

*“Alla mia mamma,
la mia unica migliore amica.
La mia guida di vita e
continua ispirazione.”*

INDICE

<i>Introduzione</i>	1
1. LA COMUNICAZIONE PER LA GESTIONE DELLE CRISI	5
1.1 Concetto di crisi	5
1.1.1 Definizione di crisi, elementi chiave	7
1.1.2 Tipologie di crisi	9
1.2 Che cos'è il crisis management? Le fasi	11
1.2.1 Research	13
1.2.2 Response	18
1.2.3 Recovery	20
1.3 Gestione della crisi: gli strumenti	23
1.3.1 Crisis Management Team	24
1.3.2 Piano di comunicazione di crisi	26
1.3.3 Strategie di comunicazione in risposta a una crisi	27
2. GRUPPO NESTLÉ	33
2.1 Come nasce Nestlé?	33
2.1.1 La storia di Nestlé	34
2.1.2 Nestlé: struttura, settore e attività	35
2.2 Il mondo Nestlé	45
2.2.1 Lo spirito Nestlé: valori condivisi, vision e mission	45
2.2.2 Valore aggiunto Nestlé: Ricerca&Sviluppo, Codice Etico e di Condotta	51
2.3 La comunicazione in Nestlé	54
2.3.1 Comunicazione con gli stakeholders, Corporate Affairs	55
2.3.2 Comunicazione con il consumatore	57

3.	<i>NESTLÉ E LE CRISI</i>	63
3.1	Comunicazione di crisi	63
	3.1.1 Attività di prevenzione	65
	3.1.2 Posizione di Nestlé online e offline	67
3.2	Strategie 2.0 applicate durante la crisi	69
	3.2.1 Il ruolo dei social network e dei nuovi media	70
	3.2.2 Internet in una crisi internazionale	73
3.3	Caso Nesquik: contaminazione salmonella in USA	76
	3.3.1 La situazione di crisi	76
	3.3.2 Interventi necessari in Italia	80
	CONCLUSIONI	83
	BIBLIOGRAFIA	87
	RINGRAZIAMENTI	91

INTRODUZIONE

Crisi, comunicazione e fiducia/reputazione sono le tre parole chiave che definiscono l'elaborato seguente.

“Crisi è un termine con il quale dal 2007 l'opinione pubblica si interfaccia quotidianamente, non perché prima non ci fossero state crisi, ma perché quella scoppiata nel 2007 ha scatenato reazioni a catena fino alla crisi economica attuale. Definita come “crisi economica”, è stata caratterizzata dalla mancanza di fiducia riposta nelle banche a livello internazionale e culminando nel 2010/2011 con il braccio di ferro tra USA e Europa sulla stabilità finanziaria e il ruolo dell'euro.

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

La comunicazione è, a sua volta, una delle caratteristiche proprie del mondo globalizzato, grazie alla presenza di nuovi media e delle reti. Le informazioni si diffondono rapidamente, arrivando ad un pubblico vastissimo di soggetti che possono avere interessi diretti o indiretti nell'impresa. Il modo in cui le informazioni si propagano e sono comunicate ai diversi destinatari è l'essenza di un processo di comunicazione ed è molto spesso più rilevante della dimensione stessa degli effetti reali della crisi. Eventi di per sé poco significativi possono essere ingigantiti e situazioni che non hanno nulla a che fare con l'impresa possono avere riflessi molto negativi su di essa.

La terza componente è costituita dalla fiducia e dalla reputazione, che sono a loro volta elementi cruciali di un sistema, ovvero quello economico. Infatti, la fiducia riposta in un'impresa o il pregiudizio sulla sua reputazione determinano atteggiamenti positivi o negativi dei diversi portatori di interessi aziendali. Quello che determina l'importanza della gestione di crisi a livello di reputazione e di immagine si costituisce con un'asimmetria di fondo: la fiducia e la reputazione si costituiscono in tempi lunghi, mentre la sfiducia o la caduta di reputazione possono essere determinati da fattori imprevedibili, spesso non controllabili, i quali hanno riflessi immediati nel breve periodo.

Una corretta gestione delle situazioni di crisi diventa quindi uno strumento fondamentale per affrontare questa asimmetria, evitando che la professionalità dei componenti aziendali sia intaccata o messa in discussione semplicemente per una situazione di crisi mal gestita.

L'elaborato verrà suddiviso in tre capitoli.

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

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

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

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

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

Infine, nel terzo paragrafo verrà analizzata la componente di comunicazione aziendale. Nestlé considera essa fondamentale al raggiungimento di risultati soddisfacenti, e per questo, differenzia la propria comunicazione in base all'obiettivo e al target che vuole raggiungere. Saranno differenziate le attività di comunicazione dirette ai consumatori finali, rispetto a quella indirizzata agli stakeholder, introducendo una piccola analisi della componente social utilizzata come strumento strategico per comunicare per i vari pubblici riferiti ai differenti brand di cui Nestlé è padrona.

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

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

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

Prendendo spunto da quest'ultimi, nel secondo paragrafo sarà individuato come questi nuovi canali di trasmissione di notizie, internet e soprattutto i social network, possano diventare un'arma a doppio taglio per l'azienda. Necessari per rimanere in costante contatto con i consumatori e per rispondere direttamente agli utenti, ma allo stesso tempo strumento di diffusione virale di notizie che, con il passare da "mouse a mouse", vengono spesso distorte e a volte totalmente inventate. Tutto questo porterà dei risvolti di necessaria considerazione per l'azienda e di importante rilievo in caso di scoppio di una crisi.

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

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

Questo capitolo affronterà la tematica generale della gestione di comunicazione di crisi a livello aziendale. Dopo aver definito il concetto di crisi, ne verranno individuate le varie tipologie con le conseguenti fasi. L'obiettivo è quello di fornire una base d'importanza alla funzione di utilizzo di un valido e consolidato processo di crisis management. Sarà sempre posto come primario il benessere aziendale, per cui è necessario un continuo monitoraggio dei segnali premonitori e conseguenti valutazioni aziendali. Verranno infine illustrati i mezzi e gli strumenti con cui poter affrontare in modo consono e funzionale un evento critico.

1.1 Concetto di crisi

La prima domanda a cui è fondamentale rispondere è: "Che cosa si intende con il termine crisi?" In particolare faremo riferimento alle crisi che colpiscono le organizzazioni economiche, piccole e medie imprese o grandi multinazionali. Le definizioni sono molteplici, in quanto diversi gli autori che le hanno individuate in base alla loro sensibilità personale e professionale.

La vera e propria "crisi" viene vista, però, come qualcosa che, per mancanza di prevedibilità o per qualche gap interno, lede l'immagine e/o la reputazione aziendale.

Le caratteristiche che permettono di definire una crisi sono (Invernizzi, 2012):

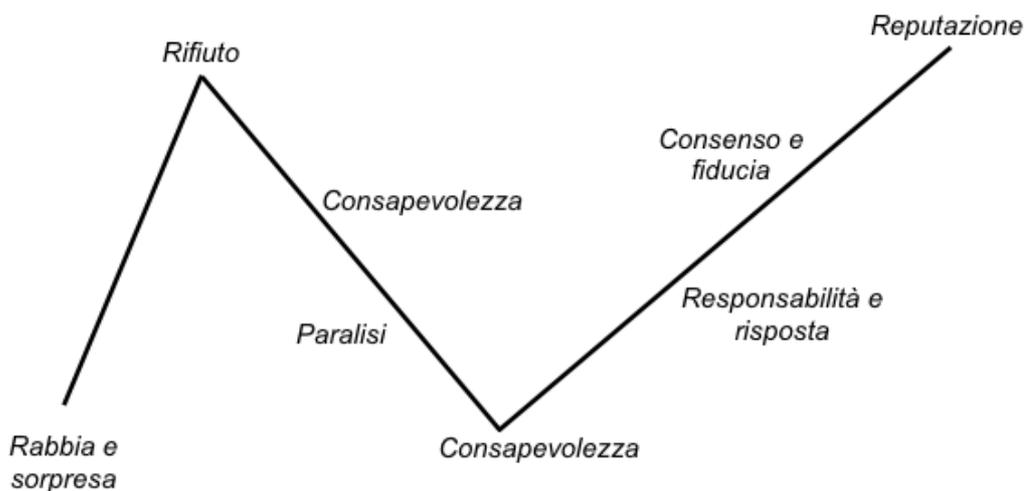
- *eccezionalità dell'evento critico*: eventi inaspettati e con bassa probabilità accadimento, ma allo stesso tempo con un alto impatto sulle attività aziendali. Non sempre però sono così imprevedibili, poiché prima di sfociare in vere e proprie crisi, esse emettono dei segnali deboli che se captati preventivamente permettono all'azienda di intervenire per contenere la crisi sul nascere.
- *visibilità dell'evento negativo*: le situazioni di crisi sono caratterizzate da una forte attenzione da parte dei media, dell'opinione pubblica e di altri gruppi esterni, come per esempio i clienti, gli azionisti, i politici, i sindacati, le famiglie

dei dipendenti, le associazioni ambientaliste o altri gruppi di pressione. L'attenzione viene posta sull'evento critico, quanto sull'organizzazione e le sue attività.

L'attenzione riposta sull'azienda in periodo di crisi è un aspetto di cruciale importanza per il responsabile di *crisis*. Secondo Bland (1995: 279): "*In public relations terms the real crisis is not what actually happened; it is what people think has happened*". Per questo motivo una crisi può essere vista anche sotto l'aspetto di cambiamento della percezione da parte degli stakeholder dell'organizzazione. Da ciò si può ben dedurre come la consapevolezza dell'importanza della percezione da parte dei diversi pubblici, rivesta un'importanza di vitale importanza per guidare le attività di comunicazione dell'azienda.

In base alla tipologia di crisi e al tipo di target che la crisi andrà a colpire, si possono individuare diverse reazioni dei soggetti coinvolti con l'evento critico che ha colpito l'azienda (*figura 1.1*):

Figura 1.1 **Percorso delle reazioni in caso di crisi**



Fonte: Invernizzi, 2006

1.1.1 Definizione di crisi, elementi chiave

Timoty Coombs sostiene che 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” (www.instituteforpr.org). L’*Institute for Crisis Management* (Icm) ha definito accademicamente il termine come “una significativa interruzione degli affari che causa un’ampia copertura mediatica. Il conseguente interesse pubblico turberà le normali operazioni dell’organizzazione e potrebbe anche avere un impatto sui suoi affari a livello politico, legale, finanziario e governativo” (Center e Jackson, 2003).

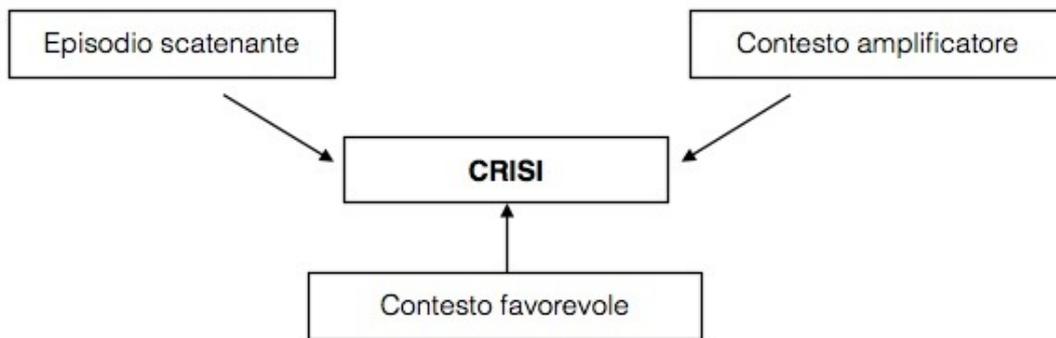
Una situazione viene percepita e resa critica, non tanto per il verificarsi in sé dell’evento, quanto più per la diffusione della notizia al grande pubblico, tramite i media. Sono quindi i media che selezionano quali eventi diventeranno poi una crisi per l’azienda. Si usa quindi dire che è la “percezione” della presenza di un problema che rende reale la crisi stessa, si può infatti affermare che in una situazione di crisi la percezione ha il medesimo peso della realtà.

Una crisi nasce quindi da un fatto ritenuto grave dall’opinione pubblica, la quale mette in discussione l’organizzazione stessa e di conseguenza la fiducia che si è disposti a concedere ad essa. Alla base vi è sempre il verificarsi di un “episodio scatenante” ed esistono altri due elementi che concorrono a rendere particolarmente inaccettabile il fatto iniziale:

- un contesto “favorevole” al diffondersi della notizia, tale per cui essa viene percepita in maniera ancora più negativa dai media e dall’opinione pubblica, magari in conseguenza della passata condotta di un’organizzazione;
- un contesto “amplificatore” che esaspera i toni e porta la notizia in primo piano sui vari mezzi di comunicazione di massa.

Si possono quindi individuare tre fattori che rappresentano la crisi (*figura 1.2*)

Figura 1.2 **Come nasce una crisi**



Fonte: L. Norsa, 2002

Secondo Luigi Norsa (2002) ed Eva Jannotti (2009) i principali elementi distintivi di una crisi sono i seguenti:

- *Sorpresa*: la situazione si verifica in un momento delicato per l'azienda, in quanto non prevista. Spesso ci si trova in questa a dover fronteggiare una crisi improvvisa a causa dell'incapacità dei manager aziendali di ascoltare i segnali premonitori.
- *Informazioni insufficienti*: nei primi momenti dallo scoppio di una crisi le notizie circolanti sono spesso incomplete e incerte, derivanti da fonti non attendibili.
- *Successione degli eventi*: durante la crisi, gli eventi si succedono uno dopo l'altro, il contesto e gli attori coinvolti cambiano continuamente, non riuscendo, nei primi tempi dallo scoppio della crisi, a raggiungere una stabilità.
- *Rottura della routine*: l'organizzazione si trova a dover affrontare un ambiente nuovo e senza soluzioni collaudate, il *dubbio* diventa l'unica *certezza*.
- *Perdita del controllo*: in questo nuovo ambiente, ogni azione volta a stabilizzare l'andamento della crisi appare vana, destando insicurezza e sfiducia in chi ha il compito di ricercare le giuste soluzioni.

- *Pressione dei media*: i responsabili della comunicazione di massa, soprattutto i giornalisti, sommergono l'organizzazione di domande, mettendo in luce gli aspetti negativi delle varie informazioni attraverso le quali si sta cercando di dare una risposta al problema.
- *Forte pressione esterna*: i vari stakeholder dell'azienda (dipendenti, giornalisti, sindacati, clienti, autorità, banche, ecc.) si sentono in diritto di essere messi al corrente dei fatti che hanno portato allo scoppio della situazione di crisi, aumentando la pressione sull'organizzazione.
- *Panico*: la situazione genera inevitabilmente del panico, perdendo la necessaria razionalità. I diretti interessati dalla crisi si sentono parte di un tunnel senza uscita, non sapendo cosa potrà accadere nelle ore successive.
- *Focalizzazione sul breve termine*: la necessità di rispondere in modo tempestivo, con qualche azione immediata, porta a perdere di vista le conseguenze a lungo termine, a volte anche ignorando i valori aziendali, pregiudicando così anche la reputazione dell'organizzazione.
- *Problemi di comunicazione*: all'insorgere di una crisi l'errore più grave che un'azienda può commettere è il cosiddetto "silenzio stampa". Ci si chiude nel silenzio per un periodo prolungato, con un blocco unilaterale dei flussi di comunicazione. Tante domande provenienti dall'esterno e nessuna risposta.

Spesso una crisi è definita tale, quando un problema diviene di dominio pubblico, dimostrandosi essenzialmente un problema di comunicazione.

Non sempre si verificano tutte le qui elencate caratteristiche, alcune organizzazioni sono più preparate di altre o adottano strategie di risposta migliori, riuscendo a superare la spirale di eventi negativi in modo più fluido e veloce.

1.1.2 Tipologie di crisi

Mitroff, fondatore dell'Institute for Crisis Management, ha sostenuto che ogni organizzazione non dovrebbe mai chiedersi se potrebbe essere soggetto a una crisi, bensì "quale tipo di crisi e quando si verificherà" (Invernizzi e Ripamonti, 2006).

Una crisi può avere due percorsi evolutivi (www.bernsteincrisismanagement.com):

- *Strisciante*: inizia in maniera quasi impercettibile, come ad esempio un lamento di un consumatore su qualche blog che però con l'andare del tempo può far scoppiare un vero e proprio caso. Questa tipologia di crisi ha il vantaggio di poter essere fronteggiata al meglio se presenti strumenti di monitoraggio segnali anche deboli. Purtroppo, invece, questi segnali vengono ignorati e sarà così più difficile riparare la situazione.
- *Improvvisa*: scoppia in un preciso istante, senza alcun tipo di preavviso cogliendo di sorpresa l'organizzazione. Raggiunge molto velocemente l'apice, proprio perché diventa immediatamente notizia diffusa tra i media. E' tra le crisi peggiori per le organizzazioni poiché richiede prontezza di risposta per domande a cui difficilmente l'azienda sa rispondere in maniera così immediata.

Un'ulteriore classificazione, individuata dall'Institute of Public Relations (www.instituteforpr.com), è basata sulle responsabilità che si possono addebitare all'organizzazione colpita. Distinguiamo quindi:

- *Victim Crisis* (responsabilità minime o nulle): qui l'evento critico, è causato da eventi naturali, calunnie, rumors negativi, atti violenti o gesti estremi perpetrati da agenti esterni volti ad attaccare direttamente l'azienda.
- *Accidental Crisis* (bassa responsabilità): possono essere individuate come crisi accidentali, per esempio, una non corretta strategia per la risoluzione di una situazione critica.
- *Intentional Crisis* (alta responsabilità): in questo caso l'organizzazione è direttamente colpevole di un comportamento scorretto.

Un ultimo modo per catalogare le situazioni critiche, prende in considerazione gli attori che l'evento coinvolge (Lagadec, 2002):

- crisi che interessano solo l'organizzazione, i suoi dipendenti e gli stakeholder coinvolti;
- crisi che coinvolgono anche i consumatori;

- crisi che interessano anche la comunità in cui l'azienda opera, l'ambiente, i competitors e altri soggetti a livello nazionale e internazionale.

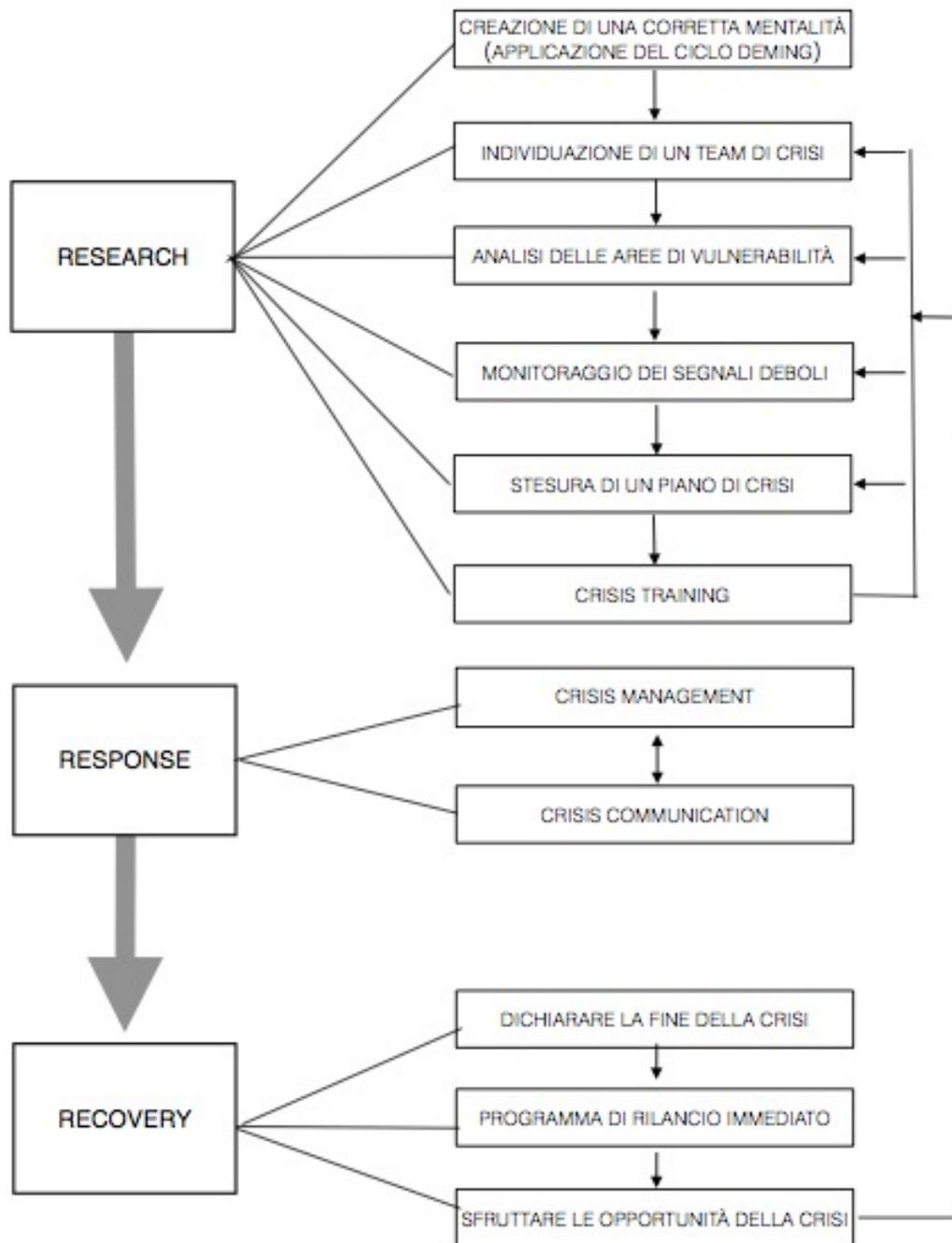
1.2 Cos'è il Crisis Management? Le fasi

Si definisce *crisis management* la “funzione strutturale del processo di direzione di un'organizzazione che analizza, predispone e coordina la gestione di situazioni di crisi prevedibili” (Muzi, Falconi; 2003).

Il crisis management è un processo di medio/lungo periodo, che incorpora tutte le varie attività da svolgere prima, durante e dopo un evento negativo in modo tale da tutelare l'azienda da minacce e ridurre l'impatto critico. Tale processo è composto da tre fasi principali (*figura 1.3*):

- *research*: in questa fase avvengono tutti quei processi da anteporre allo scoppio di una crisi, per prevenirla e per prepararsi in modo adeguato. In particolare le procedure volte a prevenire la crisi sono l'analisi delle aree vulnerabili e il monitoraggio dei segnali deboli;
- *response*: qui abbiamo la vera e propria fase di gestione, nella quale si applicano le varie strategie di risposta, tra cui la più importante, quella di comunicazione;
- *recovery*: entriamo infine nell'ultima fase post-crisi, dove si recupera la situazione di crisi e si propone un immediato piano di ribilancio cercando di sfruttare le opportunità create dall'evento critico. Sarà quindi utile imparare da quanto successo per migliorare i propri meccanismi di prevenzione e preparazione.

Figura 1.3 Il processo di crisis management



Fonte: elaborazione personale

1.2.1 Research

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

PATRICK LAGADEC

Una corretta gestione di crisi comincia molto prima che il fatto negativo si verifichi, è infatti fondamentale che siano valutati i rischi e le possibili cause scatenanti.

Mitroff, fondatore dell'Institute for Crisis Management, sostiene che la domanda che ogni organizzazione dovrebbe porsi non è se dovrà mai fronteggiare una crisi, bensì quale tipo di crisi aspettarsi, quando e come essa si verificherà (Invernizzi, Ripamonti; 2006). Per questo motivo, oggi, non è più possibile per un'azienda sottovalutare l'eventualità di essere colpita da una crisi: la preparazione e la prevenzione sono da considerarsi ormai doverose nei confronti degli stessi membri dell'organizzazione e della società in cui opera.

Il primo obiettivo è quindi quello di far raggiungere ai manager aziendali la consapevolezza della necessità di prevenzione e programmazione come strumenti di difesa per proteggere e preparare l'organizzazione agli eventi critici.

Il secondo obiettivo è quello di creare una corretta mentalità con la quale approcciarsi alla crisi, le domande fondamentali da porsi saranno: “quando e come l'organizzazione verrà colpita da un evento negativo?”, “quale crisi potrà verificarsi?”, “di che tipo sarà?”, ma soprattutto “l'azienda sarà capace di gestirla in modo efficace?” (Norsa, 2002).

E' un caso eclatante quello della Arthur Andersen, considerata una vera e propria “istituzione” nel suo settore da oltre trent'anni, colpita da gravi scandali finanziari e scomparsa nell'arco di novanta giorni per totale incapacità di previsione del rischio della crisi, nonché un'evidente dimostrazione dell'importanza di questa disciplina: se un disastro del genere può colpire una società di questa importanza, può colpire chiunque.

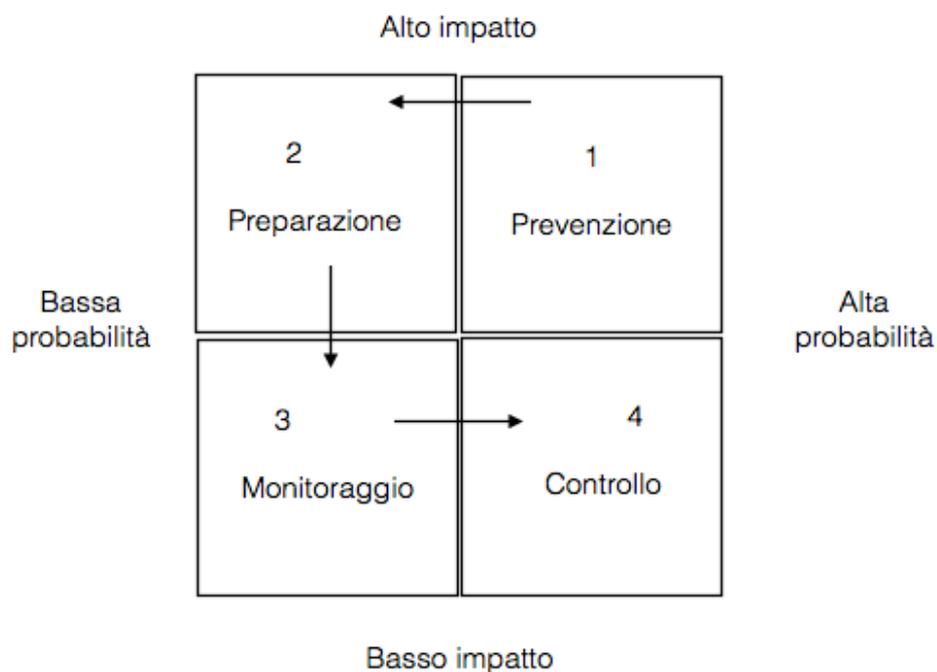
I responsabili delle aziende faticano però a comprendere come tutte le organizzazioni corrano stabilmente il rischio di essere colpite da una crisi, non esistono infatti imprese che si possano ritenere immuni. Tali eventi sono molto più probabili di quanto si stima comunemente, soprattutto se si ragiona in un'ottica di lungo periodo. Per tutto ciò, l'azienda deve essere consapevole che la preparazione e la prevenzione verso gli eventi critici è di fondamentale importanza per la propria crescita e sopravvivenza nel mercato di riferimento, dove i competitors sono sempre pronti a sfruttare i momenti di crisi delle aziende concorrenti.

Il passo iniziale consiste nell'analizzare le *aree vulnerabili* dell'organizzazione per consentire a questa di agire per tempo ed evitare le crisi cosiddette "evitabili". Si parte con l'individuazione degli elementi che potrebbero essere alla base di una potenziale crisi, ovvero, identificare gli anelli deboli dell'azienda e riconoscere quelle risorse che se intaccate causerebbero gravi problemi. Il passo successivo è quello di valutare il possibile impatto della crisi, sia a livello economico, sia a livello di sicurezza per le persone e per l'ambiente, sia a livello di reputazione e di immagine aziendale. Il terzo passo da compiere è quello di calcolare il grado di probabilità di accadimento di ogni evento critico individuato. Inserendo gli elementi individuati in una tabella, a seconda del relativo grado di impatto e di probabilità stimato, si ottengono *quattro quadranti* (figura 1.4), ognuno dei quali fa riferimento a una diversa strategia di approccio (Norsa, 2002):

- *primo quadrante* (alta probabilità - alto impatto): sarà necessario un lavoro di *prevenzione*, per ridurre la probabilità che si verifichi l'evento negativo. Trovare una soluzione a questa condizione deve essere una priorità assoluta per l'organizzazione;
- *secondo quadrante* (alto impatto - bassa probabilità): qui sarà necessario intraprendere un'azione di *preparazione* per cercare di ridurre l'impatto del potenziale evento, in quanto la probabilità di accadimento è già considerevolmente limitata;

- *terzo quadrante* (basso impatto - bassa probabilità): qua sarà sufficiente un'attività di *monitoraggio* sistematica, in quanto le priorità per l'azienda riguardano altri ambiti;
- *quarto quadrante* (basso impatto - alta probabilità): invece in questo caso sarà necessaria un'azione di costante *controllo* in modo tale che l'elemento potenzialmente critico non si sposti nei quadranti superiori, diventando così una minaccia grave per l'organizzazione.

Figura 1.4 **Analisi delle aree vulnerabili**



Fonte: L. Norsa, 2002

L'analisi delle aree vulnerabili si effettua quindi per programmare il processo di preparazione dell'azienda e individuare le priorità di intervento. Tale analisi serve inoltre alla creazione delle ipotesi di scenari futuri, all'individuazione degli interlocutori che potrebbero aiutare o ostacolare l'azienda, alla comprensione delle capacità di risposta dell'azienda e sarà di fatto la base per il *piano di crisi*. Lo scopo di questa attività è quello di esaminare degli elementi critici che necessitano di un'attenzione prioritaria e per i quali occorre un programma di gestione adeguato.

E' fondamentale che tutti i fattori critici emergano durante questa fase, per evitare che essi si presentino in futuro, tra la sorpresa e l'impreparazione dell'azienda.

Successivamente incontreremo il *monitoraggio dei segnali deboli*, che spesso precedono e avvertono dell'incombere di un evento critico. La funzione di questa attività è quella di anticipare le possibili crisi, gestendo le problematiche non appena si evidenziano i primi segnali, quindi nel momento in cui esse non sono ancora considerate "emergenze", perché non ancora giunte ai mass media.

Per riuscire a captare i campanelli d'allarme c'è bisogno di una spiccata sensibilità, bisogna infatti saper distinguere il normale vociferare di notizie riguardanti l'organizzazione, dai veri e propri segnali premonitori.

Secondo Richard Luecke, spesso, gli avvertimenti cadono nel vuoto per tre ragioni:

- sottovalutazione del problema;
- presunzione dei manager;
- incapacità di unire le informazioni.

Per evitare che la percezione dei rischi sia sfasata tra l'interno e l'esterno, è fondamentale che la comunicazione fluisca veloce e senza alcun timore reverenziale. Occorre organizzare un sistema di reporting interno, per assicurarsi che il segnale sia colto e trasmesso alla persona giusta, la quale sarà in grado di valutarlo e agire di conseguenza.

Capita spesso che siano i dipendenti, al livello più basso della scala gerarchica, ad avere una maggiore consapevolezza dei problemi più nascosti. Questo perché sono coloro che all'interno dell'azienda hanno un rapporto più diretto con il mondo esterno e con i consumatori. Molti dei segnali deboli che anticipano l'incombere di una crisi possono essere captati anche tramite una corretta attività di monitoraggio del web. Questa operazione può essere svolta direttamente all'interno dell'organizzazione, oppure da agenzie esterne, specializzate in questo genere di servizi. Con la diffusione di internet e dei social media, infatti, i consumatori si trovano in condizione di poter scambiare

opinioni e pareri su beni e servizi, anche manifestando il proprio malcontento e i propri reclami verso le aziende in collegamento con altri consumatori. Quest'ultime oggi non possono più permettersi di non prendere in considerazione queste piattaforme, ma anzi, è necessario che risultino direttamente coinvolte nel processo mediatico del web 2.0.

LE CINQUE AZIONI CRUCIALI DURANTE LA FASE *RESEARCH*
SECONDO MITROFF E PEARSON

- *Azioni strategiche*
 - Integrare il crisis management nella strategia generale dell'impresa
 - Includere membri esterni all'impresa nel crisis team
 - Garantire il crisis training ai membri del comitato di crisi
 - Individuare diverse strategie di gestione per una stessa crisi

- *Azioni tecniche strutturali*
 - Individuare il crisis team
 - Stabilire un budget per le operazioni di research del crisis team
 - Caricare in rete il crisis plan
 - Stabilire la location della crisis room
 - Assicurarci che la crisis room sia attrezzata per poter centralizzare le informazioni
 - Stabilire delle relazioni con degli esperti esterni di crisis management

- *Azioni di valutazione e di diagnosi*
 - Condurre l'analisi delle aree vulnerabili
 - Stabilire di conseguenza un'adeguata copertura assicurativa
 - Condurre delle analisi sull'impatto ambientale delle potenziali crisi
 - Stabilire una scala di priorità delle attività di prevenzione e preparazione alle crisi
 - Favorire l'ascolto dei segnali premonitori
 - Analizzare le crisi passate

- *Azioni comunicative*
 - Garantire un media training al portavoce del crisis team
 - Migliorare le relazioni con la comunità locale
 - Migliorare le relazioni con le autorità

- *Azioni psicologiche e culturali*
 - Mostrare l'impegno del CEO nello sviluppo di una mentalità di crisis management
 - Migliorare le relazioni con i gruppi di attivisti
 - Garantire un addestramento sull'impatto emotivo causato da una crisi
 - Garantire la presenza di un servizio di supporto psicologico per l'ansia e lo stress
 - Ricordare le conseguenze delle passate crisi all'azienda e agli stakeholder

1.2.2 Response

*“Non basta fare le cose velocemente e nel modo migliore.
Bisogna soprattutto fare le cose giuste.”*

PETER DRUCKER

L'inizio della *fase response* coincide con il manifestarsi di una crisi, il momento più delicato e critico del processo di crisis management. Non esistono regole certe da applicare, l'azienda deve però affrontare direttamente l'effetto negativo tenendo presente che la risposta che l'organizzazione saprà dare in questa circostanza avrà delle conseguenze cruciali sulla sua reputazione futura. L'obiettivo in questa fase sarà quello di ridurre i danni in prospettiva di breve e lungo termine, evitando che i fatti in questione ledano rapporti di cruciale importanza per l'organizzazione, e anzi, far sì che la situazione inizialmente negativa porti a un miglioramento dei rapporti con i pubblici cruciali.

La prontezza nella risposta è uno dei fattori determinanti nella gestione di una crisi. Un intervento tempestivo consente di limitare i danni alla reputazione dell'organizzazione, alla sua credibilità, al valore dei suoi prodotti e delle persone che vi lavorano dentro, ma a patto che la risposta sia pertinente a tutto questo. Questa fase assume quindi un ruolo strategico, in quanto dal successo di essa ne dipende, a volte, la stessa sopravvivenza futura dell'organizzazione colpita (Invernizzi, Ripamonti; 2006).

Entra in scena, in questo passaggio, uno degli strumenti fondamentali alla prontezza di risposta dell'organizzazione: il *protocollo d'ingaggio*.

Questo documento contiene delle regole già pre condivise e quindi vincolanti per tutti i membri della crisis room, per tutti i dirigenti e per i dipendenti in qualche modo coinvolti nella gestione della crisi. Tutte le operazioni contenute nel protocollo d'ingaggio devono essere compiute entro i primi 180 minuti dall'iniziale segnale sospetto (per le web crisis il tempo può essere anche di molto inferiore). La rapidità d'azione è quindi di fondamentale importanza per evitare che le notizie, relative alla crisi appena nata, arrivino ai media prima che l'organizzazione abbia avuto modo di organizzare la strategia da attuare. Si

cerca in questo modo di non far emergere notizie distorte o ingigantite, che danneggerebbero ulteriormente la reputazione aziendale.

La reputazione di un'organizzazione è un asset intangibile fondamentale. E' necessario, quindi, occuparsi fin da subito di limitare l'impatto dannoso sugli indici di reputazione aziendale, attuando la strategia più idonea alla situazione critica in questione. Essa può variare su alcuni passaggi, per esempio sulle modalità di valutazione del danno subito dalle vittime della crisi e sulla conseguente presa in carico che occorre avere nei loro riguardi.

Che cosa dovrà fare concretamente un'organizzazione per risolvere la situazione critica? Quali azioni dovrà compiere? La disciplina del crisis management non segue delle regole precise, sarebbe poco produttivo definire delle strategie standard per affrontare tipologie di crisi, anche se simili. La gestione della crisi deve quindi costruire ogni volta la propria strada personale, che sarà sicuramente diversa da quella precedente. L'esperienza passata può semplicemente dare qualche aiuto, qualche linea guida a cui ispirarsi per la propria condotta. Possiamo quindi delineare l'atteggiamento più utile da tenere per un'organizzazione in caso di crisi, per *preservare la reputazione* dell'organizzazione (Poma, Vecchiato; 2012):

- informare il grande pubblico che l'azienda è a conoscenza della crisi e che se ne sta occupando;
- risolvere/tamponare la crisi, mentre si avvia un'indagine interna per individuare le responsabilità;
- ammettere le responsabilità interne e dare chiara evidenza all'esterno delle iniziative intraprese;
- occorre far rilasciare quante più interviste possibili ai vertici dell'azienda, per comunicare alla cittadinanza che, anche se la colpa non è attribuibile all'organizzazione, specialmente una volta identificato e isolato l'eventuale colpevole interno, l'azienda è dispiaciuta e si sente responsabile per i disagi che si sono verificati e che si offre, inoltre, di rimediare a ogni danno eventualmente arrecato;
- chiedere scusa e promettere che un fatto del genere non si ripeterà mai più, dando evidenza all'adozione di efficaci strategie correttive dal punto di vista organizzativo;

- nel periodo successivo, tenere aperte le linee di comunicazione e trasferire ai media e al grande pubblico una tale quantità di buone notizie da bilanciare nella loro memoria il ricordo della passata crisi.

1.2.3 Recovery

“Non è forte chi non cade, ma chi cadendo ha la forza di rialzarsi.”

JIM MORRISON

Nel momento in cui la crisi termina, è dovere del leader aziendale rendere nota la notizia e rendere partecipi tutti gli stakeholder. Questo momento non è sempre facile da individuare, poiché potrebbero esserci degli strascichi dovuti a una cattiva gestione dell'evento critico, che si protraggono nel lungo periodo.

Inevitabilmente, l'organizzazione terminata la crisi non sarà la stessa, a seconda del modo in cui la situazione è stata affrontata e di come l'azienda era pronta a reagire, troveremo una fase successiva alla crisi più o meno favorevole alla ripresa della normale vita aziendale.

Questa fase è parte integrante del processo di crisis management ed è di particolare importanza non confondere l'esaurimento della gestione tecnica di emergenza, o il calare dell'invadenza mediatica, con la vera e propria fine della crisi. Sarebbe infatti un grave errore e avrebbe delle conseguenze sulla fiducia degli interlocutori dell'azienda. Per contro non sarebbe conveniente mantenere oltre al necessario i meccanismi creati ad *hoc* per gestire la crisi, ritardando l'avvio della fase di recupero.

Alcuni dei segnali che l'organizzazione può individuare per capire quando una crisi può considerarsi finita sono (Luecke, 2004):

- il recupero della fiducia tra clienti e fornitori nel rapporto che intrattengono con l'azienda;
- il ritorno alle normali occupazioni per tutti i dipendenti;
- la ripresa di vendite e utili;
- la minore pressione da parte della stampa.

Dopo aver avvisato della fine della crisi, il leader aziendale ringrazierà tutti gli interlocutori per la pazienza dimostrata a fronte dei disagi che si sono dovuti sopportare ed infine esprimerà la sua gratitudine per la fiducia riposta nell'organizzazione.

E' importante ricapitolare la situazione: individuare qual era il punto di partenza, cosa è successo durante la crisi, sottolineare le azioni positive adottate e capire quali conseguenze rilevanti ci sono state all'interno del normale iter aziendale, proponendo, infine, un metodo di prevenzione di eventuali problemi futuri.

Queste comunicazioni è importante scinderle in base al target di riferimento. Per i dipendenti, gli investitori e le vittime dirette del danno è buona cosa che l'azienda si metta in prima persona, organizzando riunioni faccia a faccia o inviando messaggi personali diretti. Per tutto il resto del pubblico esterno interessato alla vicenda, l'organizzazione dovrà avvalersi dei mezzi di comunicazione di massa per rendere la notizia il più possibile virale. Dalla stampa, al sito web aziendale, ai social network, l'azienda deve recuperare la propria immagine e reputazione, sfruttando la crisi come una rinascita di modi e di stile comunicazionale.

Il monitoraggio del web, a cura degli addetti stampa, andrà avanti per altri 6-12 mesi dalla fine della crisi. Si tratta infatti di una parte fondamentale e da non trascurare, in quanto individuando i vari rumors su blog, forum e/o social network, l'azienda potrà rispondere prontamente.

Uno dei programmi di rilancio immediato, intrapresi dalle aziende per recuperare il valore di mercato dell'organizzazione, è quello di sfruttare l'enorme copertura mediatica dovuta alla crisi, per rilanciare il proprio nome anche a dei target che altrimenti sarebbero indifferenti ad essa. Di solito questo programma è composto dal lancio di una nuova campagna di comunicazione, attraverso nuovi advertising sui giornali, promozioni nei punti vendita o di iniziative speciali coinvolgendo i vari stakeholder.

Per completare la fase di recupero è importante effettuare una stima del danno finale subito, sia in termini monetari che riguardo alla reputazione aziendale. In questa valutazione bisogna includere il costo del risarcimento alle vittime della

crisi e a tutti i soggetti che ne sono stati penalizzati. Viene definita “vittima”, chi paga direttamente sulla propria persona le conseguenze dirette della crisi in corso, ed è fondamentale dimostrare, da parte dell’organizzazione, massima solidarietà e vicinanza. Essere disponibili e aperti verso le vittime della crisi riduce notevolmente la perdita di reputazione aziendale e, in taluni casi, ne riduce l’entità di indennizzo dovuto.

Ogni trascuratezza durante questa fase post crisi costituisce un rischio di ricaduta in crisi successive, sicuramente evitabili. E’ quindi rilevante, per il *continuum* della vita aziendale, una rimappatura dei rapporti con gli stakeholder considerando necessario il cambiamento di approccio con essi e rielaborazioni di strategie di comunicazione ad *hoc* finalizzate alla difesa e implementazione dell’indice reputazionale dell’azienda.

Nella fase successiva alla crisi, l’azienda può, oltre che a subirne gli effetti negativi, sfruttare le opportunità che essa offre. Sarà, però, l’atteggiamento dell’organizzazione durante la valutazione delle conseguenze post evento critico, a decretarne il loro sfruttamento. Alcune delle opportunità sfruttabili in occasione di una crisi sono:

- la creazione di importanti relazioni con nuovi soggetti economici;
- il consolidamento delle relazioni tra i soggetti interni all’azienda e il rapporto tra questi e il mondo esterno;
- lo smascheramento di un soggetto che non meritava la fiducia dell’organizzazione;
- l’identificazione di forti personalità all’interno dell’organizzazione;
- la scoperta di nuove potenzialità nella catena di distribuzione, a seguito dei cambiamenti apportati;
- l’identificazione delle parti che causavano sprechi all’interno dell’azienda;
- il riconoscimento di alcuni difetti del prodotto di cui non ci si era accorti in precedenza;
- la forte visibilità mediatica;
- l’aumento di fiducia dopo aver superato la crisi;
- un nuovo spiccato spirito di gruppo e senso di appartenenza, che lega in modo orizzontale gli individui interni all’organizzazione;

- l'apprendimento di nuovi importanti insegnamenti nella disciplina di crisis management.

Facendo riferimento a questo ultimo punto, è importante capire che cosa non ha funzionato nei sistemi di prevenzione, preparazione e risposta all'evento negativo o comunque quali sono stati gli spazi in cui migliorare per non far cadere nuovamente l'azienda in stato d'emergenza. Bisogna quindi valutare l'aggiornamento di tutti gli strumenti atti alla prevenzione e preparazione a una crisi, per rafforzare l'azienda alla luce di quanto appena successo. Saranno quindi modificate le modalità di monitoraggio dei segnali deboli e di individuazione delle aree vulnerabili, verranno integrate le competenze all'interno dei *crisis team*, adattate le procedure presenti nel *crisis plan* e affinate le modalità di *crisis training*.

Sarà quindi fondamentale, imparare dalle crisi passate per evitare di commettere due volte lo stesso errore.

La fase di recovery di una situazione di crisi è quindi un processo di rimarginazione della ferita, ricordando e oltrepassando allo stesso tempo l'evento critico appena trascorso. A seconda di come verrà gestita, questa fase risulterà: più o meno lunga, più o meno fruttuosa e potrà condurre a ricadute o miglioramenti del sistema impresa.

1.3 Gestione della crisi: gli strumenti

Durante la fase di gestione di un evento critico, gli strumenti di cui un'azienda può avvalersi sono molteplici. Alcuni però sono di fondamentale importanza e dovranno essere costituiti e migliorati continuamente.

La business continuity di un'azienda dovrebbe venire pianificata seguendo il cosiddetto *Deming Cycle*, detto anche "ciclo PCDA". Questo strumento parte dall'assunto che per il raggiungimento della massima qualità è necessaria una costante interazione di quattro fasi:

- *P - Plan* (programmazione): viene elaborata una lista di possibili aree di crisi e un'ipotesi di procedura per risolverle;

- *D - Do* (esecuzione): la procedura viene applicata secondo il programma, effettuando simulazioni di scenari di crisi;
- *C - Check* (test e controllo): lo studio e la raccolta dei risultati di feedback derivanti dall'applicazione e la procedura;
- *A - Act* (azione): il processo viene migliorato sulla base del feedback ottenuto e quindi reso definito e ampliato in tutto il suo ambito di applicazione.

Il seguente modello viene fatto applicare direttamente dal personale aziendale, individuando le diverse predisposizioni personali e seguendo le modalità di selezione del *crisis team*.

1.3.1 Crisis Management Team

Il primo passo da compiere per prepararsi all'eventualità di una crisi e quello di individuare il *crisis team*, anche detto comitato di crisi, cellula di crisi o, con riferimento al luogo fisico dove si svolgono le riunioni in occasione della crisi, *crisis room*.

Questa squadra organizzata di lavoro, avrà la funzione di svolgere direttamente le varie fasi di Deming Cycle, effettuando quindi un lavoro di prevenzione e gestione degli eventi negativi che potranno colpire l'organizzazione.

La selezione del team dipende molto dal tipo di attività svolta dall'azienda, dalla sua struttura organizzativa e dai vari livelli di cui essa è composta. Le competenze di base richieste sono eterogenee, alcune sono direttamente interpellate in riferimento a situazioni specifiche o in base a loro conoscenze particolari del settore, ad esempio il manager diretto dell'area in cui si verifica la crisi.

E' fondamentale quindi che ogni team sia adeguato alla particolare situazione di crisi, ovvero che all'interno dell'azienda ci siano diversi team adatti alle diverse tipologie di crisi.

Alcuni dei membri imprescindibili all'interno del *crisis management team* sono:

- Ceo;
- vicepresidente;
- responsabili delle funzioni di finanza e del personale;
- responsabili degli affari legali;

- security;
- quality assurance;
- logistica;
- ufficio stampa;
- responsabile di relazioni pubbliche.

Queste figure, nella maggior parte dei casi, viene selezionata all'interno dell'organizzazione, in casi specifici invece, come per esempio nei casi di eventi critici coinvolti in più mercati è necessario riferirsi a una task force esterna specializzata che, in questo caso, conosca particolarmente bene la cultura e le leggi dello Stato di riferimento.

Il responsabile della comunicazione e dei *public affairs*, viene citato per ultimo in quanto spesso dimenticato e sottovalutato, ma risulta essere uno degli elementi più importanti all'interno del crisis team. Come abbiamo già sottolineato precedentemente, l'aspetto comunicativo è fondamentale per una gestione ottimale della crisi, per questo motivo è necessario che i vertici aziendali lo includano all'interno del team e lo prendano in considerazione per le varie scelte strategiche.

L'utilità del comitato di crisi è proprio quella di creare un gruppo di persone che sia immediatamente pronto e preparato nel caso in cui un evento negativo colpisca l'azienda. Il vantaggio più rilevante è sicuramente il risparmio di tempo. Sarà necessario individuare precedentemente un portavoce ufficiale dell'organizzazione che potrà rispondere in modo tempestivo ai giornalisti, diventando il "volto" dell'azienda durante il periodo più delicato della crisi.

Le *funzioni principali* del crisis team si suddividono in prima, durante e dopo l'evento critico. Quelle iniziali si esauriscono nell'analisi delle aree vulnerabili, nel monitoraggio dei segnali deboli e nella stesura del *piano di crisi*. Le attività durante la crisi sono quelle di gestione e di comunicazione dell'evento, volte in particolare ad assicurare la qualità strategica del processo decisionale attraverso l'analisi di una vasta gamma di variabili, come la precisazione dei costi, dei rischi, obiettivi e valori in gioco (Lagadec, 2002). Quelle successive all'evento, infine, riguardano le azioni di recupero e di rilancio, oltre alla stesura

di un documento che ripercorra tutte le tappe della gestione della crisi appena avvenuta e la riscrittura del piano di crisi aggiornato.

E' particolarmente rilevante la fase di *training* del team, testato periodicamente affinché si crei la giusta conoscenza e relazione tra i suoi membri, intercettando eventuali mancanze di competenza e testando la capacità di lavorare in situazioni di stress da parte dei suoi partecipanti.

1.3.2 Piano di comunicazione di crisi

Una volta terminati gli interventi di prevenzione, il comitato procede alla stesura del *piano di crisi*, detto anche *contingency plan* o *crisis management plan*.

Il crisis plan è il risultato del lavoro di analisi delle aree vulnerabili e di monitoraggio dei segnali deboli, ovvero la stesura documentata delle procedure attraverso cui operare, degli strumenti di comunicazione da utilizzare e della documentazione di cui servirsi durante una situazione di crisi. Conterrà, quindi, le informazioni più importanti per consentire di gestire le crisi, ritenute più probabili e di maggior impatto, nel migliore dei modi.

La funzione del piano di crisi è quella di guidare l'organizzazione per recuperare il controllo della situazione nel più breve tempo possibile, dando sicurezza operativa ai membri del crisis team che altrimenti, in una situazione di destabilizzazione improvvisa, si tenderebbe a perdere. Tutto questo si traduce nella stesura del documento da parte degli esperti e nell'approvazione di tutti i componenti del comitato, per poi essere d'aiuto immediato nel momento del bisogno. Una delle caratteristiche del documento è la flessibilità, in modo tale che esso possa essere applicato a situazioni di diversa natura, che non ricalchino necessariamente lo scenario previsto. Infine, sarà necessario che le informazioni contenute siano continuamente aggiornate, mentre una revisione integrale dei dossier e delle procedure in esso contenute deve essere effettuata orientativamente ogni dodici mesi.

Un piano di crisi dovrebbe essere composto da tre sezioni principali (Norsa, 2002):

- *prima parte*: vengono affermati i poteri, la composizione, le modalità di attivazione, le responsabilità e il ruolo di ciascuno dei componenti del crisis team;
- *seconda parte*: sono presentati i possibili scenari e le relative modalità di gestione delle crisi ritenute prioritarie dall'analisi delle aree vulnerabili. Qui sono allegati una serie di documenti già compilati per favorire una corretta e rapida gestione. Inoltre sarà necessario preventivare un budget economico specifico per rispondere alle crisi.
- *terza parte*: troveremo del materiale con informazioni sull'azienda e i suoi impianti, il settore in cui opera, le caratteristiche dei suoi prodotti e servizi, i metodi di produzione, le normative del settore, le procedure di sicurezza e qualità, ecc.

Attraverso questo materiale, l'azienda può rispondere alle domande più diverse in modo veloce, dettagliato e ordinato senza perdere tempo.

E' fondamentale che il piano di crisi sia disponibile anche su apposite piattaforme online ad accesso limitato ai membri del crisis team, così che al momento dello scoppio della crisi si potrà accedere, ovunque e senza problemi, al plan.

All'interno sarà inoltre necessario inserire una lista di contatti, contenenti persone direttamente coinvolte nell'evento critico o di supporto ad esso, in modo tale da poter comunicare con essi in maniera diretta ed efficace.

1.3.3 Strategie di comunicazione in risposta a una crisi

La possibilità di gestire con successo una situazione di crisi è fortemente connessa alla capacità dell'organizzazione di comunicare in modo corretto con i propri interlocutori. Infatti, nonostante il crisis management dipenda prima di tutto dalla capacità di gestione strategica dell'azienda, *il fattore comunicativo assume un ruolo determinante* per le chance di successo finale. Si propongono qui di seguito, alcuni principi utili ad una corretta strategia di risposta alla crisi.

- *Assumersi le proprie responsabilità*: l'organizzazione per poter mantenere la propria reputazione e credibilità deve dimostrare di essere *affidabile*.

Dovrà quindi accollarsi le varie responsabilità, derivanti dalla crisi, come ad esempio affrontare il costo di un ritiro del prodotto, causando molto probabilmente una perdita in materia di utili, ma che si rivelerà un guadagno in termini di percezione da parte dei consumatori.

- *Dimostrare serietà*: il portavoce aziendale, quando segnala un allarme, deve rassicurare il pubblico circa la preparazione dell'azienda ad affrontare questo tipo di eventi, sottolineando ad esempio l'esistenza delle procedure d'emergenza, mettendo in risalto la professionalità dell'impresa.
- *Calibrare la risposta*: la reazione comunicativa dell'azienda all'evento critico deve essere tarata in funzione della gravità dei fatti. Deve utilizzare al meglio gli strumenti a suo disposizione, facendo intervenire in modo adeguato i personaggi all'interno dell'azienda. Inserire il Ceo in una rassegna stampa di una crisi locale di piccolo conto, aumenterebbe la pressione mediatica e la percezione reale della fatto accaduto sarebbe amplificato.
- *Comunicare con trasparenza e sincerità*: la comunicazione di crisi deve assolutamente essere chiara e diretta. Un'organizzazione oltre a evitare categoricamente di dire bugie, deve dimostrare di non avere niente da nascondere e di star facendo tutto il possibile per salvaguardare gli interessi dei proprio interlocutori.
- *Assumere un atteggiamento empatico*: l'organizzazione, prima di trasmettere messaggi razionali, deve riuscire a ottenere la volontà d'ascolto da parte del pubblico. Tale volontà si acquisisce in seguito al superamento della reazione emotiva generata da un evento negativo. Attraverso l'empatia, ovvero la condivisione delle stesse emozioni del pubblico, si potrà superare tale reazione e ottenere così l'ascolto da parte degli interlocutori.

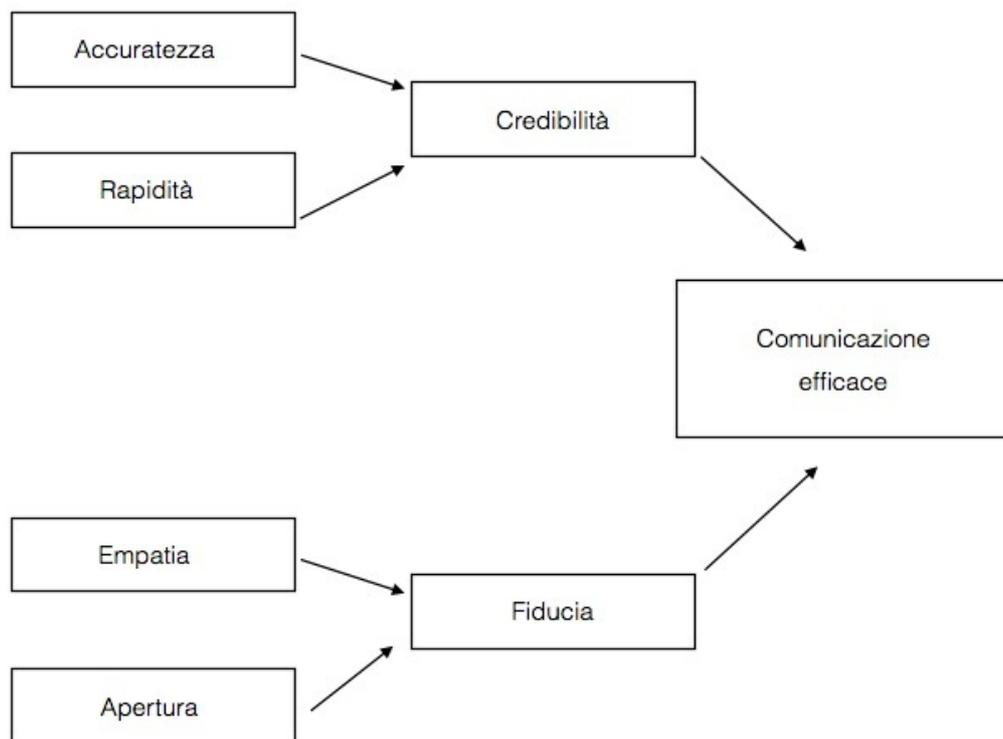
- *Capire l'importanza delle 24ore:* il fattore tempo è una variabile determinante della crisis communication e saper entrare subito in “clima di crisi” è un'abilità indispensabile per limitare il più possibile i danni. Ciò che un'azienda decide per il proprio destino nelle prime 24 ore, darà la direzione a tutto il resto della gestione. Con l'arrivo di internet questo spazio temporale si è ulteriormente ridotto, secondo alcuni esperti oggi occorre fare la prima mossa già entro le prime due ore.
- *Aumentare la comunicazione:* per rispondere a tutti i dubbi e le perplessità riguardanti i fatti e alle scelte di gestione di crisi, verso il pubblico interno ed esterno, è necessario aumentare il normale flusso di comunicazione e vincere la tentazione di chiudersi nel silenzio. Bisogna perciò evitare che siano altri soggetti esterni all'azienda a raccontare i fatti e le conseguenze di ciò che è accaduto.
- *Farsi percepire come fonte autorevole:* la forte pressione dei giornalisti a caccia di notizie riguardanti l'evento drammatico fa in modo che essi pur di aver qualcosa da scrivere si impongano come persone “informate sui fatti”. Bisogna evitare che ciò accada e l'azienda deve mostrarsi come unica fonte attendibile poiché direttamente coinvolta nella situazione di crisi.
- *Controllare il più possibile i media e internet:* l'osservazione costante della rassegna stampa deve essere per un'organizzazione un processo di routine, specialmente in periodo di crisi. Il monitoraggio di internet, invece, raggiunge oggi pari o quasi maggiore importanza. Spesso è da un commento su un blog o da un'osservazione errata diffusa sui social network che s'infuocano le crisi, ed è attraverso questi strumenti che l'azienda può conoscere la “temperatura” dell'ambiente esterno e capire come muoversi per calmare le acque.
- *Opporre i fatti alle parole:* evitare che si diffonda il passaparola tra il pubblico è pressoché impossibile, per questo motivo è necessario monitorare i rumors e prima che alcuni di questi diventino assordanti,

ribattere con dei fatti. Non servirà a nulla opporre alle voci delle parole, mentre rispondere con dati concreti placcherà sicuramente il brusio.

- *Non illudere le persone:* in una circostanza di evoluzione incerta è sempre opportuno mantenere un profilo basso per poter successivamente irrompere con aggiornamenti positivi, piuttosto che dover raccontare un aggravamento imprevisto del quadro della situazione. Si consiglia comunque, anche nelle situazioni più critiche, di avere un approccio il più possibile ottimista e lungimirante, sottolineando man mano i progressi effettuati.
- *Trasmettere messaggi semplici e chiari:* per essere ascoltati e ricordati in modo efficace è necessario utilizzare un linguaggio facilmente comprensibile a tutti, mirando a lasciare nella testa delle persone idee precise e memorabili.
- *Capire l'importanza della comunicazione interna:* i dipendenti costituiscono un interlocutore cruciale per l'organizzazione e vanno sempre considerati come vittime potenziali delle crisi aziendali. A loro sarà dovuta un'attenzione particolare, indirizzandogli messaggi diretti che li rassicurino circa quello che sta succedendo, come si devono comportare, quali saranno le conseguenze della crisi sulla loro incolumità, posto di lavoro o carriera. L'azienda avrà particolarmente bisogno della sua workforce per vincere la crisi e per questo motivo non è possibile destargli preoccupazioni riguardo il posto di lavoro o addirittura abbandonarli a se stessi poiché si rivelerebbero poco produttivi e collaborativi.
- *Collaborare con le autorità e gli addetti alla sicurezza:* non sempre la crisi può essere gestita solo dal crisis team, per esempio nel caso di un'intossicazione alimentare l'organizzazione dovrà aiutare i medici degli ospedali a individuare la causa della contaminazione. Essa dovrà essere disponibile a indagini e dichiarazioni in quanto essa stessa è prima di tutti interessata a cercare di risolvere l'emergenza e appurare le cause della crisi.

Secondo Eva Jannotti, i principi della comunicazione di crisi possono essere riassunti secondo lo schema seguente (vedi figura 1.5):

Figura 1.5 Comunicazione di crisi efficace



Fonte: E. Jannotti, 2009

CAPITOLO 2 GRUPPO NESTLÉ

In questo secondo capitolo verrà descritta l'azienda Nestlé nella sua interezza. Partendo dalla sua storia e la sua evoluzione nel tempo, verrà poi analizzata come si è evoluta la struttura organizzativa ad oggi, attraverso un parallelismo con il settore in cui opera l'azienda. Verrà poi sottolineato cosa vuol dire per l'azienda *creare valore condiviso* e quali sono i "fiori all'occhiello" di cui Nestlé vanta particolare prestigio.

Infine verrà affrontata la tematica di comunicazione aziendale, come Nestlé gestisce la sua comunicazione con i consumatori e con le istituzioni, di come è organizzata a livello di management e le varie strategie adottate.

2.1 Come nasce Nestlé?

Nestlé, oggi leader mondiale in Nutrizione, Salute e Benessere, nasce quando il farmacista tedesco Henri Nestlé inventa la Farina Lattea e fonda a Vevey, un piccolo paese svizzero, la S. A. Henri Nestlé.

La Farina Lattea, un composto di latte, cereali e sali minerali era un prodotto innovativo in quanto si proponeva come alternativa all'allattamento materno in un momento in cui la mancanza di prodotti sostitutivi rappresentava una delle principali cause di mortalità infantile. Il latte di mucca, infatti, era molto difficile da conservare e quindi poco utilizzato nell'alimentazione per i neonati a cui non poteva essere somministrato il latte materno. Il suo utilizzo si diffonde velocemente, conquistando prima il mercato svizzero e successivamente quello europeo. Tra il 1870 e il 1880 la farina lattea viene resa disponibile anche in Australia, Sud America, Egitto, Messico e Indonesia.

Nel giro di 145 anni, questa piccola fabbrica si è diversificata così tanto da diventare quello che è ora: la più grande azienda al mondo di prodotti alimentari e bevande.

I continui investimenti nella ricerca scientifica hanno permesso a Nestlé di acquisire una sempre maggiore capacità di rispondere ai bisogni alimentari dell'uomo, dalla nascita, all'età adulta e in ogni momento della giornata, con prodotti innovativi che uniscono il gusto al valore nutrizionale.

2.1.1 La storia di Nestlé

Nestlé nasce nel 1866 con l'invenzione della Farina Lattea. La società a responsabilità semplice beneficiava dell'instancabile lavoro del suo fondatore, riuscendo poi, nel 1875, a crescere diventando una società anonima. Il Gruppo continua la sua crescita grazie a grandi importanti fusioni come quella con Condensed Milk Co. e l'unione con la società di Daniel Peter, inventore del cioccolato al latte. Nel 1947 inizia una serie di fondamentali acquisizioni come quella di Maggi, storica azienda che produce alimenti, oggi brand forte e capace di sviluppare alimenti arricchiti di nutrimenti necessari a soddisfare le esigenze alimentari di specifiche aree geografiche, pur restando economicamente accessibili. Nel 1974 Nestlé decide di diversificare la propria attività, per la prima volta al di fuori del settore alimentare, diventando il principale azionista di L'Oréal. La sua sorprendente crescita continua a metà degli anni Ottanta, con l'acquisizione del gigante americano Carnation, e a partire dai primi anni Novanta di altre importanti società, come Sanpellegrino (1997), Spillers Perfoods (1998) e Raiston Purina (2002), dalla cui unione è nata Nestlé Purina PetCare rivolta all'alimentazione animale.

Nel 2006 Nestlé acquista il gruppo americano Jenny Craig, che gestisce centri per la perdita del peso e opera nel settore degli alimenti dietetici, dimostrando il suo continuo impegno verso la Nutrizione, la Salute e il Benessere. Nel 2007 conclude l'acquisizione con la Gerber Baby Food Company, diventando leader nel settore di alimenti per l'infanzia a livello mondiale e numero uno nel mercato *statunitense*. Sempre nel 2007, a seguito dell'acquisizione di Novartis Medical Nutrition e della sua fusione con Nestlé Clinical Nutrition, è nata Nestlé Healthcare Nutrition, specialista nella nutrizione clinica.

Infine, nel 2010 Nestlé acquisisce Vitaflo, che produce alimenti per chi soffre di disturbi alimentari, e l'istituzione di Nestlé Health Science S.A. e del Nestlé Institute of Health Sciences, due organizzazioni autonome create per dare avvio a una ricerca pionieristica nel nuovo mercato alimentare/farmaceutico.

La caratteristica distintiva di Nestlé è stata fin da subito quella di oltrepassare i confini geografici, non limitandosi ad esportare prodotto, ma istituendo un vero

e proprio mercato nei vari Paesi in cui opera. Il Gruppo è oggi presente in oltre 150 Paesi, con oltre 339.000 dipendenti in 468 stabilimenti e una vendita quotidiana di oltre 1 miliardo di prodotti pensati appositamente per il gusto e le esigenze locali.

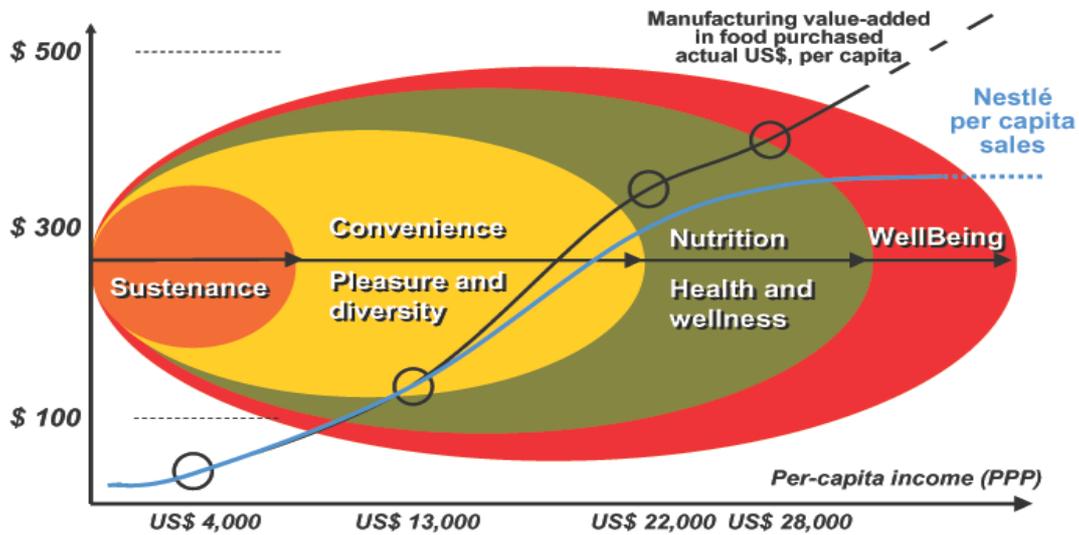
2.1.2 Nestlé: struttura, settore, attività

Qui di seguito verrà illustrata la struttura organizzativa della società ad oggi, come si è evoluta negli anni e perché. Analizzando il settore particolare nel quale opera Nestlé, ne verranno poi introdotte le caratteristiche distintive e le attività che compongono un'azienda così imponente. Verranno infine, orientativamente, introdotti i prodotti presenti sotto il marchio Nestlé finendo con il descrivere la particolare *business strategy* che caratterizza questa organizzazione.

La Nestlé ha delineato nell'ultimo decennio un percorso di cambiamento Strategico-Organizzativo tesa verso una significativa trasformazione della corporate.

L'azienda leader dell'industria alimentare ha già compiuto importanti passi lungo questo percorso e si trova oggi in una fase di transizione strategica: dal tradizionale business del food basato sulla diversificazione di prodotto e orientato alla convenienza come attributo chiave su cui basare la diversificazione, verso segmenti a maggior valore aggiunto, quelli del "Nutrition", dell' "Health and Wellness" e del "WellBeing" (*vedi figura 2.1*).

Figura 2.1 **Cambiamento strategico Nestlé**

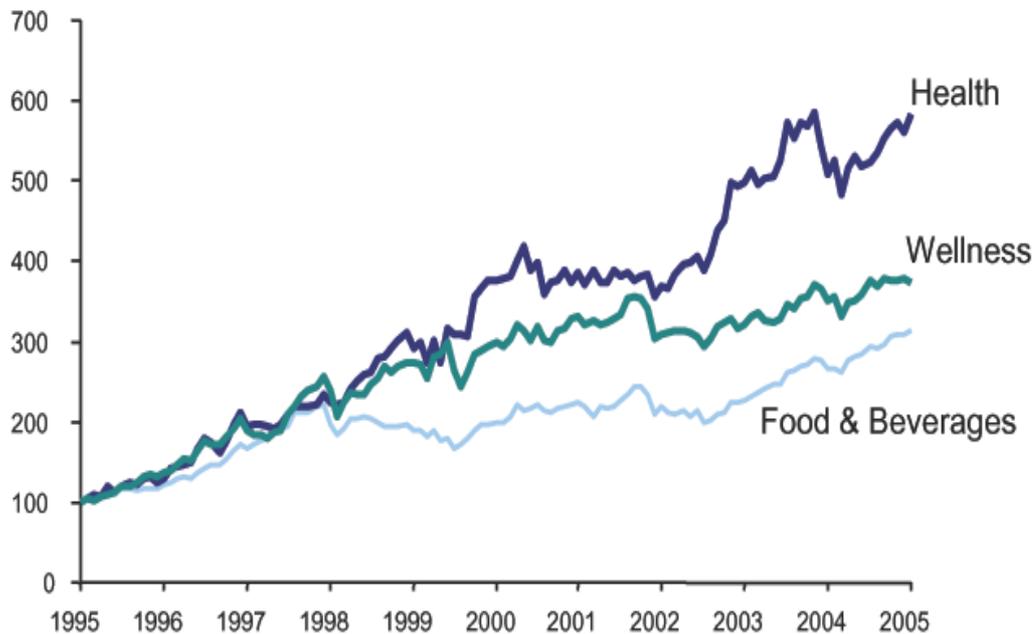


Fonte: www.nestlé.com

La direzione generale svizzera vede nell'estrema frammentazione del settore un'opportunità per accrescere la quota di mercato della corporate e sceglie di puntare ai segmenti più dinamici ed a più alto valore aggiunto per mantenere la crescita del proprio valore azionario in un mercato che è complessivamente molto stabile e competitivo (vedi figura 2.2).

Il cambiamento strategico è, nella visione dei vertici Nestlé, direttamente connesso con quello organizzativo. Entrare in un nuovo business, oltre a comportare una variazione nelle dimensioni e nei confini di un'impresa, richiede un cambiamento nel modo in cui l'organizzazione funziona per agevolare il raggiungimento dei fini aziendali.

Figura 2.2 Opportunità di Nestlé di accrescere il suo valore



Fonte: www.nestlé.com

Nestlé cresce cambiando assetti e mercati, attraverso un incessante susseguirsi di fusioni, acquisizioni e cessioni.

Questo modo di autodeterminazione della forma e della dimensione della corporate, è fonte di una marcata eterogeneità culturale e procedurale. In pratica coesistono, a livello di gruppo di imprese, molti modi diversi di vedere e affrontare situazioni molto simili tra loro.

Il percorso di cambiamento lungo il quale Nestlé vuole muoversi per ridurre tale eterogeneità, è quello che porta da una struttura organizzativa a matrice attualmente implementata, ad una reticolare.

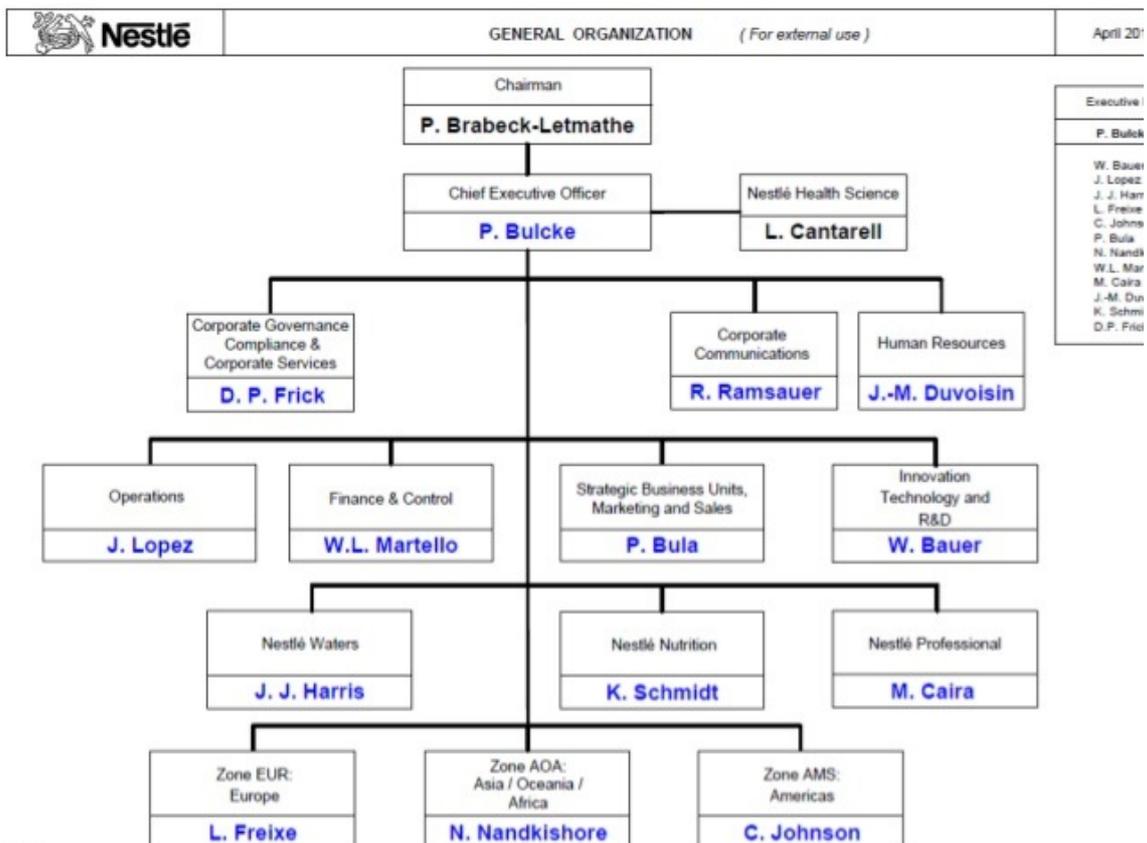
L'azione di ridisegno organizzativo tende al conseguimento di alcuni obiettivi, formalizzati dalla direzione e comunicati a tutte le imprese affiliate, che possiamo così riassumere:

1. mantenere decentrata la funzione di generating demand per aderire meglio alle specifiche condizioni ambientali dei diversi e numerosissimi paesi in cui opera;

2. accentrare il controllo della struttura tecnologica di supporto (procedure di reporting, informative e altre applicazioni informatiche);
3. ridurre l'eterogeneità dell'informazione che circola tra le diverse unità e la distanza tra le diverse culture aziendali;
4. aumentare l'efficienza e la velocità del proprio sistema di tracciabilità;
5. funzionamento dell'ensuring supply ridisegnata in modo più leggero, cost-efficient e service driven;
6. orientamento al cliente della funzione R&S per un'efficace anticipazione delle tendenze in atto.

La struttura organizzativa a matrice era caratterizzata da una divisione per prodotto (area di business) e per zona geografica (vedi figura 2.3).

Figura 2.3 Modello organizzativo a matrice di Nestlé aggiornato al 2006



Fonte: www.nestlé.com

L'impareggiabile portafoglio di marchi e prodotti (vedi figura 2.4), permette a Nestlé di essere presente nella vita di tutti i giorni dei consumatori, dalla mattina alla sera e in ogni fase della loro vita. Circa il 70% delle vendite totali provengono da marchi che generano oltre 1 miliardo di franchi ciascuno. Opera in oltre 86 paesi con una copertura geografica quasi totale di tutti i suoi brand.

Figura 2.4 I marchi di Nestlé-Italia



Fonte: www.nestlé.it

L'obiettivo principale di Nestlé è quello di essere riconosciuto come leader mondiale in Nutrizione, Salute e Benessere, attraverso la fiducia di tutti i suoi stakeholder che la rendono punto di riferimento per le sue performance finanziarie nel settore.

La leadership raggiunta non si basa essenzialmente sulle enormi dimensioni dell'azienda, ma bensì sul suo comportamento. La fiducia è fondamentale ed essa viene raggiunta nel lungo periodo, dimostrando ai consumatori che le

promesse vengono mantenute. Questa filosofia si rispecchia nel motto dell'azienda "Good Food, Good Life" che ribadisce l'ambizione di Nestlé.

La business strategy viene rappresentata con la 4x4x4 *Nestlé Roadmap* (vedi figura 2.5). Si divide in 3 macro categorie, destinate a creare un allineamento tra l'andamento all'interno dell'azienda e la comprensione di ciò che si vuole raggiungere strategicamente e finanziariamente per raggiungere gli obiettivi prefissati. Questi obiettivi richiedono persone dotate di ispirazione a lungo termine, necessaria a costruire futuro e azioni imprenditoriali a breve termine.

Figura 2.5 Roadmap Nestlé



Fonte: www.nestlé.com

Competitive Advantages (vantaggi competitivi):

il *portfolio prodotti* del marchio Nestlé varia da *brand globali* a piccoli *marchi locali*. E' supportato da una capacità di *ricerca e sviluppo* senza pari, con priorità chiare e incentrato sulla guida all'innovazione e al rinnovamento i quali risultano particolarmente attraenti e importanti per i consumatori.

Il Gruppo ha una *presenza geografica* impareggiabile, con distribuzione integrata worldwide ormai da generazioni. Questo ha creato forti relazioni tra i marchi e i consumatori, nonché un'elevata conoscenza dei gusti dei diversi consumatori di tutto mondo, che ha permesso al colosso del mondo alimentare di anticipare spesso le loro esigenze e migliorare la loro qualità di vita.

La forza motrice di Nestlé sono le *persone*, la *cultura aziendale*, i *valori* e l'*atteggiamento*, elementi chiave con cui il successo aziendale viene messo in atto. La cultura Nestlé, con la sua apertura alle diversità, lega le persone di tutto il mondo attraverso un comportamento condiviso e valori che guidano un unico modo di fare business. La mentalità Nestlé unisce pensieri a lungo termine con azioni di breve termine, ed essa comprende: devozione alla qualità dei prodotti e delle relazioni con i vari stakeholder, come in tutto quello che viene fatto durante il susseguirsi di attività della catena produttiva. Viene prestata particolare attenzione sulla competitività, sul calcolo e l'assunzione dei rischi e sul raggiungimento gli obiettivi. Tutto questo creerà valore alla società nel suo complesso.

Growth Drivers (Driver di Crescita):

essere leader nel settore di *Nutrizione, Salute e Benessere* significa per l'azienda offrire scelte più gustose e sane ai consumatori durante tutto l'arco della giornata. Significa rispondere a esigenze nutrizionali specifiche attraverso Nestlé Nutrition e significa ricercare metodi innovativi per affrontare le malattie gravi attraverso la nutrizione con Nestlé Health Science.

I consumatori dei paesi *emergenti* hanno la possibilità di acquistare e consumare prodotti di alta qualità, che miglioreranno il loro stile di vita, grazie ai *Popularly Positioned Products (PPP)*. L'azienda cerca di coinvolgere questi nuovi consumatori inserendo il proprio know-how come strumento di promessa di marca e qualità. Nella consumazione di prodotti di alta qualità, i consumatori

cercano un momento indulgente di piacere, una sorta di ricompensa. Con la filosofia *premiumisation* (offerta di prodotti di fascia alta), Nestlé integra sistemi, prodotti e servizi per migliorare la vita dei consumatori e crea ulteriore valore per il consumo al momento, essi infatti non ricercano più cibi o bevande, ma cibo e bevande migliori.

Il *consumo fuori casa* è una parte del settore in rapida crescita. Riguarda il tempo libero e si allunga dai chioschi lungo la strada in Asia, ai ristoranti di gourmet nella varie capitali del mondo, fino alla ristorazione istituzionale dalle scuole agli ospedali. L'attenzione viene rivolta al mantenimento di un valore aggiunto anche nei momenti diversi dalla classica routine quotidiana.

Operational Pillars (pilastri operativi):

Nestlé mira ad essere, inoltre, leader in *innovazione e rinnovamento* di prodotti, sistemi e processi. Alcuni prodotti vengono completamente re-inventati, altri vengono migliorati, ma indipendentemente da ciò l'approccio è di continua novità per mantenere i consumatori entusiasti dei vari marchi.

Sarà inoltre necessaria maggiore *efficienza operativa* a livello di catena di approvvigionamento, dal produttore al consumatore, garantendo le migliori materie prime, i migliori processi e prodotti sempre freschi disponibili per i clienti. Nestlé Continuous Excellence è l'approccio aziendale all'efficienza operativa, eliminando gli sprechi, aumentando efficacia ed efficienza e migliorando la qualità in tutte le operazioni.

Non basta però garantire prodotti innovativi e in modo efficiente, bisogna anche rendere disponibili i prodotti in modo *sostenibile*, quando, dove e come vogliono comprarli i consumatori. L'*approccio con il consumatore* rimane *dinamico*, per mantenerli aggiornati con tutto ciò che è nuovo, ma anche per permettere all'azienda di imparare da loro e, attraverso le loro esperienze, aggiornare i prodotti. Questo tipo di approccio permette di realizzare l'ambizione di Nestlé di essere leader in innovazione e rinnovamento.

Facendo riferimento all'ambiente in cui opera Nestlé possiamo utilizzare uno strumento particolare di analisi come l'indagine **PEST**. Essa permetterà di

comprendere meglio il settore e il macro ambiente in generale, sotto quattro aspetti: politico, economico, sociale e tecnologico.

Aspetto Politico: per Nestlé risulta fondamentale seguire alcune leggi imposte per la sicurezza alimentare e la tutela della salute dei consumatori. Esse impongono alcuni livelli di qualità che non possono essere cambiati o sottostati in alcun modo. Altre norme tutelano l'azienda nel suo complesso, come la tutela dei diritti del marchio e la limitazione di pratiche commerciali scorrette. Inoltre Nestlé tutela i propri dipendenti seguendo le norme di sicurezza e salute sul posto di lavoro. Mantiene solida la sua posizione in materia di ambiente limitando l'inquinamento in termini di produzione e smaltimento.

In alcuni paesi o a volte in particolari casi, Nestlé segue le direttive imposte dai Governi, in tema di tutela della salute della sua popolazione, incoraggiando un'alimentazione più sana e stili di vita più attivi per risolvere problemi associati all'obesità, il diabete e malattie cardiovascolari. Ci sono stati, nel tempo, numerosi cambiamenti per migliorare la composizione dei prodotti sempre a sostegno degli sforzi dei vari Governi a creare popolazioni più sane.

Aspetto Economico: i dati aggiornati al 2012 denotano una crescita dei vari aspetti finanziari aziendali (*vedi figura 2.6*). Nonostante il periodo di crisi globale, Nestlé ha continuato l'andamento positivo generale e la domanda è rimasta tendenzialmente costante anche di prodotti di non prima necessità.

Figura 2.6 Key figures 2012

In millions of CHF (except per share data)		
	2011	2012
Sales	83642	92186
Trading operating profit as % of sales	12538 15.0%	14012 15.2%
Profit for the year attributable to shareholders of the parent (Net profit) as % of sales	9487 11.3%	10611 11.5%
Capital expenditure as % of sales	4779 5.7%	5368 5.8%
Equity attributable to shareholders of the parent before proposed appropriation of profit of Nestlé S.A.	56797	60947
Market capitalisation, end December	171287	190038
Operating cash flow ^(a)	10180	15772
Free cash flow ^(b)	4757	9879
Net financial debt	14319	18152
Ratio of net financial debt to equity (gearing)	25.2%	29.8%
Per share		
Total basic earnings per share	CHF 2.97	3.33
Underlying ^(c)	CHF 3.08	3.37
Dividend as proposed by the Board of Directors of Nestlé S.A.	CHF 1.95	2.05

Fonte: www.nestlé.com

Aspetto Sociale: nel settore dove opera Nestlé, ovvero quello alimentare, l'aspetto sociale ha numerose tematiche da valutare. Dal ruolo che viene assegnato al cibo in base alle circostanze in cui si trova il consumatore, alla composizione con cui viene prodotto, fino alle caratteristiche estetiche dei vari alimenti.

Aspetto Tecnologico: gli aspetti tecnologici compongono una parte molto importante per Nestlé. Ad esempio le attività di ricerca e sviluppo rappresentano uno dei valori aggiunti su cui l'azienda investe particolarmente e con cui migliora giorno dopo giorno la propria offerta di prodotti nuovi e sicuri. Inoltre, per quanto riguarda la produzione, il fattore ambientale ricopre un ruolo di particolare rilevanza, per questo Nestlé utilizza macchinari all'avanguardia che permettono di limitare i costi e l'impatto ambientale.

Possiamo ora passare ad analizzare gli elementi che caratterizzano il mondo Nestlé. Nel paragrafo successivo verranno introdotti i principi fondamentali condivisi tra tutti i componenti dell'organizzazione, per poi soffermarci sulla visione e sulla mission aziendale. Da qui si potrà meglio comprendere quello che per Nestlé viene considerato *valore aggiunto*: R&S ed etica comportamentale d'azione.

2.2 Mondo Nestlé

In questo paragrafo verranno trovate le chiavi di lettura dietro l'enorme successo di un colosso mondiale come Nestlé. Creare Valore Condiviso significa avere obiettivi a lungo termine, garantendo al contempo solidi risultati annuali. Uno dei principi aziendali fondamentali di Nestlé recita "non sacrificheremo lo sviluppo a lungo termine in cambio di un guadagno a breve" (P. Brabeck-Letmathe; Chairman Nestlé).

2.2.1 Lo spirito Nestlé: valori condivisi, visione e mission

Fin dal principio i valori che hanno guidato l'azienda sono stati il raggiungimento della massima soddisfazione del cliente seguendo sempre l'etica riguardante un settore delicato come quello alimentare. Ciò che ha permesso a Nestlé di raggiungere una fascia così ampia di consumatori, del tutto eterogenei tra loro per cultura e abitudini, è stato il mantenimento della coerenza implementata nell'idea iniziale del suo fondatore. Egli pretendeva di inventare prodotti adatti a qualsiasi tipo di bisogno alimentare delle persone, per poi estendersi a casi sempre più particolari come la dietistica o la malnutrizione.

I principi aziendali Nestlé sono alla base della cultura aziendale, sviluppatasi nell'arco di 140 anni, mantenendo idee di onestà, integrità e pensiero a lungo termine. Fin da quando Henri Nestlé creò per primo la farina latte per bambini, tutte le attività del Gruppo sono state basate su questo principio fondamentale: per garantire agli azionisti un successo a lungo termine, non è soltanto

necessario adempiere a tutti i requisiti legali e operare in modo sostenibile in tutte le attività, ma occorre anche creare valore per la società in modo significativo. Questo è ciò che Nestlé chiama “Creazione di Valore Condiviso” (Creating Shared Value).

La Creazione di Valore Condiviso è il principio alla base di tutte le attività di Nestlé in Italia e nel mondo. L’impegno dell’azienda non si esaurisce quindi con la produzione e la vendita di prodotti di alta qualità, ma si completa attraverso un’intensa attività di ascolto dei bisogni, attraverso un comportamento d’impresa che vada oltre alle normative imposte, la sostenibilità ambientale e il risparmio energetico.

Le aree in cui si concentra l’impegno di Nestlé sono:

- Nutrizione;
- Aqua e Ambiente;
- Sviluppo Rurale e sostegno alle comunità.

Per quanto riguarda la *Nutrizione*, Nestlé si impegna a promuovere l’adozione di uno stile di vita sano ed equilibrato, cercando di migliorare la comprensione dei consumatori sulle tematiche legate all’alimentazione. L’accesso a prodotti buoni, sicuri, nutrienti e sviluppati in modo efficiente e responsabile è la priorità, cercando inoltre di istruire il consumatore di tutto il mondo sull’importanza di un’alimentazione corretta. In Italia, per esempio, queste attività vengono svolte in collaborazione con enti e istituzioni, le quali cercano in questo modo di aumentare il benessere sociale.

L’impegno di Nestlé non si limita alla Nutrizione, ma si estende anche al settore dell’*acqua*, componente fondamentale del corpo umano e indispensabile alla vita di tutti. L’azienda sostiene e diffonde i principi di benessere psico-fisico legati al consumo di acqua, facendosi portavoce dell’*educazione all’idratazione* attraverso numerose attività ed iniziative scientifiche e educazionali.

La *sostenibilità ambientale* è una delle aree, insieme alla Nutrizione, all’acqua, allo sviluppo rurale e del territorio e all’attenzione per le persone, in cui Nestlé concentra i propri sforzi. Nestlé, infatti, attua in tutta la sua catena produttiva attività di tutela ambientale cercando di ridurre l’impatto con esso. L’azienda si

rifornisce principalmente da fonti rinnovabili ed ha apportato modifiche rilevanti nella gestione delle risorse energetiche nelle sue sedi. Oltre a portare avanti iniziative di risparmio energetico e riciclo dei rifiuti nei suoi uffici, Nestlé cerca inoltre di sensibilizzare i suoi collaboratori affinché possano gestire la quotidianità domestica con lo stesso rispetto che sperimentano sul luogo di lavoro.

Le *persone* in Nestlé non vengono mai trascurate. L'azienda si impegna infatti a promuovere una politica *work life balance*, per un corretto equilibrio tra vita professionale e vita privata dei collaboratori mantenendo sempre alta l'attenzione ai bisogni personali. Sono state quindi istituite numerose iniziative pensate alla conciliazione famiglia-lavoro.

Dai valori sedimentati nell'animo aziendale vengono stesi dei principi aziendali che tengono conto delle legislazioni nazionali, oltre che della cultura e delle regioni locali nelle quali Nestlé opera. Esemplificati in dieci punti, dai quali deriveranno tutte le attività aziendali, Nestlé li inoltra, periodicamente revisionati ai cambiamenti attuati nel settore e nell'ambiente di riferimento, ai propri dipendenti tramite gli Annual Report nei quali sono presenti tutte le informazioni rilevanti all'anno di riferimento.

I dieci Principi Aziendali Nestlé sono:

1) *Nutrizione, Salute e Benessere*

Il principale obiettivo è quello di migliorare la vita dei consumatori, ogni giorno e dovunque, offrendo una scelta di cibi e bevande tra i più sani e gustosi, promuovendo un sano stile di vita.

2) *Assicurazione qualità e sicurezza prodotti:*

in qualsiasi parte del mondo, il nome Nestlé garantisce ai consumatori la promessa di un prodotto sicuro e di qualità.

3) Comunicazione con il consumatore:

la comunicazione con il consumatore è garantita, responsabile e affidabile, che permetta al consumatore di essere più informato e di fare scelte di vita più sane, rispettando comunque sempre la privacy dei consumatori.

4) Rispetto dei diritti umani nelle varie attività:

vengono appoggiate incondizionatamente le linee guida del documento delle Nazioni Unite sui diritti umani e sulle condizioni di lavoro in tutte le nostre attività.

5) Leadership e responsabilità individuale:

la base del successo aziendale sono le persone che ne fanno parte, competenti e motivate, che rispettino i valori Nestlé, che a sua volta permette loro opportunità di sviluppo e di carriera senza alcuna forma di molestia o discriminazione.

6) Sicurezza e salute sul posto di lavoro:

è fondamentale per l'azienda prevenire danni e incidenti sul posto di lavoro, proteggendo le persone, i terzi e tutte le parti coinvolte nella catena del valore.

7) Relazioni con i fornitori e clienti:

è fondamentale che i collaboratori aziendali dimostrino onestà, integrità e lealtà e che aderiscano incondizionatamente agli standard Nestlé. Analogamente vengono mantenuti gli stessi impegni nei confronti dei clienti.

8) Sviluppo agricolo e rurale:

si contribuisce a migliorare la produzione agricola, le condizioni sociali ed economiche dei coltivatori e delle comunità rurali, nonché dei sistemi di produzione, per aumentare la sostenibilità dal punto di vista ambientale.

9) Sostenibilità ambientale:

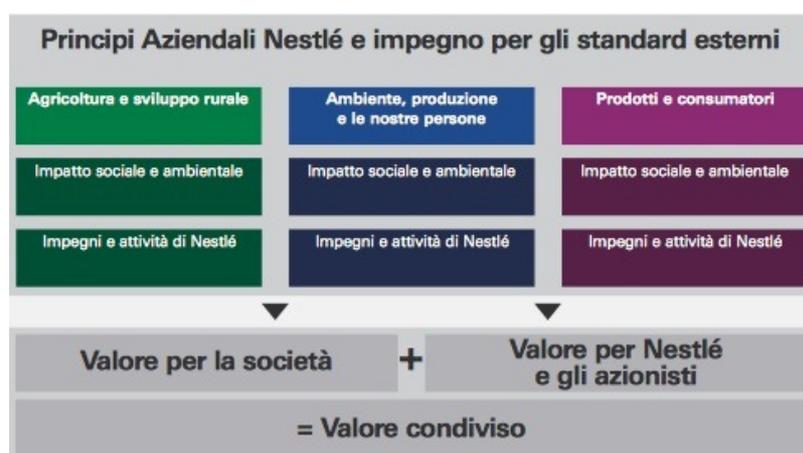
vengono adottate pratiche sostenibili dal punto di vista ambientale adoperando in modo efficiente risorse naturali in tutti gli stadi del ciclo di vita dei prodotti, favorendo l'uso di risorse rinnovabili gestite in modo sostenibile.

10) Risorse idriche:

consapevoli del fatto che la richiesta d'acqua è in aumento, è necessaria da parte di tutti una gestione responsabile delle risorse del pianeta.

Figura 2.7 **Quadro di Nestlé per la Creazione di Valore Condiviso**

In ogni parte della catena del valore, dall'approvvigionamento al prodotto finito, i Principi Aziendali Nestlé e gli standard esterni sono alla base di tutte le attività. In ogni fase, vengono gestiti gli impatti e generati benefici.



Fonte: www.nestlé.com

Nella *visione aziendale* troviamo, infatti, lo snodo di tutte le caratteristiche aziendali appena descritte. La gente capisce che il cibo è una fonte di nutrimento e soddisfazione, ma anche di piacere, salute, felicità e pace della mente. Sono sempre più consapevoli che le loro scelte alimentari possono influenzare la loro qualità di vita e incidere sulla vita con gli altri. L'innovazione è stata al centro dell'azienda sin dal suo inizio. Ogni giorno lo sforzo maggiore è quello di rendere i prodotti più saporiti e più sani. Scelte che aiutano i consumatori nella cura di sé stessi e delle loro famiglie. Tutto questo non sarebbe possibile senza l'impareggiabile capacità della Ricerca & Sviluppo

Nestlé. Dietro ogni prodotto di Nestlé vi è un team di scienziati, ingegneri, nutrizionisti, designer, specialisti di regolamentazione e rappresentanti di customer-care dedicati alla soddisfazione del cliente per guadagnare la sua fiducia con prodotti sicuri e di altissima qualità. Per Nestlé, sicurezza e qualità non sono negoziabili. Sia che si tratti di convenienza, salute o piacere, Nestlé è sempre impegnata a creare prodotti affidabili e sistemi e servizi che contribuiscono a migliorare la qualità di vita dei consumatori.

Nestlé ha consolidato la propria *mission* basata sull'attenzione ai fabbisogni nutrizionali e alle diverse esigenze alimentari dei propri consumatori, diventando leader mondiale in Nutrizione, Salute e Benessere.

Figura 2.8

Filosofia aziendale



Fonte: www.belgllc.com

Analizziamo ora, quello che per Nestlé rappresenta il “fiore all’occhiello”. La parte di R&S, infatti, incorpora funzioni di miglioramento e mantenimento di standard qualitativi alti, caratteristica principalmente ricercata dai consumatori Nestlé e che l’azienda si pone come obiettivo primario.

2.2.2 Valore aggiunto Nestlé: Ricerca e Sviluppo, Codice Etico e di Condotta

La *Ricerca e Sviluppo* per Nestlé rappresenta la fonte principale di vantaggio competitivo. Uno degli obiettivi primari per Nestlé è quello di creare prodotti sempre nuovi al servizio del benessere dei consumatori per rimanere leader in Nutrizione, Salute e Benessere. La ricerca Nestlé viene condotta in una rete globale di 34 centri di ricerca e rappresenta la più grande struttura privata al mondo in R&S sulla nutrizione e alimentazione.

Il centro di ricerca Nestlé è a Losanna, in Svizzera e raccoglie un team multidisciplinare di scienziati specializzati in diverse discipline tra cui medicina, nutrizione umana, fisiologia, statistica, bioinformatica, immunologia, biochimica, ingegneria, chimica, microbiologia e fisica. Il centro conta attualmente almeno 700 dipendenti e 300 scienziati di 50 diverse nazionalità. L'attività di ricerca del Centro Nestlé è orientata a descrivere le interazioni tra alimentazione e i complessi meccanismi del corpo umano dai vari punti di vista: psicologici, fisici, fisiologici, chimici e biochimici.

Nel corso dell'ultimo anno sono stati elaborati ben 68 brevetti, circa 210 pubblicazioni e 223 contratti scientifici esterni. Nestlé accresce le proprie capacità di R&S attraverso le oltre 300 partnership scientifiche attivate in ogni fase del processo di sviluppo del prodotto. A partire dal 2006, Nestlé segue un approccio denominato "Innovation Partnership" basato sull'attivazione di partnership e collaborazioni con Università, Accademie, aziende appena avviate così come grandi imprese fornitrici, con l'obiettivo di accelerare il proprio processo di ricerca e innovazione.

I centri si differenziano in: Product Technology Centre (PCT) ai quali è assegnato il compito di sviluppare le indicazioni della ricerca pura sotto il profilo dei processi e dei prodotti. Sono 34 e ciascuno di essi lavora in uno specifico settore: caffè e bevande, dolciari, gelati, prodotti per la nutrizione dell'infanzia, prodotti culinari; Research & Development Centre (R&D) ai quali spetta il compito di individuare le esigenze di adattamento dei prodotti alle caratteristiche del consumo locale e infine gli Application Group che hanno il ruolo di "sensori locali" dell'azienda, poiché segnalano le eventuali modifiche da

apportare ai prodotti per adeguarli al mercato locale lavorando a stretto contatto con i Centri di Ricerca e i PTC per testare le applicazioni scientifiche il più vicino possibile al consumatore finale.

Unendo tutte le proprie risorse globali in ricerca e sviluppo, Nestlé è in grado di offrire prodotti di alta qualità e sicuri per i consumatori di tutto il mondo, sia in termini di Nutrizione, Salute e Benessere che di gusto, consistenza o convenienza.

Figura 2.8 I numeri in Ricerca e Sviluppo di Nestlé

La Ricerca Nestlé	
1987	Nasce il Nestlé Research Centre a Vers-chez-le-Blanc
29	Centri di ricerca del Network Globale
17	Centri di Ricerca e Sviluppo
11	Centri di Tecnologia del Prodotto
320	Application Group
700	Dipendenti NRC
350	Scienziati NRC
80	Brevetti
200	Pubblicazioni
300	Contratti scientifici esterni

Fonte: www.nestlé.com

Un'ulteriore plus attribuibile a Nestlé è la conduzione di un comportamento sempre eticamente corretto e in linea alle aspettative di tutti i suoi stakeholder. Il raggiungimento degli obiettivi prefissati è permesso dalla definizione chiara e precisa di cosa fare e come farlo. Nel *Codice di Condotta* aziendale viene raccolto tutto questo ed è fondamentale per i dipendenti il mantenimento di un comportamento coerente ai valori aziendali.

Le prassi aziendali di Nestlé sono rette da azioni caratterizzate da integrità, onestà, correttezza e il rispetto di tutte le leggi applicabili. I dipendenti in tutto il mondo sostengono e condividono questo impegno in tutte le loro attività quotidiane e la reputazione di Nestlé rimane da sempre una delle principali risorse dell'azienda. Dopo aver condiviso i principi aziendali il Codice di Etica Aziendale ne specifica e favorisce la loro realizzazione, stabilendo degli

standard minimi e non negoziabili di comportamento nelle principali aree. Il Codice di Condotta viene usato come quadro di riferimento per la valutazione di tutte le attività, i dipendenti (intesi come dipendenti, soci, dirigenti, direttori e tutte le sue consociate) vi trovano indicazioni del comportamento corretto da adottare in una determinata situazione, rispettando ognuno la propria responsabilità di fare la cosa giusta, responsabilità che non può essere delegata. I comportamenti base da adottare sono:

- evitare qualsiasi condotta che potrebbe danneggiare o mettere a rischio Nestlé o la sua reputazione;
- comportarsi in modo legale ed onesto;
- anteporre gli interessi dell'azienda a quelli personali.

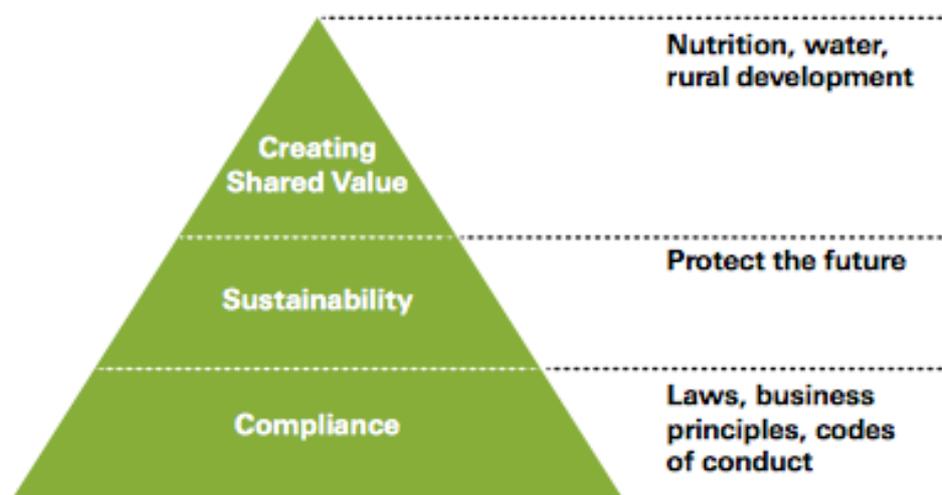
La stesura del Codice Etico aziendale risale invece al 1998 ed è stato tradotto in 40 lingue. I contenuti di questo documento divengono un utile strumento di gestione, capaci di adattarsi alla continua trasformazione dell'ambiente in cui opera l'azienda, integrandoli di volta in volta con i principi richiesti dagli ordinamenti giuridici nazionali in cui opera il Gruppo Nestlé.

In relazione alla complessità della attività svolte da Nestlé, il codice etico aziendale, mira ad esprimere gli impegni e le responsabilità etiche della società nell'ambito dell'attività svolta verso i clienti e delle attività interne alla società con riguardo ai propri stakeholder, ai propri dipendenti e collaboratori. Il Codice costituisce, pertanto, un insieme di principi la cui osservanza è di fondamentale importanza per garantire il regolare svolgimento dell'attività aziendale, del funzionamento, l'affidabilità della gestione e l'immagine di Nestlé.

Questi due preziosi manuali testimoniano la vocazione per l'eccellenza di Nestlé che mira da sempre alla qualità nella sua accezione più grande.

Figura 2.9

La piramide sociale Nestlé



Fonte: www.nestlé.com

Tutte le attività svolte in Nestlé, supportate dai valori e dalle regole di comportamento appena descritti, sfociano in un'efficace quanto soddisfacente comunicazione con il consumatore e con le istituzioni che con il tempo hanno imparato a distinguere e a individuare il valore aggiunto dell'azienda, dimostrandolo con una sempre maggiore fidelizzazione. Di questo argomento si occuperà il terzo paragrafo di questo capitolo.

2.3 Comunicazione Nestlé

La comunicazione, parte fondamentale dell'operativo di Nestlé, viene divisa in due macro categorie per consentire una presenza più adeguata alle esigenze di tutti gli interlocutori aziendali.

Trattandosi di una multinazionale dalle dimensioni ampie e complesse e considerando anche la vasta gamma di prodotti che offre Nestlé, si farà riferimento all'organizzazione e gestione della comunicazione nella realtà aziendale italiana. Il Gruppo Nestlé è presente in Italia dal 1875, registrata a Milano con l'etichetta "Farina Lattea Nestlé, alimento completo per i bambini lattanti" e occupa oggi circa 5600 dipendenti suddivisi in 18 stabilimenti produttivi, oltre alla sede centrale di Milano.

Nell'ufficio comunicazione Italia, con sede Milano, troveremo due distinzioni. La parte di Corporate Affairs, ovvero rivolta a tutti gli stakeholder, tra cui giornalisti, fornitori, insegne (...), rappresentata dal team di Relazioni Esterne/ Comunicazione Interna e la parte di comunicazione con il consumatore finale, quindi più specifica e più inerente al prodotto, la quale permette di essere presente ed avere un contatto quasi diretto con i consumatori. In quest'ultima troveremo varie divisioni in base alle branche di prodotto. Esse risponderanno direttamente e in modo autonomo a tutte le tematiche riferite al brand in questione.

E' normale intendere che esistano aree di sovrapposizione tra le due branche di comunicazione e, che perciò, dovranno garantire un costante e reciproco coordinamento. I contenuti dei messaggi da veicolare saranno sostanzialmente gli stessi, mentre cambiano i target e, di conseguenza, gli strumenti utilizzati.

2.3.1 *Comunicazione con gli stakeholders, Corporate Affairs.*

Le attività di *Corporate Affairs* sono finalizzate alle relazioni con i diversi portatori di interesse e con gli interlocutori istituzionali.

Nestlé Italia si impegna a dialogare apertamente con tutti gli stakeholder, comprese le istituzioni, i clienti (insegne), dipendenti, gli investitori ed altri interlocutori.

La comunicazione avviene in modo costante utilizzando un'ampia gamma di canali differenziata in base al target di riferimento e all'obiettivo da raggiungere.

La *visione*, analizzata nel paragrafo precedente, nasce dalla consapevolezza che il perseguimento di obiettivi economici di lungo periodo non può essere disgiunto dalla costruzione di una solida reputazione aziendale, il cui elemento caratterizzante è rappresentato dalla fiducia da parte dei clienti e più in generale degli stakeholder.

Il costante impegno di Nestlé a consolidare il rapporto di fiducia con i diversi portatori di interesse passa attraverso: la garanzia di qualità, garantire un buon clima lavorativo e dimostrare responsabilità sociale d'impresa in senso lato. In questo ultimo aspetto Nestlé Mondo si è distinta particolarmente,

aggiudicandosi il secondo posto nella classifica stilata per premiare la migliore comunicazione online sulla Responsabilità Sociale d'Impresa. Nestlé ha raggiunto il secondo posto grazie al proprio sito corporate, piattaforma fondamentale per la comunicazione CSR e strumento valido per il coinvolgimento di tutti gli stakeholder. Valutata come *top performer* per quanto riguarda la fruibilità e interattività del sito, Nestlé è stata definita nel report come "l'impresa alimentare svizzera distintasi per l'interattività e per il continuo coinvolgimento degli utenti, grazie ai blog, all'utilizzo dei social media e dei video, e alle iniziative sviluppate a favore degli stakeholder".

Nelle particolari funzioni di *Corporate Affairs* viene garantita la rappresentanza dell'azienda con le istituzioni nazionali, centrali e regionali, nonché con il confronto con le Autorità regolatrici, al fine di tutelare le priorità e le esigenze della società. Non sono inoltre trascurati i contatti con la stampa e con i clienti, intesi come insegne, e/o fornitori.

Esempi di alcuni strumenti di comunicazione dell'Ufficio Relazioni Esterne Nestlé, sono:

- comunicati stampa emessi per i giornalisti;
- lettere indirizzate ai clienti;
- brochure istituzionali composte per ridefinire periodicamente il ruolo dell'azienda nella società;
- profili CSR inseriti negli Annual Report aziendali.

Il team di Corporate Affairs di Nestlé è composto da persone specializzate su più linee di intervento:

- Relazioni Esterne *Corporate e Wellness*;
- Relazioni Esterne *Brand*;
- Relazioni Esterne Digital;
- Relazioni Esterne
- Relazioni Esterne *Nestlé Purina PetCare*;
- Relazioni Esterne *Nestlé Waters - Sanpellegrino*.

2.3.2 Comunicazione con il consumatore

Come è stato prima anticipato, la parte di comunicazione con il consumatore finale si riferisce in modo particolare alla comunicazione di prodotto. Essa, sarà quindi incentrata sulle caratteristiche fisiche e distintive del prodotto, esaltandone le sue qualità e mantenendo chiaro il target al quale è rivolto il prodotto. Per fare ciò, Nestlé si serve di diversi strumenti con i quali raggiunge direttamente i consumatori e in larga scala. Lo strumento principale è sicuramente il web 2.0. Con questa piattaforma, particolarmente esaltata dall'azienda, Nestlé riesce raggiungere le case dei consumatori di tutto il mondo, che spesso è necessario siano coinvolti contemporaneamente per evitare la diffusione di notizie distorte o addirittura errate.

Nella sezione del sitoweb aziendale, *Nestlé Risponde*, i responsabili della comunicazione si impegnano a dare delucidazioni ad un consumatore alla ricerca di risposte in merito a diverse tematiche che vengono associate a Nestlé. Questa sezione viene utilizzata anche per altri tipi di stakeholder, risultando particolarmente efficace, questo perché spesso, un incredibile volume di informazioni circola sul web e altri media relativamente all'operato di Nestlé in Italia e nel mondo, creando dubbi sul modo con cui vengono condotte le attività in azienda, anche nei consumatori di buona fede.

Un ulteriore strumento di efficace comunicazione con il consumatore si esemplifica con il sitoweb *Buona la Vita*, ideato esclusivamente per fornire informazioni al consumatore riguardo qualsiasi prodotto presente sotto il marchio Nestlé. A differenza del sito istituzionale (www.nestlé.it) dedicato in particolare alle attività di responsabilità e sviluppo sociale aziendale, il portale *Buona la Vita* (vedi figura 2.10) è dedicato al mondo wellness di Nestlé per dialogare con i consumatori e aiutarli, anche attraverso una squadra di esperti, a compiere ogni giorno le scelte migliori per uno stile di vita equilibrato e un'alimentazione sana e bilanciata. Numerosi consigli e suggerimenti in ambito nutrizionale vengono riproposti anche all'interno dei siti dedicati ai singoli brand Nestlé dove ciascuno di essi si rivolge, più da vicino, al proprio specifico target e mondo di riferimento.

Figura 2.10

Homepage del sito web Buona la Vita



Fonte: www.buonalavita.it

Attraverso l'iniziativa *etichet-ti-amo* Nestlé interviene con l'obiettivo di supportare i consumatori nella corretta lettura delle etichette dei prodotti alimentari, che spesso appaiono poco chiare o addirittura illeggibili.

Anche a fronte del nuovo regolamento UE 1169/2011, Nestlé ha organizzato una serie di incontri tra esperti e famiglie, per approfondire insieme il linguaggio delle etichette alimentari, il primo dei quali si è svolto presso il Museo della Scienza e della Tecnica di Milano ed è stato trasmesso in diretta radiofonica nazionale grazie alla presenza in loco di "Mamme in Radio".

Obiettivo dell'iniziativa è stato quello di essere sempre più vicino ai consumatori con strumenti utili per orientarsi nelle scelte nutrizionali, dal momento dell'acquisto fino alla tavola e alle occasioni di svago, sport e tempo libero.

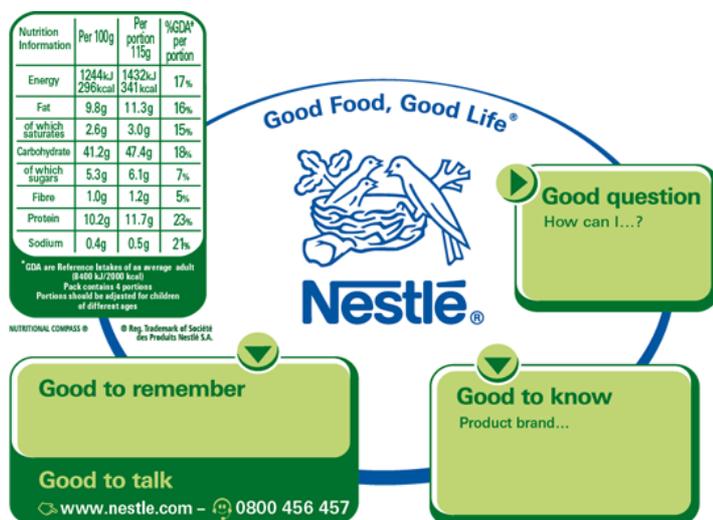
Nutritional Compass, invece, è utilizzato da Nestlé per aiutare i consumatori ad orientarsi nelle informazioni indicate sulle confezioni di ciascun alimento. Non si tratta di un semplice riassunto delle caratteristiche nutrizionali del prodotto, ma di una vera e propria “bussola” che accompagna il consumatore nella scelta dell’alimento più idoneo alle proprie esigenze nutrizionali.

Grazie a questo sistema, Nestlé comunica in modo trasparente gli aspetti più rilevanti relativi a ciascun prodotto. Oltre alle informazioni previste per legge (la tabella con i valori nutrizionali e la razione giornaliera raccomandata), il *Nutritional Compass* prevede diversi box collegati tra loro (vedi figura 2.11):

- il “buono a sapersi” indica il valore di ciascun prodotto e i benefici dell’ingrediente che lo caratterizza;
- la “buona Informazione” riporta i consigli per un corretto utilizzo di questo all’interno di una dieta equilibrata;
- la “buona domanda” spiega la rilevanza nutrizionale del consumo del prodotto;
- la tabella con le GDA (Guideline Daily Amount) informa circa le quantità giornaliere indicative.

Questo è un approccio innovativo nella comunicazione nutrizionale, che fa della semplicità e della chiarezza i suoi punti di forza. Forma e contenuti sono infatti frutto di un lavoro di equipe realizzato dal Nestlé Research Center che ha coinvolto nutrizionisti, creativi, psicologi della percezione e neuroscienziati.

Figura 2.11 **Etichetta Nutritional Compass**



Fonte: www.nestlé.com

Coniugare le preferenze dei consumatori con le qualità nutrizionali dei prodotti è oggi uno degli obiettivi di Nestlé. Per raggiungere questo scopo è nato il programma 60/40+, che consente di analizzare in modo approfondito i prodotti da un doppio punto di vista. Da un lato viene considerato il valore nutrizionale e dall'altro i criteri di preferenza del consumatore. In base a questa doppia valutazione i prodotti Nestlé, rispetto a quelli concorrenti, dovranno essere preferiti da almeno 60 consumatori su 100 ed offrire anche un plus nutrizionale che potrà essere: l'aggiunta di vitamine, il minor contenuto di grassi o di sale o l'apporto calorico inferiore. In questo modo viene individuato il contributo potenziale che ogni prodotto può offrire alle esigenze quotidiane di una dieta sana ed equilibrata. Inoltre, attraverso la valutazione nutrizionale, i ricercatori e i tecnologici Nestlé identificano le misure necessarie per eliminare eventuali carenze nutrizionali.

Grazie a questa metodologia, diversi sono i prodotti ormai entrati nelle prime scelte dei consumatori.

Nutrirsi in maniera equilibrata è fondamentale fin da piccoli e già a partire dalle scuole elementari è importante educare al corretto stile di vita coinvolgendo anche gli insegnanti e le famiglie. Con questo obiettivo nasce Nutrikid, il programma di educazione alimentare rivolto agli alunni della scuola primaria e realizzato da Nestlé, in collaborazione con Nutrition Foundation of Italy e Giunti Progetti Educativi, per spiegare in modo divertente a bambini, insegnanti e famiglie le regole per crescere sani.

Ciò che lega tutte le attività appena descritte, è la necessità di Nestlé di essere in prima linea nel contatto con il consumatore. Quest'ultimo sente così più vicina a sé la presenza dell'azienda e tende a riporre maggiore fiducia. Al giorno d'oggi un ulteriore vantaggio che permette alle aziende di "entrare" nella vita delle persone è la presenza sui social network.

I *social* sono entrati ormai a far parte della vita quotidiana dei consumatori di tutto il mondo e permettono loro di manifestare e interagire, con altri consumatori, su gusti e preferenze di marchi e prodotti di ogni tipo.

Nestlé sta sviluppando questa nuova frontiera creando pagine fan per esempio su Facebook®, per ogni brand del marchio e per ogni azienda Nestlé presente nei diversi stati. Essa è presente anche su altre piattaforme, come Twitter e YouTube, ma che permettono un minore contatto “orizzontale” con il consumatore. Nel caso di Facebook il consumatore si mette in contatto con l’azienda attraverso il *like* impostato sulla pagina interessata, ricevendo in risposta notizie aggiornate sull’azienda e in tempo reale. La distinzione in merito ai diversi brand di prodotto, invece, permette al consumatore di creare una propria lista di preferenze, in questo caso di alimenti, per essere meglio distinto e capito nelle relazioni con gli altri consumatori presenti sui social network.

La presenza di Nestlé sui social è uno strumento molto potente che essa utilizza, ma che allo stesso tempo può trasformarsi in un’arma fatale se non utilizzata al meglio. Permette, infatti, di essere individuati dai consumatori come più vicini e presenti, ma che può anche causare la trasmissione “virale” di notizie false o distorte in tempistiche quasi istantanee. Il monitoraggio dei commenti e dei link associati alle varie fan page di prodotto o di Gruppo Nestlé deve essere costante e continua. Questo permetterà, sicuramente di rispondere in modo tempestivo in caso di lamentele da parte di qualche consumatore insoddisfatto, che se non ottiene risposta può diventare una minaccia per l’azienda. Inoltre potrà limitare il diffondersi di notizie che sarebbe meglio rimanessero interne all’azienda, poiché se passata di “bocca in bocca” potrebbero causare danni alla società distorcendo l’immagine e la reputazione aziendale.

Per tutti questi motivi, Nestlé rimane presente nel mondo web e aperta alla comunicazione con il consumatore, ma valutando ogni volta qualsiasi segno premonitore. Per esempio la diffusione di notizie distorte trasmesse tra consumatori che discutono su una pagina fan e si scambiano commenti leggibili da milioni di utenti, potrebbe causare lo scoppio di una crisi. L’uso di una corretta prevenzione risulterà quindi di fondamentale importanza. Di questo parlerà il prossimo terzo capitolo, dove si affronterà concretamente una *case history aziendale* dove Nestlé ha utilizzato i suoi vari strumenti di comunicazione e di crisis management per non causare danni all’azienda.

Figura 2.12

Esempio di ricerca dell'azienda Nestlé su Facebook



Fonte: www.facebook.it

CAPITOLO 3 NESTLÉ E LE CRISI

In questo capitolo finale verrà analizzato il comportamento strategico e funzionale di Nestlé nella gestione operativa di una crisi.

Il primo paragrafo si occuperà dell'individuazione delle varie attività di comunicazione dell'azienda prima e durante la crisi, seguirà poi la specifica delle strategie adottate in risposta all'evento critico, attualizzando infine nel terzo paragrafo, le conseguenze che sono derivate in Italia dal caso realmente accaduto nel novembre 2012 di presunta contaminazione da salmonella nel prodotto Nesquik distribuito negli Stati Uniti e che è stato efficientemente gestito dal team italiano.

3.1 Comunicazione di crisi

Come è stato descritto in precedenza, per rispondere nel migliore dei modi a una situazione critica occorre utilizzare i corretti canali di comunicazione. A questo scopo, oltre all'ufficio stampa esterno di supporto, l'azienda deve disporre di una sezione apposita nel sito web aziendale predisposta alla comunicazione di crisi, da utilizzarsi specificatamente in questi casi. Qui saranno inseriti dei contenuti contenuti predisposti in fase di *crisis prevention* e poi adattati per un veloce adattamento alla situazione contingente. Contemporaneamente, in caso di crisi, i release verranno postati anche sul profilo che l'organizzazione ha su Facebook o eventualmente dove si presentasse una domanda da parte del consumatore. Per agevolare la comunicazione di massa via sms, differenziata per stakeholder, sarà utile disporre dei numeri di cellulare dei leader d'opinione di ogni gruppo di interlocutori dell'azienda. È inoltre da valutarsi l'utilizzo di Twitter per brevi lanci informativi. Si deve infatti dare per scontato che, in caso di crisi, il pubblico e i mass media come prima azione si conatteranno al web per cercare informazioni aggiornate e adeguate, anzi per essere precisi, le pretenderanno. Un esempio emblematico sarà quello descritto a seguire, dove Nestlé Italia è stata coinvolta in una crisi, del prodotto Nesquik in America, a causa di un

wordmouth sui social network e che per fortuna è stata captata e bloccata sul nascere utilizzando tutti i sistemi di comunicazione aziendale.

La rete internet si è rivelata molto utile in caso di crisi, come si rivelerà utilissimo anche disporre di un database completo di tutti i numeri di cellulare dei dipendenti e dei collaboratori chiave. Uno o più membri del crisis team dovrà infine occuparsi di monitorare il web, e riferire tempestivamente almeno due volte al giorno la “situazione internet” alla crisis room.

Le *best-practices*, in ordine ai canali di comunicazione, durante una situazione di crisi possono essere così (Poma, Vecchiato; 2012):

1. avere pronto un sito web, o una sezione, per comunicazioni urgenti in caso di crisi;
2. essere pronti a usare la rete intranet e altri strumenti, inclusa la messaggistica via sms, per contattare pubblici ristretti o specifici, dipendenti, soci ecc.;
3. disporre di release precedentemente strutturati in bozza;
4. avere a disposizione dei canali di comunicazione attivabili all’occorrenza per raggiungere determinati stakeholder con brevi e chiare istruzioni in caso di crisi.

Per quanto riguarda le caratteristiche base dei release stampa le regole base da seguire saranno:

- *brevità*: non più lungo di un A4;
- *notiziabilità*: le informazioni presenti dovranno seguire il seguente schema:
 - a) il rapporto sull’accaduto nelle prime 5 righe in sintesi;
 - b) le dichiarazioni del management e degli esperti a favore dell’organizzazione nelle successive 15 righe, in corsivo virgolettato;

- c) le riflessioni, i propositi e le note critiche di terzi con la relativa confutazione e i rimandi al prossimo appuntamento informativo nelle ultime 10 righe;
- *adeguatezza formale*: gestione più accurata del tono emozionale delle dichiarazioni con riguardo alla situazione specifica;
- *verificabilità*: ogni affermazione deve sempre essere confrontata dall'indicazione in calce della fonte, incluse le eventuali ricerche scientifiche citate a sostegno delle tesi dell'azienda.

Le email interne devono essere redatte con cautela, in quanto una volta editate e inviate ai dipendenti si avrà la certezza che certamente, o molto probabilmente, verranno rese pubbliche. Sarà infatti molto difficile separare la comunicazione interna da quella esterna e nulla deve essere messo per iscritto se non prevedendone l'impatto sui vari media.

Anche questa abilità, la capacità di gestire una potenziale "crisi nella crisi", deve essere propria del crisis manager.

3.1.1 Attività di prevenzione

Per attuare una comunicazione di crisi efficace ed efficiente sarà necessario per l'organizzazione attuare delle attività di controllo e di perlustrazione dei segnali premonitori, in modo da non farsi trovare impreparata. Sarà inoltre necessario anteporre una distinzione fondamentale tra crisi che riguardano un processo, un prodotto e che potrà quindi impattare sulla salute dei consumatori avendo un impatto in termini di comunicazione e le crisi puramente di comunicazione. Quest'ultime sono legate alla diffusione di messaggi errati, distorti e a volte del tutto infondati relativi all'azienda o a uno dei suoi brand.

I casi di crisi vengono ridotti al minimo se l'attività di prevenzione opera con serietà e mantenendo il focus su qualità, sicurezza e persone. Come verrà analizzato in seguito, nel caso aziendale specifico, in una crisi di comunicazione "pura", prevenire soprattutto attraverso una preparazione precisa e puntuale, è fondamentale quanto intervenire tempestivamente dove è necessario

correggere messaggi non corretti che rischiano di essere interpretati in modo distorto dai vari stakeholder aziendali.

Esiste infatti un lavoro di preparazione a monte che permette ai responsabili di crisis communication Nestlé di affrontare i diversi scenari di crisi possibili, attivando misure rapide e puntuali. Questo sarà il primo passo fondamentale per cogliere eventuali segnali premonitori che potrebbero originare una crisi. Essere pronti a intervenire risulta essenziale quanto monitorare costantemente gli sviluppi di qualsiasi crisi che si potrebbe scatenare in qualsiasi momento.

Nestlé operando in un settore delicato come quello alimentare, si trova spesso ad operare in scenari che possono assumere contorni difficilmente prevedibili con anticipo. In questi casi, una profonda preparazione e conoscenza del tema generale da trattare è particolarmente utile per intervenire poi con rapidità ed efficacia. Risulta perciò necessario che nell'affrontare una crisi, Nestlé mantenga un comportamento fondato sull'analisi e sulla prevenzione, in modo da poter intervenire tempestivamente. Il comportamento adottato dovrà essere declinato in base alla tipologia di crisi da affrontare e per rendere omogenei i diversi passaggi, viene attivato un team preposto alla gestione della crisi che coinvolge caso per caso diverse funzioni aziendali a seconda delle necessità. Il team è chiamato a operare con celerità per rispondere in modo reattivo agli sviluppi delle situazioni di crisi che si manifestano, valutando in modo continuativo l'efficacia delle azioni prodotte. A seconda della tipologia di crisi, il comitato di crisi analizza la situazione e condivide i contenuti della comunicazione che vengono poi adattati in modo coerente e trasparente a seconda degli stakeholder coinvolti, sia interni che esterni.

Le parole chiave di Nestlé sono: coordinamento interfunzionale ed internazionale e condivisione rapida delle informazioni. Esse permettono di decidere ed agire con celerità.

(Intervista a Manuela Kron)

3.1.2 Posizione di Nestlé online e offline

Naturalmente a seconda del target cambia lo strumento di comunicazione utilizzato. Lettere per i clienti, nota stampa per i media, possibili Question&Answer per il servizio consumatori, posizione aziendale per il sito corporate, risposte con linguaggio adeguato per i social, ovvero le pagine fan su Facebook e Twitter, ecc... Ciò che è fondamentale tuttavia, è che tutti i messaggi, nel rispetto della tipicità di canale/target e relativo tone of voice, siano assolutamente coerenti nei contenuti.

I principi chiave da seguire sono tempestività, rapidità e trasparenza. È inoltre fondamentale ascoltare attentamente la fonte da cui arriva la crisi, tenendo sempre in considerazione che quando un'azienda risponde, lo fa anche e soprattutto per tutti quelli che *ascoltano*. Ad esempio, per valutare la risposta a un post critico su una pagina di uno dei brand, bisogna sempre avere in mente che non si risponde tanto al singolo fan, ma a tutta la community che segue quella pagina. Tutto questo naturalmente fa riferimento alle crisi di comunicazione, come vedremo in seguito nella case history. Per quanto riguarda le crisi in generale è fondamentale affrontare e risolvere il problema che sta alla base dello scoppio dell'evento critico.

Quando Nestlé risponde a una crisi di comunicazione utilizza tutti i media che servono, senza distinzione e a partire da quelli in cui si è generato il flame.

Presente su tutti i social media rilevanti, Nestlé conta ben 15 pagine fan su Facebook, sia corporate che brand, e un canale Twitter corporate, tutti molto amati dai consumatori e attraverso i quali l'azienda cerca un dialogo costante.

Una delle funzioni maggiormente utilizzata dall'azienda e che ha uno stretto collegamento con le crisi sono le *media relation*. Esse compongono la base delle relazioni pubbliche e comprendono "tutte quelle attività di relazioni, comunicazione e informazione con lo scopo di trasferire un messaggio all'esterno dell'organizzazione" (www.masterscienze.unimore.it). Il loro compito prevalentemente è di "creare, sviluppare e consolidare relazioni con i giornalisti per conto di un ben specifico interesse" (Muzi, Falconi; 2003).

Nestlé ha individuato una forte importanza rivestita dai mass media e per questo motivo è necessario per l'azienda possedere delle buone media relation. Una copertura mediatica più o meno positiva nei confronti dell'organizzazione può infatti modificare la dinamica di una crisi. L'azienda cerca di mantenere un buon rapporto con i giornalisti, costruito con il tempo, con impegno quotidiano, attraverso un lavoro lento e faticoso, che vuole essere teso al rispetto e alla fiducia reciproca tra i giornalisti e i responsabili della comunicazione.

Durante una situazione di crisi, per Nestlé è fondamentale potersi relazionare con i media e per l'azienda è necessario riuscire a mantenere il proprio ruolo attivo nel processo di comunicazione. È importante che i giornalisti ascoltino esattamente quello che l'azienda ha da dire e quali notizie vuole diffondere tra il pubblico di riferimento.

Qui sarà di cruciale importanza il ruolo del portavoce aziendale, egli gestirà l'inevitabile invasione dei giornalisti a seguito di un evento critico e sarà in possesso dell'elenco di tutti i contatti con i media da avvertire. Il portavoce dovrà essere preparato a rispondere a domande di difficile interpretazione ed è necessario che ci sia sempre una risposta ad ognuna di esse.

Nel corso di una situazione di crisi per cercare di collaborare il più possibile con i media, si cerca di assecondare la loro curiosità e di rispondere a tutte le loro domande.

In particolare il portavoce aziendale attua le seguenti strategie:

1. *Avverte tutti i media;*
2. *Rispetta i tempi dei media:* ovvero da a loro le informazioni in tempo per poterle elaborare e pubblicare, ricordandosi che ogni mezzo di comunicazione ha i propri tempi di uscita e deve ricevere il materiale entro:
 - almeno 15 minuti prima per le radio;
 - almeno 30 minuti prima per il telegiornale;
 - non oltre le 17.30 del giorno prima per i quotidiani;
 - non oltre il martedì mattina per i settimanali;
 - in ogni momento per internet.

3. *Tenere conto dei diversi segmenti di pubblico dei media*: calibrare la complessità e lo stile delle notizie a seconda dell'audience di riferimento della specifica redazione che chiede di ricevere informazioni.

La gestione delle relazioni con i media e la presenza dell'azienda online, sono strategie che non si attuano attraverso l'applicazione di regole scritte, come per il crisis management, la crisis communication e la risk communication. Gli unici principi che si possono seguire sono: la coerenza con i valori e i credo aziendali e la trasparenza di tutte le forme di comunicazione che possiede l'azienda.

Un particolare riferimento deve essere dedicato alle strategie web, che verranno analizzate nel paragrafo seguente.

3.2 Strategie 2.0 applicate durante la crisi

Negli ultimi due decenni l'avvento di internet ha modificato molti aspetti della nostra società e Nestlé ha saputo sfruttare al meglio la potenza di trasmissione delle notizie sul web. L'organizzazione si è aggiornata in fretta sulle nuove possibilità offerte da questo medium e ancora oggi presta molta attenzione agli incessanti mutamenti che la rivoluzione virtuale genera quasi quotidianamente. L'avvento della "web époque" ha modificato tutte le aree del management, dal punto di visto pratico e operativo vale la pena soffermare l'attenzione su alcuni aspetti di sicuro interesse per i crisis manager, come la componente tempo che risulta essenziale per la strategia da adottare in caso di crisi.

Il web, ambiente dove le notizie corrono velocissime, offre alle organizzazioni l'opportunità di risparmiare del tempo prezioso attraverso la creazione anticipata di un *dark site* (Norsa, 2002). Il dark site è un portale "nascosto", già inserito in rete ma non raggiungibile dal sito ufficiale o da motori di ricerca. Al suo interno è presente tutto quel materiale riguardante l'azienda, che potrebbe essere di interesse per il pubblico e i media. La sua funzione è quella di essere il luogo in cui l'organizzazione, colpita da una crisi, può immediatamente inserire tutte le notizie e il materiale per spiegare la propria versione dei fatti consentendole di dirigere in prima persona la gestione della crisi.

Per Nestlé questa componente è inserita nel sito corporate (www.nestlé.com), sezione *media*, la quale è appositamente dedicata a comunicazioni dirette agli utenti. Non appena l'organizzazione riuscirà a entrare in possesso delle prime notizie relative ai fatti, avrà cura di inserirle in modo dettagliato all'interno del sito corporate e verrà diffuso il link nelle diverse fan page relative al brand di riferimento.

Un'altra opportunità, offerta dal web per far risparmiare del tempo prezioso alle organizzazioni quando viene colpita da un evento negativo, è la possibilità di creare una *crisis room virtuale*. Attraverso l'intranet aziendale è infatti possibile far incontrare i membri del crisis team anche nelle situazioni in cui essi al momento dello scoppio della crisi si trovino in luoghi differenti, eliminando così quel lasso di tempo necessario per la mobilitazione del comitato. La crisis room virtuale permette agli elementi del team di comunicare tra loro, avere accesso al crisis plan e decidere le azioni da intraprendere indipendentemente dalla loro dislocazione fisica. In questo modo le aziende, in particolare le organizzazioni complesse come le multinazionali, possono risparmiare del tempo prezioso per avviare immediatamente la fase di risposta alla crisi.

3.2.1 Il ruolo dei social network e dei nuovi media

Internet, visto principalmente come mezzo per comunicare, viene utilizzato al giorno d'oggi come principale strumento di comunicazione d'impresa. Oggi le diverse attività di corporate communication hanno delle possibilità maggiori rispetto al passato e al tempo stesso sono parallelamente ed esponenzialmente aumentati anche i rischi connessi all'utilizzo di questo nuovo media (Norsa, 2002). In effetti, se da una parte è indubbio che le possibilità di comunicare per un'azienda si sono moltiplicate, dall'altra parte oggi le organizzazioni sono molto più vulnerabili che in passato agli attacchi dei gruppi di attivisti e alle lamentele dei consumatori, le quali vengono ingigantite, spesso ben oltre la loro reale portata, dall'effetto amplificatore di questo nuovo media.

I problemi maggiori per la reputazione di un'azienda nascono dal fatto che, attraverso le possibilità offerte da internet, oggi è molto facile anche per un

singolo individuo mettere a conoscenza milioni di persone circa un fatto negativo legato ad un'organizzazione. In questo modo piccole questioni possono diventare grandi avvenimenti o addirittura, casi inesistenti possono rivelarsi crisi reali con le quali l'azienda dovrà relazionarsi.

Il mondo virtuale è un luogo che si adatta agli attacchi dei gruppi ostili alle organizzazioni, siano essi animalisti, ambientalisti, associazioni di consumatori o semplicemente dei criminali o dei vandali.

Nel caso di Nestlé, possiamo portare all'attenzione casi emblematici come l'usurpazione del dominio del nome dell'azienda nel web oppure l'inserimento sui vari social media di informazioni clamorosamente inventate, che ricevevano attenzione grazie alla forte notorietà del marchio al quale si riferivano e del target sensibile, come quello dei neonati. Questo fenomeno che in realtà affligge anche i media tradizionali, in internet si amplifica a dismisura.

Figura 3.1 Loghi di alcuni siti anti-Nestlé



Fonte: www.lactivis.it

Internet è il luogo della condivisione, un ambiente dove gli individui si incontrano per confrontare le proprie opinioni e le proprie conoscenze sui più svariati argomenti. Per sviluppare delle forme di interazione sempre più dirette tra gli utenti, negli ultimi anni si sono velocemente affermati i cosiddetti social media. Il mondo social è presente nelle nostre vite in misura sempre crescente. Allo stesso modo riveste un ruolo importante nella diffusione e propagazione di qualsiasi notizia. Questo ha determinato una sensibile accelerazione dell'esecuzione, già di per sé rapida, dei processi di comunicazione previsti durante una crisi. Essere costantemente connessi con il mondo implica necessariamente una capacità di ascolto e di intervento sempre in modalità "on".

I social network, come spiega la parola, rispondono perfettamente al bisogno di condivisione che gli utenti online sembrano costantemente avere. L'obiettivo di queste persone è quello di trovare degli individui con cui discutere e condividere delle idee e degli argomenti che finiscono per coprire davvero degli argomenti di dibattito in ogni area di interesse.

La credibilità che i social media riscuotono tra gli utenti fa sì che le informazioni da essi veicolate siano ritenute da subito vere, normalmente senza alcuna verifica della fonte.

Per quanto riguarda tutte queste attività nella realtà di Nestlé, si può tranquillamente sostenere che il team al quale vengono preposti i vari compiti di monitoraggio e di risposta sui social network ha sempre lavorato in modo impeccabile. Infatti, per quanto riguarda le crisi di comunicazione, sono davvero poche quelle che poi sono diventate vere.

Vengono misurate le conseguenze in termini di reputazione e percezione da parte dei consumatori, adottando strategie e piani ad hoc attraverso un'attività continuativa di monitoraggio. L'azienda interviene tempestivamente per chiarire la sua posizione, quando vengono riportate notizie fasulle o distorte, riuscendo sempre a risolvere in tempi rapidi alcune potenziali crisi prima che possano "divampare" in rete.

3.2.2 Internet in una crisi internazionale

Le caratteristiche del web, associate alla crescente globalizzazione degli ultimi decenni, hanno favorito la nascita di nuove minacce per le quali le aziende devono oggi essere preparate. In particolare, internet ha reso l'attività di gestione e comunicazione di crisi più difficile e complessa. Per tenere testa ai nuovi rischi portati dal web, i professionisti del settore hanno dovuto infatti modificare parte della loro attività.

La diffusione virale delle notizie, di qualsiasi natura esse siano, è solo una delle miriade di conseguenze che la diffusione di internet ha portato nella vita di tutti noi. Questo, associato alla crescente interconnessione tra le nazioni, ha generato il cosiddetto *butterfly effect* (2004): *“Si dice che il minimo battito d'ali di una farfalla sia in grado di provocare un uragano dall'altra parte del mondo.”*

Per questi motivi, alcuni dei cambiamenti di livello globale che si sono resi necessari a prevenire la diffusione di notizie tramite internet sono (Poma, Vecchiato;2012):

- *essere pronti 24 ore al giorno, 7 giorni su 7*: internet ha reso la propagazione delle informazioni più veloce, riducendo di conseguenza anche il tempo di risposta a disposizione di un'azienda colpita da una crisi. A volte capita che ci metta meno tempo una notizia a fare il giro del mondo che l'impresa ad attivare il suo crisis team e a capire che cosa stia succedendo. Questa situazione è assolutamente da evitare poiché se l'organizzazione tardasse a dare un segnale di risposta forte, a quel punto il pubblico si sarà già formato la propria opinione a riguardo e l'azienda avrà così fallito l'obiettivo fondamentale di essere la prima fonte a parlare, e tutto quello che comunicherà successivamente, otterrà comunque un minor ascolto e un maggior grado di rifiuto critico da parte del pubblico;

- *monitorare costantemente il web*: è necessario individuare dove, nella grande rete globale, si nascondano i maggiori pericoli. Sono due le categorie di pubblico che devono essere tenute sotto controllo: i fan e coloro che

detestano l'azienda. Da questi soggetti infatti, nascono le principali insidie, visto il loro profondo interesse per i temi vicini all'organizzazione;

- *promuovere strategie aggressive di web-naming*: è necessario che le aziende si appropriino di tutti i domini internet che hanno riferimento con il nome principale dell'organizzazione, per evitare che società concorrenti le acquistino e ne facciano un uso sbagliato andando ad intaccare l'immagine e la reputazione aziendale;
- *essere dappertutto*: spesso le crisi partono sotto forma di leggeri brusii di sottofondo che, più o meno velocemente, diventano grandi frastuoni. Per captare i rumori quando sono ancora poco udibili dal grande pubblico e dai media tradizionali, bisogna essere dappertutto, ovvero effettuare una minuziosa e instancabile attività di monitoraggio di ogni newsgroup che discute un argomento vicino all'azienda;
- *essere più preparati*: essendo diminuito il tempo a disposizione dell'organizzazione per rispondere a una crisi, con notizie diffuse in tempo reale in tutto il mondo, è necessario che l'azienda conosca esattamente tutti gli strumenti necessari ad affrontare gli eventi avversi. Proprio attraverso il web infatti è possibile risparmiare tempo prezioso, ad esempio con del materiale che riguarda l'azienda caricato online, che potrebbe rendersi utile per comunicare informazione, valori, la sicurezza degli impianti o le modalità di produzione dell'organizzazione;
- *ingaggiare uno o più esperti informatici*: è necessario che all'interno del crisis team sia presente almeno un esperto di comunicazione digital che sappia utilizzare al meglio tutte le piattaforme digitali che oggi il web mette a disposizione per comunicare direttamente con il pubblico worldwide;
- *aumentare la comunicazione*: durante una situazione di crisi il pubblico connesso a internet ha un grande appetito di notizie: maggiore sarà la

capacità dell'organizzazione di saziare questa fame di conoscenza, migliore sarà il risultato finale della gestione dell'evento;

- *rispondere ai rumori*: le informazioni che girano sul mondo web spesso sono frutto di dicerie che con il tempo acquistano sempre più considerazione dagli utenti. Questo soprattutto quando la notizia nasce da "lontano" rispetto all'organizzazione, ovvero quando la fonte non è attendibile. Nell'ambiente virale del web infatti potrebbero rivelarsi molto utile rispondere ai rumori creando dei brusii appositi, rispondendo così con le stesse armi utilizzate dagli utenti;
- *stabilire un budget*: per effettuare tutte le azioni di preparazione e monitoraggio dei rischi connessi a internet è necessario che il crisis team disponga di un certo budget. Spetta ai vertici del management dell'organizzazione stimare e adattare a seconda delle situazioni il suo ammontare, tenendo conto delle spese che si renderanno necessarie per mettere in pratica tutte le strategie preventive necessarie.

Per le organizzazioni è diventato quindi fondamentale gestire sincronicamente più aspetti. I nuovi media hanno consentito alle persone comuni di condividere le proprie opinioni, godendo di un potere di informazione pari quasi a quello dei media tradizionali e delle grandi organizzazioni. Oggi il consumatore si inserisce prepotentemente come soggetto attivo e cosciente, in grado di innescare potenziali crisi semplicemente con un "tweet". Da sempre capita che qualche individuo tra il pubblico sia insoddisfatto del servizio o del prodotto ricevuto da un'azienda e cerchi di esporre il proprio malcontento, quello che oggi modifica drasticamente la situazione e gli equilibri storici tra le forze in campo è il fatto che attraverso i nuovi media una singola persona può comunicare la propria insoddisfazione a milioni di persone avvertendo così un'audience che spesso nemmeno le testate nazionali riescono a raggiungere.

Internet è un mondo dove tutti gli utenti hanno le stesse possibilità e non esistono grandi differenze nei mezzi a disposizione.

Nestlé, in questo senso, è in grado, ora come in passato, di controllare al meglio la diffusione delle notizie riguardanti tutti i suoi brand e il conseguente vociferare sui social media da parte degli utenti. Grazie a ciò, è riuscita spesso a mantenere il controllo durante situazioni critiche, lasciando poche possibilità di scatenare crisi, anche quando le circostanze critiche risultavano sensibili: in Italia la diffusione sul web di notizie distorte, derivanti da un problema di un prodotto statunitense. Di questo si parlerà nel prossimo paragrafo analizzando la case history Nesquik.

3.3 Caso Nesquik: contaminazione salmonella USA

Nel paragrafo seguente sarà analizzato il caso, di portata internazionale, che ha colpito Nestlé Italia e USA.

Verranno dapprima individuate le caratteristiche principali della crisi vera e propria scatenatasi in America, per poi capire cosa è stato necessario fare dal team di crisis communication e corporate affairs del Gruppo Nestlé Italia.

3.3.1 La situazione di crisi

L'8 novembre 2012 l'ANSA USA annuncia:

“La filiale americana del gigante dell'alimentazione Nestlé ha deciso di ritirare delle confezioni di cacao solubile Nesquik prodotte all'inizio del mese scorso, a causa di un possibile rischio salmonella. Secondo quanto riferiscono fonti di stampa, nonostante non ci sia stato alcun caso di infezione da salmonella associato al Nesquik, la Nestle' Usa ha deciso di ritirare il prodotto venduto in tre tipi di confezioni diverse in seguito alla decisione di uno dei suoi fornitori di ingredienti, la Omayo Inc, di ritirare, a causa di un rischio di contaminazione da salmonella, una parte di carbonato di calcio usato per la preparazione del Nesquik.”

La filiale americana di Nestlé, Nestlé USA, annuncia quindi il ritiro di tre diverse confezioni di Nesquik: 10.9, 21,8 e 40.7 onces (28,35 gr). Viene specificato che solo la versione in polvere del prodotto è interessata dal seguente richiamo.

Nestlé, tramite un comunicato stampa, annuncia di aver ritirato le confezioni perché Omya Inc, fornitore degli ingredienti presenti nel cacao solubile usato da Nesquik, aveva annunciato che alcuni lotti di carbonato di calcio, utilizzati appunto per la produzione del prodotto, avrebbero potuto essere contaminati da salmonella.

Non ci furono segnalazioni di malattie o effetti nocivi dovuti al consumo del prodotto, ma in maniera precauzionale Nestlé USA avisò immediatamente i consumatori con comunicazioni sul sito web aziendale e su tutti i social media.

Figura 3.2 Comunicazione sulla fan page Facebook di Nesquik USA



 Nestle Nesquik USA ha condiviso un link.
8 novembre 2012

We, at Nestlé, are dedicated to the health and safety of our consumers. For these reasons, we are issuing a voluntary recall of NESQUIK® Chocolate Powder in the 10.9, 21.8 and 40.7 ounce canisters. The voluntary recall is limited to only NESQUIK Chocolate Powder canisters, which have been distributed nationally. No other varieties or sizes of NESQUIK powder, including NESQUIK ready-to-drink, are affected by this recall. If you purchased the affected NESQUIK Chocolate Powder, please return it to the place of purchase for a full refund or contact our Consumer Services at (800) 628-7679. We apologize to our customers and sincerely regret any inconvenience created by this voluntary product recall. For more information, please visit: <http://www.nesquik.com/RecallNesquik2012/Default.aspx>.

 **Recall Nesquik 2012 @ Nesquik.com**
www.nesquik.com

Thursday, November 8, 2012- Nestlé USA announced the voluntary recall of limited quantities of Nestlé NESQUIK® Chocolate Powder in the 10.9, 21.8 and 40.7...

Mi piace · Commenta · Condividi 👍 64 💬 70 📄 311

Fonte: www.facebook.it

Vengono diffusi i codici di produzione, che si trovano sul fondo del contenitore a fianco della data di scadenza, e le confezioni interessate dall'anomalia:

- 40,7 once (72 persone) con UPC 0 28000 68230 9 e codici di produzione 2282574810, 2282574820;
- 21,8 once (38 persone) con UPC 0 28000 68090 9 e codici di produzione 2278574810, 2278574820, 2279574810, 2279574820, 2284574820, 2284574830, 2285574810, 2285574820, 2287574820, 2289574810, 2289574820.
- 10,9 once (19 persone) con UPC 0 28000 67990 3 e codice di produzione 2278574810.

Nestlé USA comunica ai consumatori che avessero trovato queste diciture di non consumare il prodotto e di restituirlo alla cassa per un rimborso completo, oppure di contattare il Servizio Consumatori.

Naturalmente sui social network l'azienda rimane in contatto costante con tutti i followers, rispondendo in tempo reale alle loro perplessità e domande.

Figura 3.3 **Commenti e risposte alla comunicazione di ritiro del prodotto**



Mi piace · Commenta · Condividi 👍 64 💬 70 📄 311

👍 Piace a 64 persone.

💬 Mostra commenti precedenti 50 di 70

 **Nestle Nesquik USA** Hi, Melissa! Your product is safe to consume. Only limited quantities of Nesquik Chocolate Powder in the 10.9, 21.8 and 40.7 ounce canisters (with a BEST BEFORE Oct 2014 date) are affected in the voluntary recall. Products with BEST BEFORE dates prior to October are not affected. You'll find more information here <http://www.nesquik.com/RecallNesquik2012/Default.aspx>. Hope this helps!
9 novembre 2012 alle ore 17.55 · Mi piace

 **Robert Bennett** I have 3 cannisters (21.8)--2 are aug '14 and the other is sept '14--so it seems they are ok, but the production codes are some that you have listed--confused, help?
9 novembre 2012 alle ore 19.35 · Mi piace · 🗨️ 1

 **Cassie Houck Kreyszig** I'm so upset by this, my kids are so sick and literally drink two glasses a day. I just threw the empty container away two days ago but i know for a fact it had the October expiration date because I always check dates before i buy. Here i was thinking it's just a virus that's taking a while to get rid of when in actuality I'm giving them contaminated chocolate milk over and over. I feel horrible for them! I've already called and reported it and their doctor is certain they'll recover fine. I just figured I'd let you know on here as well. I understand mistakes happen all the time but seems to me this kind of thing is happening a lot more then normal lately.
9 novembre 2012 alle ore 19.41 · Mi piace

 **Nestle Nesquik USA** Hi, Robert! According to the info you provided, your products are safe to consume. You can verify this by double-checking the BEST BEFORE dates. Only limited quantities of Nesquik Chocolate Powder in the 10.9, 21.8 and 40.7 ounce canisters (with a BEST BEFORE Oct 2014 date) are affected in the voluntary recall. Thank you!
9 novembre 2012 alle ore 20.10 · Mi piace

Fonte: www.facebook.it

La contaminazione da salmonella non è particolarmente grave, difficilmente porta alla morte. I sintomi più comuni sono diarrea, crampi addominali e febbre. Si manifestano dopo 72 ore dall'ingestione del cibo contaminato. La malattia dura solitamente 4-7 giorni e la maggior parte delle persone guarisce senza alcun trattamento specifico. Tuttavia, la salmonellosi può essere grave per bambini, donne incinte, anziani e persone immunodepresse. Essendo il prodotto Nesquik principalmente indirizzato a un target di bambini e/o adolescenti, l'azienda ha tenuto a sottolineare che se si fossero riscontrati uno o più sintomi riferiti alla salmonellosi era necessario riferirsi al proprio medico di fiducia.

La richiesta di ritiro del prodotto arriva direttamente dall'azienda ed esso era previsto esclusivamente per il Nesquik in polvere, facente parte solo di alcuni lotti americani. La diffusione della notizia sui vari social media porta però all'inevitabile distorsione delle informazioni che l'azienda aveva dato inizialmente, spalmando l'allerta anche sui prodotti italiani. Per quanto riguarda l'Italia, Nestlé rassicura subito i suoi consumatori garantendo la non presenza di rischi, in quanto il prodotto proviene da stabilimenti di Francia e Spagna, che non sono quindi gli stessi fornitori dei prodotti americani.

3.3.2 Interventi necessari in Italia

Nestlé Italia ed in particolare la branca di crisis communication, grazie ad un'attività continuativa di monitoraggio e interventi tempestivi, riesce ad intervenire immediatamente quando c'è da chiarire la propria posizione in merito a notizie fasulle riportate sui vari social media. Riescono a risolvere in tempi rapidissimi alcune potenziali crisi prima che possano "divampare" in rete. Non appena vengono monitorate notizie non vere, l'azienda interviene per smentirle subito, quando invece si tratta di fatti reali, sono riusciti in questi anni a far in modo che non generassero alcuna crisi grazie alla tempestività dei vari processi attuati dai responsabili di comunicazione.

Nel caso specifico del ritiro del prodotto Nesquik negli Stati Uniti, Nestlé Italia riesce a captare la notizia quasi immediatamente. A mezzanotte ora italiana la notizia di contaminazione salmonella inizia a diffondersi negli US e in Italia alle 9 del mattino si stava già intervenendo in modo da non far diffondere la notizia anche su suolo nazionale.

Manuela Kron, Direttore Corporate Affairs del Gruppo Nestlé Italia, emette immediatamente un comunicato stampa immesso sul sito web aziendale dove spiega la posizione dell'azienda e dichiara il non coinvolgimento con i fatti accaduti in territorio americano.

Sui social network però la notizia inizia prendere piede tra i consumatori e compaiono i primi *allarm*. La notizia viene citata circa 200 volte sul web e sui vari social.

Figura 3.4 **Alcuni dei Tweet che riportavano la notizia**



Fonte: www.twitter.it

Il 14 novembre viene diffuso un articolo, sul sito YOU_NG.it, nel quale si riferisce del ritiro del prodotto Nesquik in polvere anche in Italia. Nonostante la totale esclusione con la produzione dei lotti americani, la issue arriva lo stesso giorno a **13.000 visualizzazioni** e **1.500 like**. L'allarmismo tra i consumatori italiani cresce a dismisura e le segnalazioni ai call center aumentano con l'andare delle ore.

Il 15 novembre il Direttore Manuela Kron rettifica in prima persona con una lettera diretta ai consumatori e commenta l'articolo spiegando ancora una volta la posizione di Nestlé Italia. Viene sottolineato che il prodotto non ha alcuna connessione con la produzione di Nesquik contaminata e che quindi non sarà assolutamente ritirato dal mercato italiano.

La notizia esce di scena il 3 dicembre, poco meno di un mese dallo scoppio della crisi negli Stati Uniti. Il tutto è stato gestito in modo diretto e coordinato tra Italia e USA, facendo in modo che non rimanessero strascichi o ricordi nella mente dei consumatori, non alterando così il loro comportamento di consumo nei mesi successivi.

Nestlé, fornendo la propria posizione in tempi rapidi, è riuscita a incidere positivamente sui fattori di credibilità e di trasparenza. L'azienda viene percepita come una realtà che non rifiuta il dialogo e che non si nasconde ma che, anzi, affronta i problemi, e questo spesso è stato riconosciuto anche dagli utenti con cui Nestlé interagisce. L'immagine e la reputazione del Gruppo Italiano non hanno avuto ripercussioni e il fatturato del brand di riferimento non è stato intaccato minimamente. Si può anzi sottolineare come l'organizzazione sia riuscita a sfruttare pienamente questo accenno di crisi per poter migliorare il dialogo e l'intervento diretto con i consumatori attivi sui nuovi media. Quest'ultimi sono riusciti a percepire la vicina presenza dell'azienda che ha comunicato direttamente con loro e che ha fatto in modo di migliorare i canali di comunicazione fino a quel momento utilizzati.

Se la preparazione ha un ruolo fondamentale per affrontare questo tipo di crisi, allo stesso modo è importante gestire i recovery plan adottando strategie e piani ad hoc in grado di far recuperare in breve tempo la strada persa dal brand in termini di reputazione e farlo tornare tra i preferiti dei consumatori.

CONCLUSIONI

Il presente lavoro di tesi si era posto come obiettivo quello di chiarire il ruolo fondamentale che ricopre oggi il crisis management, all'interno di un'azienda. Sono state evidenziate differenti metodologie di approccio, in base alla tipologia di crisi da affrontare, per poi applicarle all'analisi di un caso aziendale.

Le domande a cui si è cercato di rispondere, le quali hanno posto come base lo sviluppo dell'elaborato, sono essenzialmente tre: che cos'è una crisi a livello aziendale e quanto è importante saperla riconoscere; come è possibile utilizzare i nuovi canali di comunicazione per rimanere in contatto con i consumatori e con gli utenti interessati all'andamento generale dell'azienda; quanto è importante riconoscere il ruolo di questa nuova branca della comunicazione, specificamente inserita nell'ambito strategico dell'azienda, in quanto riconosciuta come necessaria al successo aziendale nel lungo periodo.

Il primo capitolo, di carattere compilativo, si è basato sull'approfondimento di materiale bibliografico sul tema del crisis management, cercando di soffermare l'attenzione sulla necessità di presa in considerazione della materia da parte del management aziendale, dai vertici all'organico, migliorando la consapevolezza di capire essenzialmente che cos'è una crisi e come va' affrontata. Nel corso della compilazione del primo capitolo questa ipotesi ha trovato piena conferma ed è stato inoltre possibile notare come le differenze tra i diversi approcci presupponevano risultati opposti.

Si è proseguito con lo studio delle fasi che compongono il processo di crisis management per diffondere la conoscenza delle necessarie attività da attuare ordinariamente all'interno di un'azienda che intende gestire con successo un eventuale momento di crisi.

Al termine del capitolo è stato possibile comprendere come con il corretto utilizzo degli strumenti e delle strategie applicate allo scenario e all'ambiente di riferimento, possano aiutare nella business continuità senza intaccare la reputazione e l'immagine aziendale.

Nel secondo capitolo si è scelto di analizzare il colosso a livello mondiale nel settore alimentare Nestlé. La scelta è stata fatta in quanto essa si trova a doversi relazionare con un target alquanto sensibile all'argomento crisi. Questo perché il settore alimentare, trattandosi di un'ambiente di particolare sensibilità per il consumatore, necessita di scrupolosi controlli e mantenimenti di alti livelli di qualità. Arrivato attualmente a disporre di una quantità innumerevole di notizie, il consumatore è più attento e più scrupoloso nella scelta di ciò che introduce nel proprio corpo. La società è mutata, l'attenzione al benessere e alla salute è diventata la priorità per la maggior parte di noi e su questo ha giocato la proprio carta vincente Nestlé. Non ha mai dato modo al consumatore di dubitare sulla qualità o la provenienza dei propri prodotti, attuando una politica di chiarezza e totalmente trasparenza sui processi produttivi e sulle risorse utilizzate. Non viene trascurata, inoltre, la componente etica rivolta al cibo. L'attenzione ai paesi meno industrializzati e alle fasce di popolazione meno abbienti è per Nestlé di fondamentale importanza per trasmettere ai suoi consumatori i valori portanti della loro cultura aziendale.

Questa premessa è stata indispensabile per comprendere come i processi di crisis management non vengano trascurati in un'azienda fondata al soddisfacimento primario del consumatore. Qualsiasi tipo di inconveniente o di malinteso viene prontamente gestito e anticipato da uno staff preposto solo a queste mansioni. Non vengono attuate quasi mai attività di "riparazione" ad una crisi, in quanto le fasi di ascolto dei *rumors* e di monitoraggio dei segnali premonitori sono attuate in modo da evitare lo scoppio vero e proprio di una crisi.

Analizzando poi le varie aree di attività di comunicazione di Nestlé, è risultato chiaramente che l'azienda cerca di dare ovunque un'immagine di sé coerente, che rifletta la sua visione e i suoi valori nonché la sua mission. È possibile riassumere nella volontà di Nestlé l'intento di migliorare la vita quotidiana della collettività intera promuovendo stili di vita sani e coerenti con i prodotti che essa decide di distribuire. Non viene mai tralasciata l'attenzione, l'interesse e il rispetto per i diversi contesti e le diverse situazioni che caratterizzano i paesi in cui opera. Soffermandosi sulle attività di comunicazione di crisi, è stato

possibile spiegare il comportamento di Nestlé nell'affrontare una vero e proprio caso analizzato nel capitolo seguente.

Il terzo capitolo finale è stato il cuore pulsante dell'elaborato, si è cercato di dimostrare in modo concreto quello che nei capitoli precedenti è stato descritto, analizzando come i nuovi canali di comunicazione siano stati interconnessi al caso di crisi internazionale scoppiato negli Stati Uniti e con cui Nestlé Italia ha dovuto relazionarsi in modo da non permettere che la crisi scoppiasse anche su suolo nazionale.

È stato scelto il caso di ritiro del prodotto Nesquik in America, per descrivere come Nestlé disponga di un approccio coordinato e interfunzionale anche a livello internazionale. Il contenimento delle notizie è avvenuto grazie al riconoscimento tempestivo di alcuni segnali e soprattutto per merito della conoscenza pregressa dell'utilizzo di un certo tipo di comunicazione sui social network.

Grazie all'approfondimento esposto nell'elaborato è stato possibile comprendere il motivo per cui un colosso come Nestlé sia riuscito e riesce tutt'ora ad essere leader indiscusso a livello mondiale nel proprio settore. Offre ai suoi consumatori ciò che essi chiedono, non tralasciando alcun aspetto che potrebbe essere causa di un possibile malcontento. In tema di crisis management, Nestlé ha dimostrato di conoscere più che perfettamente i processi da attuare e la dimostrazione è stata nel caso affrontato, dove una possibile crisi di portata internazionale non ha avuto alcun riscontro, se non anzi migliorare il rapporto che si era instaurato già precedentemente con i consumatori attraverso i social network.

Concludendo, ritengo che attraverso la stesura di questa tesi sia stato possibile dimostrare come una parte delle relazioni pubbliche riferita alla comunicazione di crisi, sia oggi da ritenere fondamentale all'interno di una realtà aziendale. Semplicemente con l'esposizione degli studi scientifici già fatti da autori che si sono interessati alla materia, si evince come sia carente la letteratura riferita al crisis. Sarà necessario del tempo prima che venga riconosciuta di importanza vitale come conoscenze e come attività da inserire

nella normale routine. Dovrebbe diventare parte della quotidianità di tutte le organizzazioni presenti nella società attuale, dalla piccola impresa familiare, alla più grande multinazionale, in modo tale da poter minimizzare i rischi e le ansie connesse al presentimento di una crisi imminente alla quale non si è preparati.

BIBLIOGRAFIA

Coombs T. W., "Crisis communication and social media". 2 aprile 2008.
Reperibile su: www.instituteofpr.org, (consultato l'1/09/2013).

Coombs T. W., "Crisis management and Communications". 30 ottobre 2007.
Reperibile su: www.instituteofpr.org, (consultato il 2/09/2013).

Griffin A., *Crisis, issues and reputation management: handbook for pr and communication professional*. KoganPage, 2013.

Invernizzi E., Gambetti R.C., "La comunicazione per la gestione delle crisi". In:
Invernizzi E., Romenti S., *Relazioni pubbliche e corporate communication, Vol. 1*. Milano: McGraw-Hill, 2013, pag. 139-153.

Ireland C., Fisher M.J., Vecchi G.M., *Conflict and crisis communication. Principles and practice*. Routledge, 2011.

Jaques T., "Issue Management and Crisis Management: An Integrated, Nonlinear, Relational Construct". *Public Relations Review*. 2007, Vol.33, num. 2.
Reperibile su: www.issueoutcomes.com, (consultato il 19/10/2013).

Norsa L., *Risk, issue e crisis management*. Milano: IPSOA, 2009.

Pastore A., Vernuccio M., *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*. Apogeo Editore, 2008.

Poma L., Vecchiato G., *La guida del sole 24 ore al crisis management*, "Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la businesscontinuity e la reputazione", 2012.

SITOGRAFIA

WWW.INSTITUTEFORPR.ORG

WWW.NESTLÉ.COM

WWW.NESTLÉ.IT

WWW.BUONALAVITA.IT

WWW.FACEBOOK.IT

WWW.NESQUIK.IT

WWW.HEALT.USNEWS.COM

WWW.FERPI.IT

WWW.ILSOLE24ORE.IT

WWW.LUIGINORSA.COM

WWW.CRISISMANAGEMENT.COM

WWW.CRISISEXPARTS.COM

WWW.IBTIMES.COM

WWW.MESSAGERO.IT

WWW.MASTERSCIENZE.UNIMORE.IT

MATERIALE AZIENDALE

- Annual Report: 2007, 2008, 2009.
- Codice Etico
- Comunicati stampa nella sezione “media” del sito web aziendale
- Intervista a Manuela Kron sulla crisis communication

Ringraziamenti

Desidero ringraziare di cuore tutte le persone che hanno condiviso con me questi tre anni fatti di cambiamenti, di crescita e di amicizia.

Non avrei mai immaginato di cambiare così la mia visione delle cose e della vita, intraprendendo questa esperienza universitaria. In questi anni sono riuscita a trovare quell'apertura mentale che mi mancava per affrontare le dinamiche di vita lavorativa e personale.

Ho trovato tante persone sul mio cammino, partendo dai professori, grandi professionisti che con impegno e dedizione insegnano oltre che alle materie scolastiche, la passione necessaria per potersi dedicare a ciò che si ha deciso di intraprendere in futuro.

Amicizie che si sono sapute rivelare compagne di giornate e di serate e che mi hanno aiutato a essere una persona migliore.

Grazie alla mia famiglia che mi ha permesso di percorrere questo cammino e che ancora oggi mi sostiene e mi aiuta nel percorso di vita che ho scelto.

Un ringraziamento particolare lo dedico alla mia mamma. Una persona che oltre ad essere umanamente eccezionale, mi ha insegnato soprattutto in questi anni, che se la vita si accanisce su di te tu devi accanirti ancora di più nell'essere la persona che vuoi essere! Non ha mai mollato, mi ha cresciuto e mi ha donato ciò che più di tutto può fare di una donna una persona completa: la libertà. La libertà di scegliere, di decidere e di capire. Tutto questo non si impara all'università, ma anche questo mi ha permesso di chiudere un percorso così importante come quello scolastico universitario.

Grazie a tutti e a tutto per avermi indirizzato verso questo nuovo trampolino di lancio: LA VITA!