato stampa. Non ha saputo sfruttare quindi, le caratteristiche dello strumento e le tecnologie del digitale trasmettendo messaggi adeguati e differenziati per i pubblici coinvolti, raccogliendo poi informazioni per migliorare e migliorarsi.

⁴⁰ Fonte diretta: intervista a Luca Poma (14/04/2016). Trascrizione completa in appendice.

4.2 Report vs Eni: descrizione del caso

Il caso di Italo si può definire: un caso *lineare*, cioè corrispondente all'usuale susseguirsi degli eventi in una situazione critica, in cui il web rientra negli strumenti utilizzati da pubblico e azienda. Considerando invece, un altro caso più interessante, perché più innovativo, e che non rientra nei normali schemi di gestione e comunicazione di crisi, vorrei ora analizzare il caso che ha visto come protagonista l'azienda Eni.

Il giorno 13 dicembre del 2015 **Report**⁴¹ trasmette la propria inchiesta sulla nota multinazionale italiana **Eni** (Ente Nazionale Idrocarburi), la quale opera nel settore della produzione e della distribuzione di energia ed i servizi annessi. La puntata, intitolata "La Trattativa"⁴², si occupa di una denuncia esposta da una grande organizzazione che si interessa di corruzione internazionale, Re:Common e Global Witness di Londra.

L'oggetto dell'inchiesta è la licenza per dei sopraluoghi subacquei al largo delle coste nigeriane, che si chiama Opl 245, per vedere se ci sia petrolio. I protagonisti della vicenda sono proprio i vertici di Eni (gli acquirenti) e l'ex ministro del petrolio nigeriano Etete (il venditore), con la sua società Malabu. Intervengono anche altri soggetti, mediatori italiani e nigeriani. Parte dell'inchiesta è dedicata anche alle dismissioni Eni, un caso in particolare: la situazione di Gela, dove si trova uno degli impianti di raffinazione dell'azienda e luogo in cui era attivo anche un sito chimico.

La trasmissione si struttura su momenti in diretta nei quali la conduttrice riporta alcuni fatti, e situazioni fuori campo in cui il giornalista Luca Chianca, con i servizi, narra la vicenda. Il programma non prevede ospiti in studio o interviste in diretta. La situazione si presenta dunque critica per Eni: consapevole che la trasmissione la riguarda direttamente e ne potrebbe minare l'immagine e la reputazione, ma che non può intervenire sullo schermo televisivo. L'azienda tuttavia apporta il proprio contributo e presenta la propria versione dei fatti.

Come e con quali strumenti può e riesce a farlo?

Sfruttando le potenzialità del web e comparando sul second screen⁴³.

⁴¹ Trasmissione televisiva condotta da Milena Gabanelli, che propone inchieste giornalistiche, in onda la domenica su Rai 3, (wikipedia.org)

⁴² Per approfondire: "La trattativa" Report 13/12/2012 (report.rai.it)

⁴³ Lett: Secondo schermo, utilizzo simultaneo da parte dei telespettatori di un altro dispositivo

4.2.1 Internet come risoluzione del problema

I vertici di Eni o i propri portavoce non hanno dunque, la possibilità di intervenire direttamente nella trasmissione, ma hanno interesse a farlo per timore che vi siano eventuali distorsioni o manipolazioni delle informazioni precedentemente rilasciate riguardo alla vicenda che viene inquisita. Il team predisposto alla comunicazione dell'azienda deve così trovare una strategia di intervento alternativa:

*"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 molto 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"⁴⁴.*

Daniele Chieffi, reputation manager di Eni e capo sia dell'ufficio stampa digitale che del media management, spiega esattamente come è stata ideata la strategia, quale sia stata l'idea alla base e lo sviluppo.

Una volta identificata la strategia con la quale sarebbero intervenuti hanno proseguito costruendo e definendo una tattica. Conoscendo il tipo di trasmissione, la struttura ed i tempi nei quali il programma opera sono riusciti a prevedere cosa sarebbe successo.

⁴⁴ Fonte diretta: intervista a Daniele Chieffi (11/02/2016). Trascrizione completa in appendice.

Inoltre l'azienda, per scelta, non ha rilasciato interviste sulla questione in modo tale che la trasmissione non potesse utilizzare le notizie contro di essa. L'unico contatto tra Report ed Eni era stato l'invio di domande per iscritto da parte del programma televisivo per ottenere delle informazioni dall'impresa sotto inchiesta. Eni aveva risposto allo stesso modo, per iscritto. Così facendo anche quest'ultima possedeva il materiale sul quale si sarebbe strutturata la puntata. Questo passaggio di notizie avveniva circa un mese prima della diretta TV.

Durante il periodo successivo sia Report che Eni hanno lavorato su due fronti quasi opposti. Milena Gabanelli, con il suo team, si è occupata di preparare, con le informazioni ottenute dall'impresa, e non solo, la puntata del 13 dicembre. Allo stesso tempo Daniele Chieffi ed il suo team si preparavano per la replica.

Il gruppo di Eni che si è occupato di raccogliere tutto il materiale necessario, di predisporre la tattica per poi essere pronto ad intervenire il giorno stabilito, era composto da specialisti in diversi campi:

- Reputation manager ed il suo team
- Direttore della comunicazione
- Responsabile stampa locale
- Responsabile stampa nazionale
- Responsabile stampa internazionale

Questo gruppo di persone provenienti da settori differenti hanno lavorato per un mese alla creazione di infografiche, immagini e testi che potessero controbattere punto su punto a tutto ciò che sarebbe potuto emergere dalla trasmissione.

Qual è stato il tipo di interazione che hanno avuto le due parti?

La piattaforma utilizzata è stata principalmente Twitter ed i tweet hanno rappresentato le risposte che i vertici di Eni, o chi per loro, avrebbero dato se avessero potuto essere degli ospiti a Report. Le risposte sono state dirette ed immediate. Bisogna tenere conto però, che si tratta di due mezzi di comunicazione diversi. La televisione, campo di azione di Report, e il second screen, campo di azione di Eni, la quale si aspettava che una parte degli spettatori oltre a seguire la diretta in televisione utilizzasse allo stesso tempo uno smartphone o un tablet con altri servizi, proprio come social network o nuovi media.

*“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 ed 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”⁴⁵.*

Eni si era dunque preparata anticipatamente per controbattere e per fornire la propria versione dei fatti. Su Facebook c’è stata poca attività, ma su Twitter si è verificato un discreto livello di interazione con gli utenti.

Immagine 4.7



⁴⁵ Fonte diretta: intervista a Daniele Chieffi (11/02/2016). Trascrizione completa in appendice.

L'azienda ha messo a disposizione link ed immagini accessibili al pubblico nell'eventualità in cui avessero voluto approfondire l'argomento. Era stato predisposto inoltre un dossier specifico sul caso (Immagine 4.7).

Con l'inizio della puntata di Report del 13 dicembre si è quindi dato il via ad un'interazione svoltasi principalmente su Twitter nella quale sono intervenuti anche il responsabile della comunicazione di Eni (Marco Bardazzi) con il proprio profilo personale e Milena Gabanelli, responsabile per Report. Con il profilo di Marco Bardazzi l'impresa ha potuto rispondere con un tono più diretto ed ha potuto controbattere anche in maniera più provocatoria di quanto avrebbe potuto fare con un profilo aziendale ufficiale (Immagine 4.8).

Immagine 4.8



*"[...] 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. [...] 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 l'avrebbe dovuto/potuto dire, per un discorso anche di eleganza e di equilibrio, no? Rispetto al tono di voce dell'azienda"*⁴⁶

Durante tutto l'arco della serata altri tweet si sono susseguiti come un dibattito in diretta (Immagine 4.9 e 4.10), come un dialogo su ciò che gli spettatori potevano guardare in televisione.

⁴⁶ Fonte diretta: intervista a Daniele Chieffi (11/02/2016). Trascrizione completa in appendice.

Immagine 4.9



Immagine 4.10



Le prime considerazioni che si possono fare sono: la **mancaanza di risposta** tempestiva da parte di Report e **gli utenti della Rete** che hanno preso parte al dibattito. Il primo tweet da parte della trasmissione infatti, viene pubblicato dopo un paio di ore circa dal primo intervento di Eni. L'effetto sorpresa della strategia utilizzata, ha di certo rappresentato un punto a favore per l'azienda che agli occhi degli utenti si è presentata pronta e preparata. Report non credeva di dover intervenire sul second screen, al quale non era mai stata data importanza fino a quel momento. Il ritardo nella risposta ha fatto in modo che Eni potesse sfruttare il mezzo con materiale di spiegazione ed

informazioni riguardo alla vicenda trattata. Report, con il proprio ritardo, ha fornito una risposta non preventivamente preparata e il popolo della Rete ha colto questa vulnerabilità e difficoltà. Si sono così costituite fazioni differenti, come frequentemente accade nel web (anche nel caso riportato nel paragrafo precedente), ma il dato davvero interessante è che in molti hanno seguito e a volte preso anche parte al dibattito che si stava svolgendo in “diretta” (Immagine 4.11).

Immagine 4.11



L'impresa è riuscita a tenere il passo con l'andamento della puntata e con gli interventi degli spettatori. Ogni singolo individuo che ha preso parte al dibattito è stato monitorato ed analizzato dal team di Eni ed ha ricevuto una risposta adeguata all'intervento ed alla sua influenza sul web (quanti follower possedeva, livello di attività ed interazione, ecc.).

In questa situazione si può osservare come Internet sia risultato un mezzo efficace ed utile per l'impresa, la quale ha potuto interagire con il programma e fornire informazioni e chiarimenti ai fruitori del second screen e soprattutto a chi voleva approfondire. Al contrario del caso precedente, nel quale lo strumento è stato sfruttato principalmente contro l'azienda, e quest'ultima non è stata in grado di usufruire delle potenzialità e delle caratteristiche proprie del web, Eni è riuscita a farlo. L'impresa ha fatto proprie le strategie e le dinamiche della Rete, risultando così anche più incisiva del media principale, la televisione. I numeri messi a confronto tra gli spettatori del grande schermo ed i fruitori dei nuovi media non sono facilmente paragonabili. Report viene seguito ogni settimana da gran parte degli italiani, ma è anche vero che chi era interessato alla questione, principalmente stakeholder ed influencer di Eni hanno avuto la possibilità di avere un riscontro veloce e pertinente dall'impresa, senza dover aspettare il giorno seguente, come sarebbe accaduto nel caso di un comunicato stampa tradizionale o di un articolo sui quotidiani.

"[...] Quindi secondo me 2 milioni e mezzo l'hanno visto (il dibattito su Twitter). 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 (tra telespettatori e fruitori del second screen) di 1 a 100, perché non è vero"⁴⁷.

Si può affermare che Eni mettendo in atto questa determinata strategia ha evitato una crisi? Daniele Chieffi è sicuro che senza l'intervento descritto l'azienda si sarebbe ritrovata ad affrontare una criticità molto grave, se non proprio una crisi anche solamente un danno reputazione, che per un'azienda può rivelarsi un grandissimo problema con conseguenze difficili da gestire.

Se l'impresa non fosse riuscita a preparare preventivamente un'azione di questo tipo cosa sarebbe successo? Il reputation manager di Eni afferma:

"Se fossimo rimasti silenti? Niente che non avremmo potuto rispondere, che significava che il servizio sarebbe andato (in onda) con tutti i danni reputazionali che può portare un servizio che

⁴⁷ Fonte diretta: intervista a Daniele Chieffi (11/02/2016). Trascrizione completa in appendice.

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 [...] 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 preveni 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"⁴⁸

Questo intervento in diretta di Eni su una piattaforma social e l'interazione durante un programma con i responsabili dello stesso e chi utilizzava le piattaforme interessate in quel momento, ha segnato una nuova pagina nella storia della comunicazione e delle gestione di una crisi aziendale. Come dichiara lo stesso Chieffi, sono riusciti ad evitare una crisi che si sarebbe verificata. Agendo come hanno fatto, sono intervenuti nella fase di **pre crisi**, se così si può definire, perché in questo caso specifico le stesse fasi hanno assunto forme nuove. Si può forse affermare che l'impresa, conoscendo il proprio "avversario" e la situazione che si prospettava, insieme alla possibile reazione del popolo della Rete, ma soprattutto di stakeholder ed influencer, è riuscita ad arginare la crisi ed i conseguenti danni.

⁴⁸ Fonte diretta: intervista a Daniele Chieffi (11/02/2016). Trascrizione completa in appendice.

Eni ha sfruttato le caratteristiche di Internet e dei social network:

- ✓ la possibilità di scrivere e rispondere in maniera diretta e veloce,
- ✓ la possibilità di informare e comunicare allo stesso tempo,
- ✓ la possibilità di rivolgersi a diverse tipologie di interlocutori,
- ✓ la possibilità di raggiungere contemporaneamente una grande audience,
- ✓ la possibilità di raggiungere gli interlocutori ed interagire con loro su un secondo schermo.

Queste caratteristiche hanno fatto delle azioni di Eni una strategia vincente. Altri esperti nel campo della comunicazione l'hanno definita acuta, intelligente e “non da manuale”, perché è stata la prima azione di questo tipo in Italia, un Paese in cui la televisione risulta ancora il primo mezzo di comunicazione e informazione.

Luigi Norsa:

“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 che 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. 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”⁴⁹.

Secondo le parole di Norsa, l'impresa aveva inizialmente un grande ostacolo, l'impossibilità di rispondere, che con la strategia su Twitter, però è riuscita ad aggirare

⁴⁹ Fonte diretta: intervista a Luigi Norsa (17/02/2016). Trascrizione completa in appendice.

ed a ricreare una vera e propria situazione in cui essa ricopre il ruolo dell'ospite ad una trasmissione (come altri programmi di informazione ed approfondimento).

L'unica osservazione che invece avanza Luca Poma è la poca presenza di video nella strategia ideata da Eni, la tecnologia più veloce e fruibile per gli utenti del web. Tuttavia afferma:

“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”⁵⁰.

Sull'utilizzo del second screen inoltre aggiunge che non era mai stato usato prima in maniera così “precisa e puntale” e tutto era stato preventivamente preparato

“In maniera molto intelligente. Sono stati assolutamente innovativi, intelligenti, scaltri e abili”.

Daniele Chieffi, ideatore e protagonista della strategia utilizzata, a posteriori afferma che nell'iniziativa di Eni vi siano tre meta-messaggi fondamentali. Il primo meta-messaggio, quello più rilevante, consiste nella prontezza e la sicurezza di risposta da parte dell'impresa che pone in evidenza il proprio interesse nel dire qualcosa, il fatto che avesse materiale e risposte adeguate per controbattere all'inchiesta. È importante sottolineare questo aspetto perché in situazione di pre-crisi bisogna raccogliere tutte le notizie e le informazioni che potrebbero servire in caso di un'eventuale criticità. Conoscendo il format televisivo, prevedendo il possibile andamento della trasmissione, Eni ha anticipatamente predisposto tutto ciò che sarebbe potuto tornare utile. Il secondo meta-messaggio è legato alla struttura stessa di Report, alla sua vulnerabilità. Il programma infatti, non aveva previsto una reazione da parte dell'impresa e tanto meno una strategia in diretta sfruttando i social network. Il programma non prevede ospiti in studio o un confronto tra le parti.

“[...] ma 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”, riportando le parole di Daniele Chieffi.

⁵⁰ Fonte diretta: intervista a Luca Poma (14/04/2016). Trascrizione completa in appendice.

Infine, il terzo meta-messaggio porta a riflettere proprio sulla comunicazione aziendale oggi. Da completamente promozionale o reattiva diventa oggi pro attiva. L'azienda in questo caso non è stata una spettatrice di ciò che le accadeva sul mezzo televisivo, ma è diventata una protagonista o meglio, una co-protagonista della vicenda, entrando nel flusso di informazione. Secondo il responsabile della reputazione di Eni questo è un aspetto che non deve essere trascurato né dalle organizzazioni né da parte di chi fa informazione oggi, perché nell'era digitale il confine tra comunicazione ed informazione non è più così netto e definito.

Concludendo possiamo affermare che Eni è riuscita ad individuare a priori una potenziale criticità. A quel punto, dopo averla identificata si è predisposta ad organizzare tutto ciò che sarebbe potuto tornare utile per arginare i danni o addirittura per evitare la crisi vera e propria. L'impresa ha dunque organizzato un team composto da specialisti di settori differenti (stampa, comunicazione, social media, televisione, ecc) e raccolto il materiale, le informazioni, i dati riguardanti la vicenda inquisita. Queste operazioni rientrano nella fase di pre-crisi.

Nel momento in cui la criticità si è verificata, l'azienda ha fatto in modo che il team lavorasse all'unisono, ognuno eseguendo azioni ed occupandosi di compiti prestabiliti (chi seguiva i commenti degli utenti sul web, chi quelli di Report, chi monitorava la Rete, ecc.) ed ha utilizzato il materiale preventivamente predisposto. La risposta alla criticità è risultata dunque tempestiva ed adeguata all'esigenza che si presentava. Non si è verificata la tipica situazione di vulnerabilità da parte dell'azienda (area di vulnerabilità, capitolo 2). In questo modo Eni ha quasi completamente evitato danni reputazionali, e in una situazione di post crisi, se così si può definire, ha riconsiderato pro e contro dell'azienda costruendo un dossier permanente specifico sulla vicenda, in cui ancora si possono trovare le notizie che la riguardano.

Questa azienda è stata poi presa come modello da altre imprese che hanno replicato⁵¹ successivamente (la Regione Lazio ad esempio) la medesima strategia. Sicuramente entrerà a fare parte integrante dei futuri manuali di gestione e della comunicazione di crisi.

L'ultima considerazione che può essere fatta è quella sulla piattaforma utilizzata nello specifico. Secondo Luca Poma, Twitter è una tecnologia con un grande potenziale, ma

⁵¹ Puntata di Report andata in onda il giorno 20 dicembre 2015

che in Italia non è ancora stato compreso in modo adeguato e che non viene utilizzato e sfruttato come dovrebbe dalle imprese. Solo in questo caso è stato altamente funzionale alla strategia aziendale.

Possiamo affermare forse che il mezzo in questo caso sia stato quasi più importante del contenuto stesso?

*“Se sia stato più importante 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, con la stessa user experience immediata che hai sul mezzo televisivo”⁵².*

⁵² Fonte diretta: intervista a Daniele Chieffi (11/02/2016). Trascrizione completa in appendice.

CONCLUSIONI

Inizialmente, vi erano molte domande alle quali dare risposta. Quesiti generali sulla gestione e la comunicazione di crisi e, più nello specifico poi, sul ruolo che gioca Internet in questo scenario già complesso della comunicazione d'impresa.

Abbiamo poi visto che negli anni è cambiato il concetto di crisi, le aziende sono diventate più cosce del fatto che in qualsiasi momento vi è la probabilità che si verifichi un evento critico. Nonostante la maggior parte delle imprese ne sia consapevole, però questo non induce obbligatoriamente ad assumere un'ottica prevalentemente di prevenzione. Allo stesso modo anche i piani strategici ed i manuali per fronteggiare gli eventi critici il più delle volte non sono inseriti all'interno delle pratiche prevalenti del management aziendale. Inoltre, i team preventivamente formati e le strategie di comunicazione specifiche da utilizzare in caso di crisi, frequentemente non vengono sviluppate.

In tutto il mondo, secondo l'opinione di Luigi Norsa, l'attenzione a questa particolare branca della comunicazione d'impresa e delle relazioni pubbliche è ancora scarsa. I Paesi anglosassoni e statunitensi sono forse più inclini ad investire per proteggere e salvaguardare il proprio business, ma la strada da percorrere è ancora molto lunga. Tutti gli esperti del settore, tra cui Luca Poma, concordano sul fatto che il nostro Paese non sia all'avanguardia, né dal punto di vista della sensibilità verso questa disciplina, né dal punto di vista della strumentazione e delle metodologie di comunicazione. Il mezzo con le caratteristiche più interessanti e la maggiore possibilità di evoluzione è oggi, senza dubbio, Internet ed il mondo del digitale.

In questo lavoro si è cercato di capire quali siano i vantaggi e gli svantaggi dei nuovi media e delle nuove tecnologie per un'azienda che si ritrova ad affrontare una situazione critica. Si sono analizzate le maggiori minacce che provengono dal web, così come le gradi potenzialità che il mezzo riserva a chi lo sa sfruttare nel migliore dei modi. Si è cercato di capire quale tipo di risorsa rappresenta la Rete per diverse tipologie di interlocutori, dal pubblico dei consumatori e dei clienti, all'opinione pubblica più in generale, senza trascurare stakeholder ed influencer, figure nevralgiche della vita di un'impresa. Tutto questo è stato analizzato per comprendere,

sostanzialmente, come sia cambiata la gestione e la comunicazione di crisi da parte dell'azienda con l'avvento del digitale.

In questa era, nuovi strumenti vengono utilizzati al fianco di quelli tradizionali. La loro integrazione risulta fondamentale molto spesso per la sopravvivenza stessa dell'organizzazione, ma per una completa comprensione dei mezzi a disposizione, delle risorse usufruibili, è necessario anche uno sviluppo nell'approccio al crisis management, e di conseguenza alla crisis communication.

Nel primo capitolo del lavoro, si definisce chiaramente la terminologia, parte integrante della disciplina. Per il termine *crisi* vengono fornite diverse spiegazioni, frutto del lavoro degli accademici, ognuna si differenzia dalle altre per aspetti particolari sui quali l'autore si concentra. All'origine di un evento critico possono esservi vari fattori scatenanti, viene quindi riportato un elenco riassuntivo delle cause e delle tipologie.

Quasi sempre il termine crisi rimanda ad un concetto negativo, con conseguenze difficili da gestire, così è anche per le aziende, ma non sempre determinati eventi sfavorevoli portano a conseguenze problematiche. Se un'organizzazione, con le dovute precauzioni e le strategie adeguate, riesce a superare una crisi senza subire gravi danni è probabile che vi sia un ulteriore successo come un'apertura verso mercati emergenti o relazioni con nuovi stakeholder, oppure un rinforzo dell'immagine e della reputazione. Non sempre crisi equivale a fallimento. Vi sono anche opportunità che un'azienda può cogliere e sviluppare. Il superamento di circostanze critiche si può ottenere grazie ad un crisis management preparato ed una crisis communication ben studiata. La differenza tra questi due concetti risulta basilare all'interno di un'impresa così come le applicazioni. Regole e procedure vengono delineate nel capitolo e forniscono i passaggi alla base della prevenzione e della preparazione alla crisi.

Il secondo capitolo si concentra molto su dati riguardo alla diffusione di Internet nel mondo. Viene riportata anche una panoramica della situazione italiana. Quanti dispositivi vi sono in circolazione, quanti individui ne usufruiscono e come. Dati importanti per comprendere ancora meglio il fenomeno del web e le implicazioni che questi hanno per le imprese.

I nuovi media e le nuove tecnologie tra cui social media e piattaforme digitali varie, possiedono determinate caratteristiche non trascurabili da parte di chi deve gestire il proprio business. La celebre frase, nonché titolo del lavoro, *"Every Crisis is Global, Social*

and Viral”, riassume in poche parole l’importante ruolo che Internet ricopre quando si verifica una crisi. Il facile accesso del mezzo, potenzialmente usufruibile da ogni individuo in ogni Paese e la possibilità di accedervi senza limiti di tempo o di spazio, fanno in modo che la crisi si possa diffondere e di conseguenza raggiungere qualsiasi luogo in pochissimo tempo. I confini non sono più definiti, così come gli spazi riservati all’informazione ed alla comunicazione di notizie rilevanti. Chiunque può oggi fare informazione e venire ascoltato, letto e condiviso. Non si può più parlare di confini geografici e territori delimitati oggi, e soprattutto non vi sono vincoli di tempo (l’uscita di un giornale, l’edizione straordinaria di un telegiornale), forse solo la radio riesce ad essere immediata, ma mai come Internet. La potenza più grande è il web che conquista e collega ogni cosa. La crisi stessa dunque, non è più solo locale, ma diventa **globale**. La Rete, viene definita tale proprio perché permette la connessione tra individui. Si creano legami e relazioni di diverso tipo (di business e non solo) che senza il web non potrebbero esservi, ed altre si mantengono solamente grazie a questa tecnologia. Durante un evento critico gli individui cercano altri individui nella medesima situazione, cercano conforto, cercano risposte o semplicemente hanno la possibilità di comunicare e di diffondere notizie. Community, forum, blog, social network ancora di più, permettono questa **socialità** in un modo virtuale.

Infine, la veloce e continua diffusione di informazioni, il flusso inarrestabile di notizie e l’interazione continua tra individui permette la condivisione e la visualizzazione di un argomento interessante da parte di migliaia di persone. La **viralità** rappresenta forse l’aspetto più interessante della Rete ed allo stesso tempo può arrecare danni gravissimi ad un’azienda. Se sfruttata nel modo adeguato però, può rivelarsi un’enorme risorsa per rendere nota l’identità, far conoscere i valori ed il potenziale dell’organizzazione stessa. Tutti questi aspetti sono riportati nel lavoro insieme ad eventuali vantaggi e svantaggi che comportano.

Come già menzionato, in circostanze critiche non solo l’impresa viene coinvolta. Altri personaggi entrano in scena, consumatori e clienti per esempio, che reagiscono in determinati modi, si informano, cercano sostegno emotivo ed espongono le proprie teorie o opinioni coinvolgendone altri ancora. L’emotività appunto, ed il passaparola, sono fenomeni che si verificano di frequente in Internet e l’azienda non deve trascurarli. Aspetti descritti e spiegati nel terzo capitolo.

Occuparsi di un argomento sensibile fa dell'azienda un facile bersaglio per critiche, accuse e giudizi. Un commento negativo invece, che inizia a circolare può mettere in seria difficoltà la reputazione, l'immagine o anche le entrate dell'organizzazione. Controllare e prevedere questi fenomeni non è possibile, ma il management deve essere sempre allerta, monitorare il web e saper agire all'occorrenza.

Gli stakeholder sono un'altra categoria di individui che si attiva in Rete, per proteggere i propri business, nel momento in cui la crisi deflagra, chi dalla parte dell'azienda e chi dalla parte opposta. Ad ognuno di questi interlocutori l'impresa non deve mancare di rispondere, a seconda delle reazioni, delle esigenze e delle informazioni che essi richiedono. Metodologie e strumenti sono e devono essere differenziati, l'interno della struttura aziendale è diverso dall'esterno.

La tempestività risulta cruciale in momenti critici, la capacità di risposta immediata può determinare il successo o l'insuccesso, come si è descritto ampiamente nel capitolo. Per poter essere abili in queste circostanze l'organizzazione deve essere preparata. Attraverso sistemi tecnici informatici e tecnologici l'impresa può preventivare, anticipare reazioni ed azioni nella fase antecedente la crisi. Nel momento in cui essa si scatena, protocolli, procedure e strategie permettono la sopravvivenza e durante l'ultima fase, l'organizzazione deve migliorare e migliorarsi, non trascurando mai il flusso di informazione trasparente e di comunicazione sincera.

Nel quarto capitolo del lavoro vengono analizzati dei casi particolari che evidenziano nel concreto ciò che viene spiegato precedentemente. Nel primo caso, Italo, azienda che si occupa di trasporti ferroviari, propone un'offerta ridotta a chi viaggia con destinazione Roma nella giornata del 30 gennaio, Family Day. Questa scelta viene fortemente criticata dal popolo della Rete che si attiva sul web. In questo caso si verificano quindi i fenomeni di cui si è parlato. L'alta sensibilità del tema innesca negli utenti una reazione anche di tipo emotivo e di conseguenza si attiva il passaparola. Si vengono a creare diverse fazioni con opinioni diverse espresse in Rete attraverso la pubblicazione di post e commenti e la loro successiva condivisione.

L'azienda si ritrova ad affrontare una vera e propria crisi d'immagine e soprattutto reputazionale e, non avendo preventivato tale reazione da parte del pubblico, fallisce nel rispondere tempestivamente alle domande ed alle accuse che le vengono rivolte. Inoltre, non risponde in modo adeguato rispetto alla tipologia di mezzo di comunicazione utilizzato, Internet, ed in relazione ai diversi interlocutori dai quali

viene interpellata. Dopo tre o quattro giorni solitamente sul web tutto svanisce, la situazione critica si è infatti risolta da se, in questo caso scemando sempre più. Italo ha però commesso errori di comunicazione e nella gestione di crisi che hanno almeno in parte inciso sull'aspetto economico, e sicuramente su quello della reputazione. Rimane quindi in Rete, essendo una memoria illimitata, quanto accaduto, facilmente e da chiunque reperibile.

Questa vicenda rappresenta un caso esemplare di impreparazione dell'impresa nella gestione di un evento critico e l'incapacità di previsione e di visione a lungo termine delle azioni e delle reazioni. Internet non è stato in questo caso un mezzo utile all'azienda per salvaguardarsi, anzi, è stato principalmente uno strumento sfruttato da chi si era schierato contro la scelta di Italo. Il web ha così alimentato una crisi e forse si può concludere che sia stato anche il luogo in cui essa si è generata.

Il secondo caso di studio è molto diverso dal precedente. L'azienda Eni viene inquisita dalla trasmissione Report che in una puntata di dicembre, "La Trattativa", la accusa di manovre illecite e corruttive riguardo ad una licenza in Nigeria. Il format del programma non prevede ospiti o interviste in diretta, ma l'impresa riesce ad intervenire sul secondo schermo sfruttando le proprietà di Internet.

Dopo una raccolta preventiva del materiale necessario per controbattere alle affermazioni dei giornalisti di Report e alla creazione di un team preparato e specializzato, Eni pubblica soprattutto su Twitter le riposte che avrebbe fornito se avesse potuto essere in studio durante la trasmissione. Questa strategia innovativa permette all'impresa di intervenire prima che si verifichi una crisi vera e propria di tipo reputazionale. Sfruttando in modo adeguato le caratteristiche del web e rispondendo correttamente, punto per punto, ad ogni intervento dei fruitori del second screen e di Report, ha potuto fornire la propria versione dei fatti con materiale pertinente. Agli occhi dei propri stakeholder ed influencer specialmente, l'azienda ha saputo gestire le circostanze critiche, se non addirittura, prevenirle. L'azione di Eni senza il mezzo di Internet sarebbe stata impraticabile e di certo si sarebbe verificata una crisi perché l'impresa sarebbe stata incapace di rispondere in modo tempestivo ad ogni interlocutore.

Questi due casi, molto diversi tra loro, rappresentano due differenti utilizzi del web da parte dell'azienda. È evidente come in un caso il web ed i social network abbiano

costituito un ulteriore problema all'impresa già in difficoltà, e come nel secondo caso, siano invece stati un mezzo utile, di importanza strategica fondamentale.

Le due situazioni evidenziano come gli individui siano sempre più coinvolti da ciò che accade nel mondo online e vogliano sempre più prendere parte al dibattito. Ciò è possibile grazie all'accessibilità al mezzo ed al facile reperimento di informazioni e notizie. Oltre a questi aspetti, la possibilità di comunicare ed interagire permette a chiunque di esternare pensieri, giudizi ed opinioni.

Vi sono molteplici motivazioni, come abbiamo visto, alla base dell'utilizzo da parte del popolo della Rete dei nuovi media, ma di certo uno dei più riconosciuti è quello di cercare attenzione sul web. Questo avviene attraverso modalità differenti, a seconda degli individui. L'organizzazione, oggi più che mai, deve tenere conto di tutte le tipologie di interlocutori con le quali deve comunicare. Ognuna secondo modi e strategie e con mezzi adeguati. Dovrebbe dunque comprendere ed essere conscia che non serve "essere sul web o essere sui social", ma serve esserci ed *interagire* con i propri pubblici. In circostanze critiche questa consapevolezza risulta ancora più determinante per il loro superamento.

Non tutte le imprese sono disposte ad investire in questo settore. L'organizzazione per essere pronta e preparata a fronteggiare una crisi deve avere integrata nel management d'impresa anche la sensibilità verso potenziali criticità. Se alla base della gestione e della comunicazione d'impresa manca un'attenzione particolare verso questa disciplina la parte preventiva sarà assente e di conseguenza al deflagrare di una crisi l'azienda si troverà sprovvista degli strumenti necessari.

In Italia, più che in altri Paesi, le organizzazioni, o almeno la maggior parte di esse, non è ancora sufficientemente matura e vige prevalentemente la mentalità di *"fare la polizza dopo che il ladro è già passato"*, usando un'espressione di Luca Poma. Con questa metafora si intende l'applicazione di determinate precauzioni e l'attenzione ad evitare le crisi o i gravi danni che ne derivano, dopo che queste si siano già verificate. Operando in questo modo però, non si tiene conto di un importante insegnamento del crisis management *"chiunque in qualsiasi momento può essere soggetto ad una crisi"*.

È anche vero che *"ogni crisi può essere gestita"*, ma non tutte costituiscono delle emergenze, e con le dovute precauzioni, previsioni e piani preventivi possono essere risolte. Nel nostro Paese invece, le aziende ritengono che le situazioni critiche siano sempre delle emergenze e debbano essere gestite come tali. I costi che piani preventivi,

manuali, strumenti e team formati e specializzati richiedono non permettono un guadagno immediato o nel breve termine e di conseguenza non rientrano tra le priorità aziendali.

Si può fare un parallelo tra questa situazione e la sicurezza nei cantieri prima del secondo dopoguerra. È risaputo che i cantieri siano luoghi relativamente pericolosi per i lavoratori, per operai soprattutto, ma anche per direttori dei lavori, architetti, ingegneri o semplicemente per i passanti se si tratta di un cantiere su suolo pubblico, per esempio in una città. La mano d'opera non era allora dotata di caschi, scarpe anti-infortunistica, guanti, maschere per proteggere la bocca o gli occhi, tute da lavoro adeguate o cinghie di sicurezza per poter lavorare a diversi metri da terra.

Una delle foto più famose del mondo è quella scattata il 20 settembre 1932 al cantiere del Rockefeller Center, a New York. *Lunch atop a Skyscraper* (Charles C. Ebbets), ritrae undici operai che pranzano seduti su una trave d'acciaio sospesa a 260 metri dal suolo. Questa era la loro pausa pranzo, ma le condizioni di lavoro erano le medesime. Solo negli anni '50 circa si introdussero misure e strumenti di lavoro sempre più sicuri.

Così come i ponteggi ed i lavori in strada sono segnalati e non permettono l'avvicinamento dei non addetti ai lavori con attrezzatura adeguata. Un altro esempio potrebbe essere rappresentato dagli edifici pubblici, che oggi sono dotati di scale di emergenza, uscite di sicurezza, porte antincendio, estintori ecc. Non è possibile presentare il progetto di un edificio senza queste determinate misure che potrebbero essere, apparentemente accessorie e non indispensabili all'edificio ed al suo funzionamento. La probabilità che accada un incidente grave è statisticamente molto bassa. Essi rappresentano quindi una minima parte di rischio, ma oggi è impensabile costruire, per fare un esempio, senza uscite d'emergenza.

Perché? Sono state approvate leggi e realizzati sistemi ad hoc per evitare una possibile emergenza in questi ambienti. Questo processo ha fatto in modo che oggi la nostra cultura e mentalità al riguardo sia cambiata e che sia di uso comune realizzare progetti completi di determinati sistemi di sicurezza sia prima della realizzazione che ad opera completata.

Lo stesso concetto si potrebbe applicare a manuali di gestione di crisi, BCM, team specializzati, piani di comunicazione di crisi online e offline, strumenti informatici, formazione e simulazioni di crisi. Anche queste misure elencate sono considerate solamente come strumenti accessori, non funzionali al business aziendale e inutili per

il guadagno. Possono però mettere in sicurezza l'organizzazione ed in caso di crisi salvarla da un possibile fallimento o da danni molto gravi sia finanziari che reputazionali. Le misure di sicurezza nei cantieri e negli edifici pubblici possono essere considerate come misure preventive per evitare degli eventi critici o arginare i danni. Allo stesso modo vi sono strumenti e strategie che possono prevenire le situazioni critiche per un'impresa. Ciò che ancora in Italia è assente, ma anche in altri Paesi del mondo vi è ancora molto lavoro da fare al riguardo, è l'approccio mentale e culturale del management aziendale a questo settore, che si svilupperebbe successivamente in approccio strategico.

Internet e nuovi media nello specifico costituiscono una grande risorsa per le organizzazioni. Sul web si può diffondere una grande quantità di notizie che raggiunge un'audience molto ampia. Sfruttata in modo adeguata questa caratteristica della Rete può portare grandi benefici ad un'impresa in un momento di crisi, perché può ricoprire un ruolo centrale e credibile nella diffusione delle informazioni.

I nuovi media, specialmente social network e piattaforme digitali permettono un flusso costante di comunicazione ed interazione. In questo modo l'azienda ha la possibilità di dialogare con i propri interlocutori e mantenere relazioni di business solide e durature. Non vi sono solo vantaggi però, gli aspetti negativi sono molteplici e se non si possiede il controllo e la giusta abilità per gestire il web questi si riveleranno sicuramente molti più di quelli positivi. Questo però non deve essere considerato come un ostacolo all'utilizzo di Internet ed alla sua integrazione in piani di prevenzione e gestione di crisi e soprattutto nella comunicazione di crisi.

I numeri riguardo all'utilizzo delle nuove tecnologie, al possesso di dispositivi che permettono la navigazione in Rete ed al traffico web nel mondo parlano chiaro. I media tradizionali sono ancora sufficienti per difendersi da eventuali situazioni di crisi o criticità nelle quali l'azienda può ritrovarsi? Rispondendo a questa domanda bisogna considerare che le organizzazioni non possono più gestire e fronteggiare situazioni critiche senza l'utilizzo dei nuovi media. Ogni strumento ed ogni tecnologia deve essere studiato ed utilizzato in relazione all'interlocutore con il quale si vuole interagire ed usufruendo di caratteristiche e proprietà specifiche dei mezzi.

Al giorno d'oggi si tende sempre più ad una comunicazione mirata e differenziata, tra interno ed esterno dell'impresa, tra collaboratori, dipendenti, stakeholder e clienti. Con la Rete ed i nuovi media questo tipo di comunicazione è possibile.

Le imprese devono non solo essere presenti sul web con il sito istituzionale o con i profili social, ma devono anche saperli utilizzare, essere abili nell'informare e nel comunicare attraverso di essi, in situazioni routinarie in generale ed in situazioni critiche in particolare per affermare i propri valori ed obiettivi, per rafforzare immagine e responsabilità e per non danneggiare il proprio business. Questo è ciò che è cambiato tra la gestione e la comunicazione di crisi prima dell'era digitale e oggi. Perché Internet è diventato un media fondamentale per le organizzazioni soprattutto nei casi di gestione di una crisi? Per rispondere a questa domanda ho analizzato come gli individui utilizzino il mezzo di Internet.

Vi sono diversi motivi infatti, che portano le persone a navigare in Rete, ricerca di affetto, di sostegno emotivo, di informazioni. Per comprendere tutte le diverse tipologie di interlocutori e poter comunicare con loro, l'azienda deve utilizzare le nuove tecnologie per recuperare informazioni, le quali non sarebbero reperibili senza di esse o almeno non altrettanto velocemente. Come abbiamo già più volte ricordato, inoltre, la tempestività in circostanza critiche può determinare la sopravvivenza di un'impresa. Da un evento iniziale poi vi sono diversi scenari che si possono presentare al management dell'impresa.

Può Internet diventare l'arma più efficace per difendersi ed il trampolino di lancio per un'impresa in una situazione critica? La risposta in questo caso è affermativa. Non sempre un evento critico porta al fallimento, anzi. Vi sono grandi opportunità che nascono quando un'organizzazione si trova in difficoltà e spesso attraverso l'utilizzo del web si rivelano nuovi stakeholder ed influencer, si creano nuove legami di business, si scoprono nuovi settori del mercato interessanti per l'impresa ed i competitor. Inoltre l'opinione pubblica ed il popolo della Rete, che sempre più prende parte al dibattito, può portare benefici all'organizzazione attraverso un passaparola se positivo ed alla condivisione di valori e obiettivi della stessa. La quantità di informazioni che circola in Internet, la rapidità con la quale esse vengono trasmesse senza limite di tempo e spazio, la potenziale viralità di alcuni contenuti, e tutte le altre caratteristiche del web riportate nella tesi possono risultare estremamente utili non solo al popolo della Rete, ma anche e soprattutto ad un'azienda per fronteggiare una crisi con risvolti positivi.

Di circostanze critiche ne esiste una moltitudine e nessuna è completamente prevedibile perché vi sono molte variabili che le rendono indefinibili. Non si può sapere con esattezza quando si verificherà una crisi a livello temporale e nemmeno il luogo

(fisico o virtuale). Non si possono conoscere in anticipo le reazioni di ogni interlocutore e nemmeno il mezzo di comunicazione che verrà maggiormente utilizzato. Con questi presupposti risulta evidente che ogni organizzazione deve sempre essere vigile, aggiornarsi di continuo e molto rapidamente.

Come visto nel secondo capitolo, i nuovi media e soprattutto i social network giocano un ruolo fondamentale durante eventi critici o addirittura possono rappresentare l'origine degli stessi. Non si può però affermare che gli strumenti, le tecnologie ed i mezzi di comunicazione saranno sempre gli stessi, allora cosa cambierà e come?

È difficile fare previsioni. Di certo non scompariranno i mezzi tradizionali, come non è successo ai giornali con l'avvento della radio, a quest'ultima con la nascita della televisione o ancora, non è accaduto alla TV con l'inizio dell'era digitale e dei primi utilizzi di Internet. Nonostante diversi dispositivi mobili, che ci permettono di scrivere, cancellare e creare, frequentemente utilizziamo ancora carta e penna. Ciò che si può affermare è che il range di strumenti a nostra disposizione, come dichiara Luigi Norsa, si è ampliato e vi sono diversi mezzi e più modalità per compiere le stesse azioni. Il comunicato stampa che in passato veniva scritto a mano e poi spedito via Telex o fax, oggi viene scritto con PC o tablet e viene mandato per email o pubblicato in Rete.

Gli strumenti continueranno a cambiare e le tecnologie ad evolversi, ma la sostanza rimarrà probabilmente la stessa come è accaduto fino ad ora. Vi saranno sempre più canali e risorse per diffondere le informazioni in maniera semplice ed immediata raggiungendo un gran numero di interlocutori. L'unica previsione che è possibile fare forse, riguarda l'utilizzo integrato dei diversi strumenti. A seconda delle occasioni, delle opportunità e dei pubblici, l'impresa dovrà essere sempre più in grado di identificare la tipologia di risposta adeguata, che essa sia su Facebook, sul sito aziendale, su un blog, su quotidiano, radio e televisione o su una tecnologia futura, non ancora riconosciuta. La transmedialità rappresenterà la sfida futura per le aziende che dovranno considerare la riquantificazione delle quote di mercato di ogni singolo mezzo di comunicazione. La comunicazione in generale non potrà più essere identificata con un solo mezzo, ma con l'uso simultaneo di diversi strumenti. Oggi chi guarda la tv, ascolta anche la radio, legge i giornali e naviga nel web.

È evidente dunque che l'organizzazione, per poter comunicare con il proprio pubblico ed interagire in modo continuo, è necessario che sia presente su ognuno di questi canali, soprattutto in circostanze critiche, durante le quali gli individui cercano notizie

e si informano. L'organizzazione deve essere reperibile in Internet e deve sfruttare attivamente i nuovi media sia in situazione di routine che in circostanze che esulano dalla normale gestione del business.

La sfida è oggi e sarà sempre più quella di capire su quali piattaforme interagire, quali tecnologie sfruttare e con quali strategie comunicare per non lasciare la gestione degli eventi alla guida di pubblici esterni all'azienda. Per fare in modo che l'organizzazione non si ritrovi già inizialmente in difetto, tutto ciò dovrà rientrare nel normale management d'impresa e non essere considerato solo ed unicamente un surplus opzionale.

BIBLIOGRAFIA

LIBRI

CHIEFFI D., (2013), *Online Crisis Management: Strategie ai tempi dei social media*, Apogeo, Milano

COGNO E., CURRÒ G., (2001), *Il punto su internet. Web trend*, Franco Angeli, Milano

COOMBS W.T., HOLLADAY S.J., (2011), *The Handbook of Crisis Communication*, Blackwell Publishing Ltd

DE VINCENTIIS M., (2010), *Comunicare l'emergenza. Crisis management: la gestione delle notizie che non si vorrebbero mai dare*, Centro di Documentazione Giornalistica, Roma

ELLIOTT D., SWARTZ E., HERBANE B., (2010), *Business Continuity Management. A Crisis Management Approach*, Routledge

FACCHETTI B., (2015), *La comunicazione è integrata o non è*, Libellula Edizioni

GUZZI F., (2006), *Materiale di studio delle lezioni del corso*

LAGADEC P., (2002) *Crisis Management. Come affrontare e gestire emergenze e imprevisti*, Franco Angeli, Milano

LOMBARDI M., (2005), *Comunicare nell'emergenza*, Vita e Pensiero, Milano

MEYERS G.C., (1988), *Gestire le crisi, come affrontare e risolvere le difficoltà dell'azienda*, Il Sole 24 Ore, Milano

NORSA L., (2009), *Risk, Issue e crisis management*, Ipsoa, Milano

PADULA M., (2005), *Crisis Communication. Come comunicare le emergenze*, Effatà Editrice, Torino

POMA L., VECCHIATO P., (2012), *La guida del Sole 24 Ore al crisis management.*

Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione, Il Sole 24 ore, Milano

REGESTER M., LARKIN J., (2010), *Risk Issues e Crisis Management nelle Relazioni Pubbliche*, Franco Angeli, Milano

WEICK K., SUTCLIFFE K., (2010), *Governare l'inatteso: organizzazioni capaci di affrontare le crisi con successo*, Raffaello Cortina, Milano

ARTICOLI ACCADEMICI

ERIKSSON M., (2012), *On-line strategic crisis communication: in search of a descriptive model approach*, Journal of Strategic Communication, 6(4): 309-327

FARHA A. M., (2015), *Social Media and Crises Communication Management*, Indiana University, Pennsylvania

LIU F. B., AUSTIN L., JIN Y., (2011), *How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source*, Public Relations Review 37 (2011) 345– 353

FRESHFIELDS BRUCKHAUS DERINGER, (2013), *Containing a crisis Dealing with corporate disasters in the digital age*, Freshfields Bruckhaus Deringer LLP

HOLMES. W., (2011), *Crisis Communications and Social Media: Advantages, Disadvantages and Best Practices*, University of Tennessee, Knoxville

GAURAV M., (2011), *Every Crisis is Global, Social, Viral*, MSLGroup

GONZÁLEZ-HERRERO A., SMITH S., (2008), *Crisis Communications Management on the Web: How Internet-Based Technologies are Changing the Way*

- Public Relations Professionals Handle Business Crises***, Journal of Contingencies and Crisis Management Vol. 16 N. 3
- MCDONALD L. M., SPARKS B., GLENDON I. A., (2009), ***Stakeholder reactions to company crisis communication and causes***, Public Relations Review 36 (2010) 263–271
- SCHULTZ F., UTZ S., GÖRITZ A., (2010), ***Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media***, Public Relations Review 37 (2011) 20–27
- STEPHENS K. K., MALONE P. C., BAILEY C. M., (2011), ***Communicating with stakeholders during a crisis: Evaluating Message Strategies***, Journal of Business Communication 2005 42: 390
- STRANDER I., (2011), ***Effective Use of Social Media in Crisis Communication: Recommendations for Norwegian Organisations***, Leeds University, Inghilterra
- UTZ S., SCHULTZ F., GLOCKA S., (2012), ***Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster***, Public Relations Review 39 (2013) 40– 46
- WARD C., (2011), ***Social media and Crisis Communication: Are organizations using social media in times of crisis?***, Ball State University, Indiana

SITI

www.ansa.it

www.bernsteincrisismanagement.com

www.crisisgurublog.e911.com

www.crisismanagementnetwork.com

www.ferpi.it

www.fleishman.co.za

www.freshfields.com

www.gazzetta.it

www.huffingtonpost.it

www.issuemanagement.org

www.luiginorsa.com

www.mezzo-pieno.it

www.mslgroup.com

www.patricktrancu.wordpress.com

www.report.rai.it

www.repubblica.it

www.reputazioneonline.it

www.time.com

www.wearesocial.com

www.wikipedia.it

APPENDICE

I. Intervista diretta a Daniele Chieffi, 11 febbraio 2016

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 molto 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 cose. 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 primo 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 un 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 po' chettina, 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.

C: A posto?

G: Sì, grazie.

II. Intervista diretta a Luigi Norsa, 17 febbraio 2016

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 consapevoli 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 significativamente 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 risposta 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 farmacovigilanza 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 intasate 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 ungender 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.

III. Intervista diretta a Luca Poma, 14 aprile 2016

G: Allora, come le dicevo mi sto occupando della tesi, che spero sarà a luglio.

P: In bocca al lupo!

G: Crepi! 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 extremis, 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 un 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 delle 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 spesso 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 risposta 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.

P: 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 signority nel gestire i propri processi di governace, politiche commerciali, eccetera. Però, perché non ascoltare anche in maniera partecipativa 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 spesso 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 diavole 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.