



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

**FACOLTÀ DI SCIENZE POLITICHE,
ECONOMICHE E SOCIALI**

**CORSO DI LAUREA IN
COMUNICAZIONE E SOCIETÀ**

**LA COMUNICAZIONE DI CRISI NELL'ERA
DEI SOCIAL NETWORK. IL CASO BOIRON**

Elaborato finale di: Alessandro Piconi

Relatore: Prof. Fernando dalla Chiesa

Anno Accademico 2013/2014

Indice

Prefazione	1
1. La comunicazione di crisi	4
1.1 Il concetto di crisi	4
1.2 Tipologie di crisi aziendali	5
1.3 La gestione di una crisi aziendale	8
1.4 Comunicare la crisi	11
1.5 Il rapporto tra gestione e comunicazione di crisi	15
1.6 Modelli di comunicazione di crisi	18
2. La comunicazione di crisi nell'era di internet	20
2.1 La rivoluzione tecnologica	20
2.2 Le imprese e il web	23
2.3 I nuovi media: opportunità e minacce	25
2.3.1 Il sito web	27
2.3.2 I social network	29
2.3.3 I blog	30
2.4 Le caratteristiche della comunicazione di crisi oggi	32
3. Il caso Boiron-Blogzero	37
3.1 Cronologia degli eventi	37
3.2 La gestione della crisi da parte di Boiron	40
3.2.1 Cattiva gestione <i>ergo</i> cattiva comunicazione	43
3.3 La reazione di Boiron dopo la conclusione della vicenda	44
4. Un confronto: il caso GUNA-Medbunker	45
4.1 La vicenda	45
4.2 La gestione della crisi da parte di GUNA	47
4.3 Il monitoraggio della rete	49
4.4 Sessioni formative e simulazioni di scenari di crisi	50
Conclusioni	52
Riferimenti bibliografici	55

Prefazione

Frequentando il corso di “Gestione e comunicazione di impresa” del professor Fernando Dalla Chiesa, mi sono trovato ad affrontare numerosi argomenti interessanti. Dalla differenza tra marchio e marca alla descrizione delle unità organizzative che si occupano della comunicazione interna o esterna di un’impresa; dalle risorse del comunicatore al bilancio sociale, fino ad arrivare alle testimonianze dirette, in aula, di esperti nel campo della comunicazione. L’argomento che ha catturato maggiormente la mia attenzione è stato, però, quello riguardante la comunicazione di crisi. Durante lo studio, infatti, mi sono reso conto che si tratta di un tema cruciale per un’azienda. Possedere un reparto di addetti specializzati nella gestione delle crisi, come possono essere incidenti sul lavoro, disastri ambientali, turbolenze nei rapporti con il pubblico o altro ancora, risulta essere di vitale importanza, in quanto la capacità di un’azienda di rispondere adeguatamente a tensioni impreviste è fondamentale per evitare conseguenze negative nei rapporti con gli stakeholder e tutto l’ambiente attorno all’azienda stessa. Il mio interessamento nei confronti di questo argomento è cresciuto ulteriormente con la partecipazione ad un laboratorio tenuto dal professor Francesco Barontini, che ha affrontato il tema della gestione e comunicazione di crisi da una prospettiva militare – essendo stato Capo della Comunicazione Esterna dell’Aeronautica italiana – e con una particolare focalizzazione sul rapporto tra i responsabili della comunicazione e i giornalisti.

Tutto questo mi ha portato a cercare uno scenario di comunicazione di crisi, realmente verificatosi, attraverso cui affrontare anche la questione nascente della gestione di crisi sul web, data l’ormai consolidato rilievo di internet e dell’era digitale nella quale viviamo.

Utilizzando principalmente testi come “Profili sociali della comunicazione di impresa” del professor Fernando Dalla Chiesa, “Relazioni pubbliche e corporate communication” di Emanuele Invernizzi e Stefania Romenti, “L’impresa che comunica” di Roberto Grandi e Mattia Miani, e “La guida del Sole 24 Ore al Crisis management” realizzato da Luca Poma e Giampietro Vecchiato, mi occuperò di spiegare che cosa si intende quando si parla di comunicazione di crisi e di far capire le motivazioni che la rendono così rilevante nell’ambito delle attività di un’azienda. Proverò, quindi, a fornire le nozioni basilari e necessarie per comprendere pienamente quello che sarà il nucleo di questo elaborato, sfruttando anche il riferimento alle case history più note nel panorama della letteratura in

argomento – sia a livello nazionale che internazionale – come ad esempio le vicende che hanno coinvolto Thyssen Krupp, Eternit, Perrier, Johnson & Johnson e altre aziende di cui si approfondiranno le modalità di gestione di crisi.

Tratterò inoltre la questione della comunicazione di crisi nell'era digitale, con un cenno a quella che è stata ed è tuttora la rivoluzione tecnologica che ha modificato la quotidianità delle nostre vite, incidendo anche sulle modalità di comunicazione – ed in particolare di crisis communication – delle imprese. Integrando quanto riportato dai testi precedentemente citati con le informazioni tratte dal testo “La casa di vetro. Comunicare l'azienda nell'era digitale” di Gianni Di Giovanni e Stefano Lucchini, e dalle newsletter pubblicate in rete da Luigi Norsa, spiegherò quali sono i nuovi mezzi tecnologici a disposizione delle imprese per comunicare e come questi forniscano da una parte un vantaggio operativo, ma dall'altra favoriscano la nascita di nuove minacce nei confronti delle quali le aziende devono oggi essere preparate.

Internet ha reso l'attività di gestione e comunicazione di crisi più difficile e complessa. Pertanto, indicherò quali sono i cambiamenti che i professionisti del settore stanno affrontando per modificare parte della loro attività e tenere testa a questi nuovi rischi.

Nella seconda parte dell'elaborato, prendendo spunto da un articolo pubblicato sul sito della FERPI, la Federazione Relazioni Pubbliche Italiana, presenterò un confronto tra due eventi verificatisi in Italia nel 2011, che hanno visto il coinvolgimento di due aziende leader del settore omeopatico alle prese con attacchi contenuti all'interno di alcuni post diffamatori comparsi su due diversi blog. Il primo caso riguarderà la filiale italiana di Boiron, multinazionale francese con sedi in tutto il mondo, e Samuele Riva, animatore di Blogzero e autore degli articoli critici citati. Con l'aiuto delle informazioni fornitemi da testimoni privilegiati come la Dottoressa Claudia Femora, Direttore delle Relazioni Esterne di Boiron, e Sara Marenzi, Responsabile dell'Ufficio Stampa di Boiron, descriverò i fatti, sottolineando gli errori nella strategia seguita dall'azienda per la gestione della situazione critica. Ho inoltre ritenuto opportuno incontrare successivamente Samuele Riva per avere ulteriori dettagli su quanto accaduto e per verificare la veridicità della versione dei fatti dell'azienda francese.

Il secondo caso avrà come protagonisti GUNA, azienda italiana anch'essa produttrice di medicinali biologico-naturali e Medbunker, un blog curato da Salvo Di Grazia che si occupa di scienza e medicina.

Il confronto metterà in evidenza come l'ottima gestione e comunicazione della crisi da parte di GUNA abbia evitato l'insorgere di concrete conseguenze negative per quanto riguarda l'immagine aziendale, e di reazioni spropositate del pubblico, come invece è accaduto nel caso di Boiron, colpevole di aver sottovalutato la portata e la gravità dell'evento critico.

Con riferimento alle parole di Luca Poma, consigliere per la comunicazione di GUNA, cercherò di descrivere gli innovativi sistemi di monitoraggio della rete di cui l'azienda si serve per controllare lo stato della sua reputazione tra gli internauti, senza ovviamente tralasciare il sentiment dell'opinione pubblica in senso generale.

1. La comunicazione di crisi

1.1 Il concetto di crisi

Per comprendere pienamente cosa si intende quando si parla di comunicazione di crisi è opportuno, in prima istanza, soffermarsi sul concetto di crisi. Esistono diverse definizioni che cercano di spiegare il significato di questo termine a seconda degli specifici ambiti di riferimento. In questo caso, sulla base dell'argomento che verrà trattato nel seguente elaborato, credo che la definizione più appropriata sia quella proposta da Emanuela Invernizzi, secondo cui la crisi può essere considerata come un evento improvviso e inaspettato, il cui accadimento e la cui visibilità, all'interno e all'esterno, minacciano di produrre un effetto negativo sulla reputazione dell'organizzazione, di interferire con le normali attività di business, e di danneggiare i risultati economico-finanziari (Invernizzi, Romenti, 2012). La crisi d'impresa rappresenta quindi una particolare situazione patologica che mette in pericolo la continuità e la sicurezza dell'attività aziendale. Essa è caratterizzata da alcuni elementi comuni a tutti i casi come, per esempio, l'eccezionalità dell'evento critico (l'azienda subisce le conseguenze di un avvenimento o di un attacco imprevisto che comporta gravi problemi) e la visibilità dell'evento negativo (i problemi diventano di dominio pubblico e acquistano interesse per l'opinione pubblica). Le imprese, in scenari di questo tipo, si trovano a dover affrontare decisioni e comportamenti straordinari. Tutto ciò in un arco temporale ristretto, per poter limitare il più possibile le conseguenze negative. Si tratta di situazioni in cui l'impresa viene a trovarsi quasi in "guerra" con l'ambiente esterno (Dalla Chiesa, 2012), il quale sottopone quest'ultima ad una pressione anormale ed inconsueta con le domande e le richieste che le rivolge. Secondo Poma e Vecchiato, infatti, tutto ciò genera nella testa dei responsabili dell'azienda una "mentalità da stato d'assedio". Il Ceo si sente solo contro tutti, non ci sono più amici ma solo nemici, ogni notizia è una cattiva notizia, ogni telefonata e ogni domanda vengono percepite come un'accusa o un'aggressione. Si vorrebbe scomparire o chiudersi a chiave in una stanza, sembra di essere in un incubo ma non ci si può svegliare, mentre il tempo scorre inesorabile (Poma, Vecchiato, 2012). Le imprese, dunque, si trovano costrette ad elaborare strategie conseguenti per difendersi dagli attacchi, dai sospetti e dalle accuse

provenienti dall'esterno, evitando di pensare di agire per l'immediato e riflettendo sulle conseguenze a lungo termine delle proprie azioni.

1.2 Tipologie di crisi aziendali

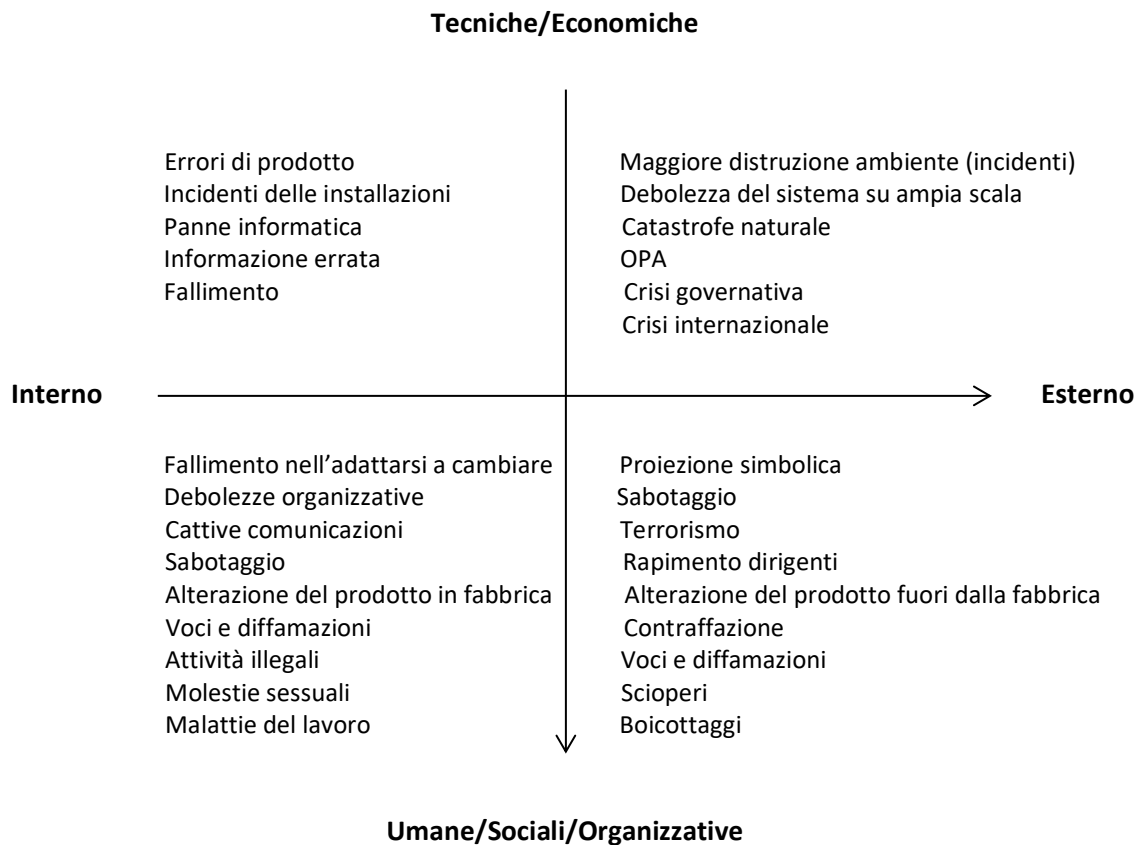
Esistono diverse tipologie di crisi e varie modalità di classificazione. Una prima suddivisione, sulla base dell'andamento dell'attività dell'impresa, individua due possibilità (Bucci, Marchetti, Perini, Trupia, 1998): crisi per perdita della capacità espansiva che può essere causata dalla concorrenza delle aziende rivali, dall'insuccesso di un prodotto, da una riduzione della domanda nel mercato di riferimento; crisi per perdita di stabilità causata da un evento inatteso, come può essere un incidente di qualsiasi tipo, che incide in modo negativo sui rapporti di fiducia che l'impresa ha creato nel corso degli anni al suo interno e al suo esterno.

Una crisi può essere classificata anche sulla base della sua collocazione rispetto all'impresa. Rispetto a questa variabile sono state individuate tre diverse tipologie: in alcuni casi la crisi, sorta a causa di un incidente esterno, comporta una rottura in termini di credibilità e fiducia, per cui è necessario che i professionisti della comunicazione ridefiniscano le basi e le condizioni di un nuovo rapporto fiduciario tra l'impresa e i propri stakeholder, nonché il pubblico in senso generale; in altri casi, le problematiche sorgono a causa di una crisi interna (una crisi finanziaria, uno scandalo riguardante i dirigenti). Questo scenario può dare vita a conseguenze negative ed è compito dell'azienda stessa evitare che queste si riflettano sulla propria immagine esterna, evitando così la rottura che si verifica nella situazione precedente; in altri casi ancora, la crisi sorge a causa di problemi presenti nell'ambiente esterno. È quindi necessario che l'azienda ricostruisca la propria credibilità e il proprio rapporto di fiducia con l'ambiente a partire da nuovi principi e nuovi valori.

Prendendo poi in considerazione la variabile relativa all'attività imprenditoriale, emergono ulteriori tipi di crisi: crisi d'opinione; crisi di mercato; crisi di successione; crisi dovuta a scandali riguardanti il management; crisi finanziaria; crisi per sabotaggio; crisi sociale; crisi societaria; crisi per problemi sindacali; crisi politica nazionale o internazionale; crisi per incidenti sul lavoro; crisi per problemi di regolamentazione o di deregolamentazione; crisi per disastri naturali; crisi bellica (Grandi, Miani, 2006).

Interessante è, inoltre, lo schema riassuntivo realizzato, nel corso dei loro studi, da Ian Mitroff e Thierry Pauchant (figura 1). I due teorici dell'organizzazione hanno elaborato questo modello in cui suddividono le possibili cause di una crisi d'impresa sulla base della collocazione della motivazione scatenante, interna o esterna all'impresa e, partendo da questa prima classificazione, le hanno ulteriormente distinte a seconda della loro natura tecnico-economica o umana-sociale-organizzativa (Dalla Chiesa, 2012).

Figura 1



Così facendo, tra le possibili cause di natura tecnico-economica, interne all'impresa, trovano posto errori di prodotto o di servizio; incidenti delle installazioni; possibili panne informatiche; informazioni errate (o nascoste); fallimento dell'azienda. Rientra in questo ambito il caso della Thyssen Krupp, impresa siderurgica situata a Torino. Nel 2007, in seguito ad un incidente in fonderia, persero la vita al suo interno sette operai, travolti da un'onda di olio bollente fuoriuscito da una vasca e andata a fuoco. Nell'occasione, emerse

un modello di organizzazione del lavoro del tutto inadatto a garantire la sicurezza dei dipendenti.

Tra le cause tecnico-economiche esterne all'impresa troviamo, per esempio, un maggior impatto ambientale rispetto alle aziende concorrenti; incidenti; debolezze del sistema organizzativo su ampia scala; catastrofi naturali. Il caso Eternit è uno dei tanti che rientrano in questa categoria. Nello specifico, l'impresa di Casale Monferrato (ma di proprietà svizzera ed ormai chiusa per fallimento dal 1987) fabbricava lamiere d'amianto, mettendo per ottant'anni a contatto quotidiano non solo i suoi dipendenti ma anche l'intera popolazione della città con le polveri d'amianto, portatrici di effetti letali per la salute (in particolare il tumore ai polmoni). L'impatto ambientale catastrofico dell'attività dell'Eternit è ancora oggi evidente dal rapporto assolutamente anomalo stabilito in città tra numero degli ammalati di quel tumore e numero degli abitanti.

Per quanto riguarda le possibili cause di una crisi d'impresa di ambito umano-sociale-organizzativo e di natura endogena si individua, per esempio, il fallimento in seguito al tentativo dell'azienda di adattarsi e di cambiare nel corso del tempo in seguito a determinati progressi tecnologici e ad una accresciuta competitività dei concorrenti; debolezze organizzative; alterazione dei prodotti in fabbrica; diffamazioni provenienti dal personale dell'azienda; attività illegali; malattie del lavoro. A titolo di esempio, cito la vicenda che ha coinvolto nel 1990 negli Stati Uniti il gruppo francese Perrier, produttore di acqua minerale. In alcuni campioni di acqua Perrier esaminati in laboratorio, infatti, furono individuate tracce di benzene, poi confermate da verifiche di inquinamento in Olanda, Danimarca e Giappone, che destarono la preoccupazione dei consumatori.

Fattori di natura umana-sociale-organizzativa esogeni che possono dare vita ad una crisi aziendale sono, ad esempio, sabotaggi; attività terroristiche (ad opera di malintenzionati il cui obiettivo è creare ansie e tensioni sociali); il rapimento di dirigenti; alterazioni dei prodotti fuori dalla fabbrica; contraffazioni; diffamazioni; scioperi. Il caso Motta chiarisce cosa si intende per sabotaggi esterni all'impresa ed eco-terrorismo. Nelle settimane di vigilia del Natale 1998 vengono recapitate nelle sedi Ansa di Bologna e Firenze due confezioni di panettone Motta accompagnate da un messaggio firmato Alf, il fronte di liberazione degli animali. Nel messaggio vi è scritto che nei panettoni è stato iniettato un potente topicida dai possibili effetti mortali. Mentre Nestlé, proprietaria del marchio, tende inizialmente a sottovalutare la possibile minaccia, molte catene della grande distribuzione

ritirano dagli scaffali i panettoni Motta, rispettando le attese dei sabotatori-terroristi. Successivamente, la multinazionale assume un atteggiamento aperto e collaborativo nei confronti delle autorità e della stampa fino a rilanciare il prodotto prima di Natale, una volta accertata la natura isolata della minaccia.

1.3 La gestione di una crisi aziendale

La varietà di tipologie di crisi elencate nel paragrafo precedente dimostra come non esistano settori produttivi immuni dal rischio. Qualsiasi azienda, per qualunque tipo di motivo, potrebbe trovarsi nella condizione di dover affrontare un'emergenza. È per questa ragione che alcuni esperti della materia considerano la crisi un'opportunità che le imprese devono saper cogliere e sfruttare a loro favore. Una buona gestione di una situazione di tensione può infatti accrescere e rafforzare la propria reputazione, in modo da ottenere il pieno appoggio dell'opinione pubblica e degli stakeholder. Questi ultimi, infatti, indirizzano più spontaneamente la loro fiducia verso quelle aziende che dimostrano di ammettere le proprie responsabilità e di agire per porre rimedio ad eventuali errori o colpe. A tal proposito, il caso che ha riguardato il gruppo farmaceutico Johnson & Johnson è esemplare: negli anni Ottanta a Chicago l'azienda è stata coinvolta in uno scandalo riguardante la salute dei cittadini americani. Motivo, le morti attribuite ad un suo prodotto di marca, il Tylenol, analgesico di larga fama immesso sul mercato negli anni Cinquanta. Il gruppo reagì con un immediato impegno dei vertici nella ricerca delle cause e la dichiarazione di volere continuare a stare dalla parte dei cittadini/consumatori. Alla fine, la scoperta che all'origine degli avvelenamenti (dovuti a presenza di cianuro, non trattato negli stabilimenti) ci fossero capsule prodotte e commercializzate fuori dai circuiti Johnson & Johnson e una richiesta di riscatto avvalorarono l'ipotesi che si trattasse di terrorismo-sabotaggio. Il gruppo è stato dunque vittima anch'esso ma, prima di saperlo, ha dimostrato un'attenzione premurosa per la salute dei consumatori. La crisi, dunque, per i motivi che l'hanno causata e per l'ottima gestione comunicativa, ha avuto l'effetto apparentemente paradossale di rafforzare il marchio. In un suo intervento David Alexander, professore di pianificazione e gestione dell'emergenza presso l'Università di Londra, ha definito questo fenomeno con il termine "resilienza". Nel vocabolario, la resilienza viene definita come la capacità di un materiale di resistere ad urti improvvisi senza spezzarsi. Questo concetto

diviene particolarmente interessante se applicato, appunto, alle organizzazioni: indica, cioè, non solo la capacità di superare la crisi o l'emergenza, ma di uscirne anche rafforzati. La resilienza è quindi la capacità che ha un sistema di resistere ai cambiamenti provocati dall'esterno, per sovrapporsi e superare queste crisi, approfittando del cambiamento qualitativo e mantenendo la coesione strutturale attraverso il processo di sviluppo (Hernandez Córdoba, 1997).

Una corretta gestione dell'emergenza può inoltre rappresentare il motore, la spinta per l'attuazione di cambiamenti e di nuove strategie per quanto riguarda, per esempio, le modalità di produzione (che potrebbero essere modificate con l'obiettivo di rendere il processo produttivo meno inquinante, ma anche per raggiungere una maggiore competitività rispetto ai concorrenti) o i ruoli dirigenziali di rilievo (il cambiamento, in questo caso, potrebbe consistere nel licenziamento di un dirigente protagonista di uno scandalo dall'impatto negativo sull'immagine aziendale); affrontare in modo opportuno una crisi può anche indurre una riduzione della probabilità di manifestazione di nuovi eventi critici. Dopo aver affrontato determinate situazioni complesse, un'azienda acquisisce un bagaglio d'esperienza tale da permetterle di evitare di ripetere gli errori commessi in precedenza, riducendo quindi le probabilità di scatenarne di nuove e consolidando la sua stabilità operativa.

Definiamo, dunque, crisis management quella funzione strutturale del processo di direzione di un'organizzazione che analizza, predispone e coordina la gestione di situazioni di crisi prevedibili (Muzi Falconi, 2003). Si tratta di un processo di prevenzione ed amministrazione di medio/lungo periodo, che comprende tutte le attività da porre in atto prima, durante e dopo un evento critico al fine di proteggere l'organizzazione dalle minacce e di ridurne l'impatto. Tale disciplina è composta da tre fasi principali (Poma, Vecchiato, 2012):

- *Ricerca (o preparazione)*: ovvero la fase pre-crisi, quella durante la quale si mettono in pratica una serie di meccanismi per prevenire e per prepararsi alla crisi. In particolare, le procedure volte a prevenire la crisi sono l'analisi delle aree vulnerabili dell'organizzazione e il monitoraggio dei segnali deboli o premonitori, cioè quei segnali che possono far presagire l'avvento di un'emergenza; quelle volte a preparare lo scenario in caso di crisi sono la predisposizione di un comitato e di un piano di crisi, insieme all'indispensabile attività di crisis training, ossia quella fase di simulazione o addestramento che il comitato

di crisi deve affrontare per capire se si è svolto un buon lavoro e se si è in grado di utilizzare correttamente gli strumenti preposti. Per quanto riguarda il piano di crisi (o piano di intervento programmato), la sua elaborazione è il risultato del lavoro di analisi delle aree vulnerabili e di monitoraggio dei segnali deboli. È la raccolta delle procedure attraverso cui operare, degli strumenti di comunicazione da utilizzare e della documentazione di cui servirsi durante una situazione di crisi. È quindi un documento che contiene le informazioni più importanti per consentire di gestire le crisi ritenute più probabili e di maggior impatto nel migliore dei modi. La sua funzione è quella di guidare l'organizzazione e permetterle di prendere il controllo della situazione nel più breve tempo possibile. Il comitato o team di crisi è, invece, un'unità organizzativa, composta da vari esperti, che si occupa della risoluzione di situazioni problematiche principalmente attraverso l'attività di comunicazione (Invernizzi, Romenti, 2012). Il team deve unire qualità strategiche e qualità comunicative che possono essere talvolta supportate da apporti professionali specialistici esterni (Dalla Chiesa, 2012). La scelta dei membri di tali task force, in particolare del team manager e del portavoce, è affidata di volta in volta a coloro che possiedono le massime responsabilità all'interno dell'impresa e viene effettuata sulla base delle competenze necessarie, anche dal punto di vista delle relazioni sociali e comunicative.

- *Response (o risposta)*: ovvero la fase di gestione durante la crisi, quella in cui si risponde concretamente attraverso una serie di azioni (tra cui di fondamentale importanza sono quelle di comunicazione) alla crisi in sé. In queste situazioni non esistono regole certe da applicare e le uniche informazioni precise che si hanno sono quelle che provengono dai ricordi dell'addestramento e da quanto scritto nel crisis plan. L'obiettivo da raggiungere in questa fase sarà quello di ridurre i danni in prospettiva di breve e lungo termine, evitando che i fatti in questione pregiudichino i rapporti con i pubblici cruciali.

- *Recovery (o recupero)*: ovvero la fase post-crisi, quella in cui si recupera dalla situazione critica e, dopo averne sottolineato la fine, si propone un piano di rilancio immediato e si sfruttano le opportunità create dall'evento negativo, non ultima la possibilità di imparare da quanto successo per migliorare i propri meccanismi di prevenzione e preparazione. La gestione dell'evento critico può infatti avere esito positivo o negativo, ma in entrambi i casi l'impresa avrà a disposizione del materiale su cui riflettere e su cui effettuare le opportune valutazioni che andranno ad ampliare le sue conoscenze e la sua esperienza a

riguardo (ad esempio, l'identificazione delle cause della crisi oppure la valutazione delle modalità con cui essa è stata gestita).

Nel quadro di questa modalità di intervento assume particolare rilievo l'integrazione tra quadri tecnici e professionisti della comunicazione che, uniti in un rapporto di stabilità ed esperienza, danno così luogo a soluzioni ben strutturate (Dalla Chiesa, 2012).

Tuttavia, è necessario sottolineare il fatto che, data l'eterogeneità degli eventi critici che possono colpire un'azienda e le numerosissime cause che possono provarli, è inopportuno pensare a strutture burocraticamente ben disegnate per affrontare le crisi. Non esiste, cioè, una struttura predisposta in modo permanente alla gestione delle crisi. Essa è "fluida" per definizione, non è imbrigliabile in schemi fissi. Richiede una conoscenza dettagliata dei meccanismi tecnici di gestione, una profonda consapevolezza delle variabili in campo – sia ambientali sia umane – ma anche una buona dose di creatività e capacità di improvvisazione (Poma, Vecchiato, 2012).

1.4 Comunicare la crisi

La comunicazione rappresenta un elemento molto importante nell'ambito della gestione delle crisi, tanto da poter essere indicata come il «momento della verità» di un'impresa (Dalla Chiesa, 2012), concetto ripreso anche da Patrick Lagadec, secondo cui questi specifici momenti mettono alla prova capacità e valori aziendali (Lagadec, 2002). La comunicazione durante un evento critico, infatti, mette in evidenza le reali filosofie aziendali, le reali etiche di impresa e gli stili di leadership consolidatisi nel corso del tempo. È un ambito molto particolare della comunicazione di impresa perché saltano le regole codificate dagli esperti per fare emergere il vero carattere e la vera qualità dell'impresa stessa. Essa possiede un contenuto di drammaticità spesso ineliminabile e che coinvolge una molteplicità di valori primari.

L'U.S. National Research Council Committee on Risk Perception and Communication ha creato nel 1989 la seguente definizione: la comunicazione dell'emergenza è un processo interattivo di scambio di informazioni ed opinioni tra individui, gruppi od istituzioni. Implica una molteplicità di messaggi circa la natura della crisi e altri messaggi non strettamente connessi con essa, ma che esprimono preoccupazione, opinioni, reazioni ai

messaggi sulla crisi o ad azioni legali e amministrative finalizzate alla gestione della crisi stessa.

Questa definizione ha il pregio di sottolineare che la comunicazione di crisi deve, innanzitutto, essere un processo interattivo di scambio; che non deve limitarsi ad essere un'attività meramente informativa, bensì coinvolgere non solo i fatti ma anche opinioni e valori; che non può in altri termini affrontare solo il lato razionale e tecnico-scientifico del rischio in questione, ma deve soprattutto affrontare il lato emotivo della reazione degli interlocutori. E' un processo che non può limitarsi a diffondere una "corretta informazione" sull'evento negativo, ma creare un rapporto di fiducia e di colloquio fra chi l'evento deve gestirlo e chi vi è esposto (Norsa, 2001).

Più semplicemente, la comunicazione di crisi può essere definita come il dialogo attivato sistematicamente tra l'organizzazione e i suoi pubblici prima, durante e dopo il manifestarsi di un evento critico (Invernizzi, Romenti, 2012). L'obiettivo ultimo della comunicazione di impresa in situazione di crisi è quello di riconquistare, o conquistare, credibilità e fiducia. Attraverso la comunicazione di crisi, un'azienda cerca, inoltre, di gestire efficacemente il flusso di informazioni tra sé e i proprio stakeholder, e di facilitare il superamento della situazione critica.

Per poter risultare efficace, la comunicazione di crisi deve soddisfare alcune peculiarità. Innanzitutto, l'intervento deve essere avviato in maniera tempestiva per cercare di limitare il più possibile i danni e le conseguenze negative che potrebbero ripercuotersi sull'immagine aziendale. La rapidità dell'azione è rilevante perché dimostra che l'impresa è in grado di assumersi le proprie responsabilità. Grazie all'impegno dei vertici aziendali nella ricerca delle cause che hanno scatenato la crisi, essa riesce anche a mantenere saldi i rapporti di fiducia con gli stakeholder (che apprezzano lo sforzo dell'impresa e sentono di essere, in qualche modo, tutelati). L'intervento deve essere inoltre esaustivo, nel senso che i professionisti che fanno parte del team di gestione della crisi devono essere in grado di fornire tutte le informazioni utili per ricostruire un chiaro quadro della situazione critica e di ciò che si sta facendo per risolverla, negli interessi delle persone direttamente ed indirettamente coinvolte. I messaggi devono peraltro rassicurare e sottolineare l'eccezionalità dell'evento e l'intenzione di individuarne le cause per fare in modo che non si ripetano. L'esaustività è necessaria anche nei confronti dei giornalisti, alla continua ricerca di dettagli su quanto accaduto. Questo aspetto è importante perché i giornalisti, con

i loro articoli (non sempre combacianti pienamente con la realtà), sono capaci di influenzare le opinioni del pubblico, a volte in modo fuorviante. I portavoce delle imprese, quindi, devono prestare molta attenzione a tale rapporto.

La comunicazione di crisi necessita, per di più, di essere continuamente aggiornata in quanto durante un evento critico l'ambiente attorno all'impresa alza anche febbrilmente, e sicuramente con esigenza inconsueta, le domande e le richieste che le rivolge (Dalla Chiesa, 2012). In questo modo, l'azienda fa percepire di essere continuamente concentrata sull'evolversi dei fatti, evitando un silenzio che significherebbe disorientamento e sprovvedutezza.

La comunicazione di crisi deve essere anche incisiva, nel senso che i messaggi veicolati dal team di crisi devono esprimere partecipazione e coinvolgimento. Non devono essere semplici argomentazioni che si limitano ad elencare dati e spiegazioni senza alcuna espressività, ma devono bensì trasmettere un senso di coinvolgimento emotivo da parte dell'azienda che, così facendo, dimostra di non essere indifferente a quanto accaduto. Secondo Luigi Norsa, infatti, più che i freddi dati tecnici, sono le emozioni che giocano un ruolo predominante nella percezione del rischio. A fronte di un rischio la gente non cerca la comprensione dei più reconditi aspetti tecnici, ma l'affidabilità di chi ha la responsabilità di controllare la situazione critica (Norsa, 2000). L'incisività risiede anche nel fatto che i messaggi non devono essere mai banali. Questo significa che il team di crisi non deve ridursi a fornire solamente le informazioni fondamentali (magari attraverso argomentazioni chiuse) e richieste dall'esterno, ma, laddove possibile, deve ampliare le proprie risposte per rendere noti quanti più dettagli possibili.

La comunicazione di crisi deve essere inoltre centralizzata e coerente. Per quanto riguarda la centralizzazione, si può sostenere che sia compito del team di gestione della crisi, assemblato dai vertici aziendali, controllare i rapporti comunicativi con l'ambiente in maniera esclusiva. Ogni messaggio deve provenire solo da tale unità e l'azienda ha quindi il dovere di evitare che altre fonti diffondano determinate informazioni sull'accaduto. Per quanto riguarda la coerenza, invece, è evidente che i messaggi debbano rispettare quelle che sono le filosofie aziendali e la cultura dell'impresa, evitando in tal modo di sfociare nell'ipocrisia.

Trasparenza e riferimento ai valori etici dichiarati sono altre caratteristiche indispensabili di una corretta comunicazione di crisi. Cercare di nascondere alcuni particolari potrebbe

far sorgere qualche dubbio circa la veridicità di quanto sostenuto dall'impresa. Meglio, quindi, una comunicazione trasparente ed onesta, indipendentemente dalla gravità dell'evento.

Molti pensano che la comunicazione di crisi sia rivolta solamente all'esterno e questo, forse, perché si tratta del luogo maggiormente sottoposto alla luce dei riflettori durante una vicenda negativa: continue sollecitazioni e attacchi provenienti dai consumatori, dai giornalisti, dall'opinione pubblica. In tutto ciò però, trova pure spazio una comunicazione di crisi rivolta all'interno dell'organizzazione. Il suo scopo è quello di rendere partecipe l'intero personale di quanto sta accadendo, di informare circa le difficoltà dell'azienda (ad esempio, la possibilità di chiusura di stabilimenti poco redditizi oppure di restrizione del personale per complicazioni economiche). In alcuni casi, questo tipo di comunicazione può generare un maggiore senso di partecipazione in tutti i lavoratori dipendenti (anche tra coloro che appartengono ai livelli meno importanti dell'organigramma aziendale), creando uno spirito di squadra che aiuta a superare le difficoltà.

È fondamentale individuare i diversi segmenti di pubblico colpiti dalla crisi. I pubblici di riferimento, sia interni che esterni all'impresa, vanno segmentati in relazione al rapporto che hanno con la crisi: coloro che sono colpiti direttamente, coloro che sono colpiti indirettamente, coloro che hanno la possibilità di influenzarne l'andamento, coloro che hanno la possibilità di influenzarne la percezione, l'opinione pubblica in senso generico (Grandi, Miani, 2006).

Come già sottolineato in precedenza, è indispensabile che l'azienda presti un particolare occhio di riguardo al rapporto con i giornalisti. Questi iniziano a sfornare notizie fin dai momenti immediatamente successivi all'avvenimento, i momenti cioè più drammatici perché non si hanno ancora idee chiare su cosa sia accaduto e le voci rischiano di rincorrersi, creando situazioni di vero e proprio panico. Compito dell'impresa è di redigere comunicati stampa che soddisfino le esigenze dei giornalisti. Ossia, comunicati che al loro interno contengano quei dettagli che possono fare notizia per le testate giornalistiche, così come dichiarazioni provenienti da persone interne all'impresa. In questa interazione, l'impresa si propone come fonte autorevole e nello stesso tempo legittima le testate giornalistiche quali fonti autorevoli verso l'opinione pubblica (Grandi, Miani, 2006). Oltre ai comunicati stampa, le informazioni possono essere trasmesse ai giornalisti per via

telefonica, via mail, per mezzo di interviste, conferenze stampa oppure direttamente tramite il sito aziendale (e sempre più spesso, ormai, tramite i social network).

Per ciascuna tipologia di pubblico vanno quindi definiti i messaggi e i media più efficaci, il che significa individuare i diversi obiettivi comunicativi specifici da raggiungere.

1.5 Il rapporto tra gestione e comunicazione di crisi

Dallo studio di alcuni dei casi più eclatanti e clamorosi verificatisi nel corso della storia recente, sia italiana che internazionale, è sorta la convinzione che esista una coerenza tra cattiva gestione e cattiva comunicazione. In questo senso, un'impresa la cui gestione si fonda su valori e principi poco etici, poco "socialmente responsabili", nell'ambito di una crisi sarà portata ad adottare forme di comunicazione cattive, poco efficaci. Se poi l'impresa provasse ad adottare strategie di comunicazione più aperte rispettose nei confronti degli stakeholder, sarebbe comunque investita dagli effetti negativi della cattiva gestione. È quanto accaduto nella vicenda che coinvolge l'Ilva, lo stabilimento siderurgico di Taranto che, per il materiale rilasciato nell'aria (tra cui l'amianto) è ritenuto causa della diffusione di una mortalità per tumori sensibilmente al di sopra della media nazionale. Il caso è sorto nel 2008 con il ritrovamento di tracce di diossina in formaggi prodotti con il latte di allevamenti ovini del tarantino ed il conseguente abbattimento di intere greggi. Grazie al controllo operato dai vertici dell'impresa sui sistemi dei controllori, grazie a relazioni privilegiate con il ministero dell'Ambiente e perfino alla corruzione del perito della Procura della Repubblica (emersa successivamente nell'inchiesta giudiziaria) questo primo episodio non ha suscitato né proteste né conseguenze eclatanti. Dal punto di vista comunicativo, inizialmente l'impresa ha contestato e minimizzato i dati di inquinamento e di rischio denunciati dalle associazioni ambientaliste, valorizzando invece gli annunci di investimenti migliorativi. In seguito, sono state avviate campagne istituzionali con la promozione di spot sulle reti locali e con la creazione di eventi che avvicinasero di più l'Ilva alla realtà cittadina, testimoniando l'interesse dell'azienda per la comunità. Nel febbraio del 2012, dopo un incendio venefico avvenuto nello stabilimento e gestito dall'impresa con informazioni smentite dall'Agenzia regionale per l'ambiente, il caso è però esploso, assumendo una dimensione nazionale. Ne è derivato l'intervento della magistratura a tutela dei diritti alla salute, che ha portato alla decisione di chiudere la

fabbrica. Durante le indagini, inoltre, è stata intercettata una frase dell'allora direttore delle relazioni istituzionali, Girolamo Achinà, nella quale sostiene di aver preferito pagare i giornalisti perché tacessero piuttosto che assumere dei professionisti della comunicazione per ridare credibilità al marchio. Frase evocativa di uno stile di gestione e di comunicazione non propriamente adeguato.

Un'ulteriore considerazione affiorata dalla casistica presa in esame, e in particolare dall'episodio appena citato, riguarda il fatto che la cattiva comunicazione (nel senso di comunicazione infedele e reticente) può avere qualche speranza di sopravvivere, mai nel lungo periodo comunque, grazie al contributo dei giornalisti, i quali cooperano con i professionisti della comunicazione interni all'azienda per legittimarla (Dalla Chiesa, 2012). Si può quindi sostenere che vi sia uno strettissimo rapporto tra la qualità della gestione e la qualità della comunicazione di crisi. È interessante notare che, quando la crisi ha una natura endogena (si scatena a partire da motivazioni interne all'azienda), la sua gestione si fonda su una cattiva o addirittura pessima comunicazione, come conferma il caso relativo all'Ilva, di cui si è appena parlato. Quando invece la crisi ha una natura esogena (l'impresa è consapevole fin dall'inizio di essere esente da responsabilità, come nella vicenda che ha coinvolto la Johnson & Johnson), aumentano le probabilità che essa venga ben gestita attraverso una corretta comunicazione. Da questa tendenza si deduce come l'assenza di colpe favorisca la trasparenza (Dalla Chiesa, 2012).

Fa eccezione, a questo proposito, il caso riguardante la Mercedes-Benz avvenuto in Germania nel 1997. In quell'anno la casa automobilistica tedesca lancia sul mercato la Classe A W168, un'auto di piccola cilindrata di cui vengono annunciate doti di qualità e sicurezza paragonabili a quelle delle vetture più grandi. Durante il cosiddetto test dell'alce, ossia una prova che si svolge in Svezia e che verifica la capacità di tenuta a pieno carico di passeggeri e bagagliaio davanti ad ostacoli improvvisi che possono presentarsi sulla strada (come un'alce, appunto) l'auto si ribalta più volte. Mercedes, perplessa, incolpa le condizioni estreme in cui sono state tenute le prove e gli stessi pneumatici montati sulla vettura. Ma successivamente cambia registro, procedendo al ritiro dal mercato di 1.500 veicoli di quel modello e avviandone una fase serrata di riprogettazione. In seguito, l'azienda annuncia la consegna della nuova versione del modello (la nuova Classe A supera infatti il test dell'alce) per il febbraio successivo senza maggiorazioni di prezzo, spiegando che i costi aggiuntivi sono coperti da fondi accantonati preventivamente. In una

prima fase, quindi, l'azienda sembra rispettare la tendenza secondo cui una crisi dalla natura endogena viene gestita in modo pessimo sul piano comunicativo. In un secondo momento, invece, il gruppo tedesco cambia atteggiamento e, grazie alla combinazione di ammissione (seppur tardiva) delle responsabilità, di trasparenza e impegno verso i consumatori e di successo del modello, ottiene un pieno recupero della propria credibilità.

In definitiva, il rapporto tra gestione e comunicazione nei casi negativi si evidenzia su tre piani. Il primo è l'errore. Quest'ultimo è l'effetto di una gestione burocratica o poco accurata delle risorse professionali o di una certa fragilità dei vertici dell'organizzazione, fattori che comportano una scarsa capacità di gestire una crisi. Una cattiva gestione si traduce perciò inevitabilmente in un errore di valutazione della gravità della situazione a cui segue una cattiva comunicazione.

Il secondo piano è il disegno organizzativo al cui interno vengono esercitate le responsabilità di spiegare e comunicare. Il caso Coca-Cola, con il suo modello troppo decentrato, ne è un esempio. Nel 1999 in Belgio, infatti, il colosso multinazionale simbolo della società dei consumi è stato protagonista di una vicenda abbastanza critica che riguarda, come nel caso Johnson & Johnson, la salute dei consumatori. Motivo, sintomi di avvelenamento in una quarantina di studenti liceali che avevano bevuto la bibita erogata dal distributore automatico della scuola (e seguiti a ruota da altri casi, in altre città belghe, di avvelenamenti da Coca-Cola in lattina). In questa situazione, i vertici aziendali si sono mossi con grande ritardo e hanno sottovalutato le informazioni giungendo addirittura a deridere le preoccupazioni dei consumatori. Le misure cautelative sono state prese direttamente dal governo belga (seguiti dai governi francese, olandese, lussemburghese e spagnolo) con effetti di immagine rovinosi per la multinazionale. La crisi è stata superata solo per effetto di cambiamenti radicali che hanno riguardato i vertici nel gruppo. È stato quindi modificato l'equilibrio tra responsabili d'area e responsabili centrali, con il riconoscimento implicito che l'errore è consistito anche nel lasciare responsabilità di relazioni con i governi e con i media europei ai manager locali dell'azienda anziché assumerle al massimo livello.

Il terzo piano riguarda la più generale dimensione culturale-organizzativa dell'impresa. La presenza di un team di professionisti preventivamente assemblato e dedicato alla soluzione delle crisi si dimostra infatti un elemento utile, ma non sufficiente e nemmeno necessario. Ciò che contraddistingue veramente un'impresa che sviluppa una buona gestione e una

buona comunicazione di crisi è un insieme di peculiarità tra cui l'agilità e il dinamismo organizzativo, nonché l'apertura culturale effettiva verso i propri stakeholder (ne sono simbolo la trasparenza e l'assunzione di responsabilità). La qualità della comunicazione di crisi non dipende, cioè, dal disegno organizzativo formale (i vari piani di intervento preventivamente elaborati o i team di gestione delle crisi), ma dalla natura profonda dell'impresa, dalla sua filosofia gestionale, dalla storia e dalla cultura che si cela nel marchio, e dal modo in cui il management lo interpreta.

1.6 Modelli di comunicazione di crisi

Dalla letteratura in argomento possono inoltre essere ricavati cinque modelli di comunicazione di crisi (Dalla Chiesa, 2012). Questi modelli non sempre si presentano allo stato puro, ma ne mantengono tuttavia i tratti principali. I primi due, quello autoritario-irresponsabile e quello autoritario-corruttivo, sono equiparabili. Entrambi possono presentare diversi livelli di gravità e ciò che li accomuna è il comportamento irresponsabile dell'impresa che nega i fatti e non dimostra interesse per i danni umani e sociali che vengono denunciati. Il caso riguardante la Coca-Cola rientra, per esempio, nel modello autoritario-irresponsabile, mentre quello che coinvolge l'Ilva si inserisce nell'ambito del modello autoritario-corruttivo

Il terzo è quello reticente-irresponsabile: in questo caso l'impresa tende a seguire un comportamento irresponsabile, cercando di tenere nascoste eventuali problematiche che potrebbero generare preoccupazioni sociali. Si differenzia dai primi due modelli per la successiva presa di coscienza della gravità della situazione e per l'adozione delle necessarie, seppur tardive, correzioni. Si ritrova nel caso che ha come protagonista la British Petroleum, società del Regno Unito operante nel settore energetico e soprattutto in quello del petrolio e del gas naturale. Nell'aprile del 2010, durante l'estrazione del petrolio greggio a settanta chilometri al largo della Louisiana, nel Golfo del Messico, un'esplosione innescata dal tubo di trivellazione fa scoppiare un incendio sulla piattaforma petrolifera. L'incidente provoca la morte di undici persone mentre altre rimangono ferite in modo grave. A ciò si aggiunge l'incapacità del gruppo britannico di bloccare la fuoriuscita in mare del petrolio, che viene interrotta solo dopo diversi mesi, precisamente ad agosto. Alla fine se ne disperdono in mare mille milioni di litri, causando un disastro ecologico

documentato per settimane dalle televisioni di tutto il mondo. Il presidente degli Stati Uniti Barack Obama attacca la BP e annuncia la richiesta di risarcimenti ingentissimi per i danni prodotti. La reazione della compagnia petrolifera è incerta sia nelle soluzioni tecniche sperimentate sia nella comunicazione di crisi che appare più volte reticente, contraddittoria e tendente a spostare le colpe sui propri partner. Il tardivo intervento e le tardive correzioni non possono salvare l'immagine aziendale ormai seriamente compromessa, se non altro per non avere previsto alcuna struttura di gestione per crisi di proporzioni immense come quella avvenuta.

Nel quarto modello, quello reticente, sembra invece che l'irresponsabilità abbia preso il sopravvento solo nel momento dei fatti, per poi lasciare spazio al riconoscimento delle proprie responsabilità da parte dell'impresa e all'attivazione delle contromisure necessarie ad arginare la crisi. È quello che caratterizza il caso Mercedes-Benz nel periodo iniziale.

Infine, il modello proattivo è quello che rappresenta il livello auspicabile di cultura e civiltà di impresa, in cui si possono includere i casi Johnson & Johnson e quello Mercedes-Benz dopo il primo periodo di reticenza. Esso si caratterizza per l'attenzione rivolta dall'organizzazione ai propri interessi e ai diritti degli stakeholder.

2. La comunicazione di crisi nell'era di internet

2.1 La rivoluzione tecnologica

Prima di addentrarci nel cuore del contenuto di questo capitolo, è interessante fare alcune riflessioni in relazione allo scenario in cui tutti noi ci troviamo a vivere. È chiaro che stiamo attraversando un'epoca particolare, caratterizzata da una rivoluzione tecnologica che pervade tutti gli ambiti della nostra esperienza quotidiana. La rete, il web, gli smartphone, i tablet, stanno modificando profondamente i nostri comportamenti, le nostre abitudini e i nostri modi di comunicare e di relazionarci con gli altri. Questa trasformazione sta coinvolgendo naturalmente anche le imprese, ridefinendo i loro modi di comunicare sia verso l'interno (lo sviluppo di reti intranet, ma anche i telegiornali aziendali) sia verso l'esterno (la creazione di pagine sui social network, l'apertura di blog, l'acquisto di banner pubblicitari). L'intero sistema di comunicazione sta attraversando una fase critica in cui vengono messe in discussione le nozioni, le tradizionali regole elaborate in passato, per lasciare spazio ad un nuovo sistema comunicativo che si basa principalmente su una maggiore partecipazione da parte di tutti gli utenti della rete. Siamo di fronte ad una forma di comunicazione che cerca di affermarsi, camminando di pari passo con il progresso tecnologico, e che ha già scardinato i confini delle titolarità e delle competenze a comunicare, che crea in continuazione nuovi linguaggi, che impone alle imprese obblighi d'informazione e di interazione fino ad oggi inesistenti, che ne sottopone le attività e le scelte al costante controllo sociale. Dal canto loro, le imprese possono fruire di opportunità e di modalità di comunicazione inedite.

A partire da tale frontiera si stanno affermando alcune particolari e significative tendenze. Innanzitutto, grazie al progresso tecnologico, ogni individuo può potenzialmente possedere un ricchissimo arsenale di mezzi di comunicazione e sperimentarne numerose possibilità di uso combinato. I computer supportano programmi che offrono a chiunque l'opportunità di svolgere attività un tempo riservate a specifiche professioni (comporre una base musicale, montare un video, modificare immagini). Importanti sono anche le opportunità comunicative messe a disposizione dai social network così come le potenzialità che si possono sfruttare dall'utilizzo di quegli strumenti considerati rivoluzionari qualche anno fa e ora, invece, diventati ordinari (si pensi ai cellulari). Per citare un esempio tratto da una

newsletter pubblicata nel 2011 da Luigi Norsa con il titolo “Crisis Communication”, nel dicembre 2008 Mike Wilson, coinvolto come passeggero nel crash di un Boeing 737 a Denver (che causò il ferimento di 38 persone), utilizzò Twitter per informare familiari e amici dell’avvenuto incidente, inviare foto scattate con il suo cellulare e lamentarsi per il trattamento ricevuto, rendendo pubblico l’evento prima ancora che la stessa sede della compagnia aerea fosse avvertita (Norsa, 2011).

Un corredo tecnologico adatto unito ad una spiccata capacità di narrazione degli eventi consentono a qualsiasi persona di avere a disposizione una capacità comunicativa paragonabile a quella di un giornalista professionista o di una rete televisiva e di pubblicare sul proprio blog un articolo (naturalmente su un argomento di impatto e ignorato dai media), una foto simbolica o irriverente. Il tam tam telematico e il ricorso a YouTube garantiscono inoltre una circolazione superiore a quella dell’editoriale di un grande quotidiano e perfino un’audience superiore a quella di una trasmissione televisiva di seconda grandezza (Dalla Chiesa, 2012). Esemplare, a questo proposito, quanto accaduto nel 2009 a Domino’s Pizza, impresa di ristorazione internazionale, con sede negli Stati Uniti, specializzata nella vendita di pizza: due dipendenti di un punto vendita inseriscono su Youtube dei filmati goliardici in cui si vedono starnutire su una pizza prima di servirla, infilarsi pezzi di formaggio nella narice prima di utilizzarli per confezionare un hamburger, usare una spugna per farsi un bidet prima di servirsene per pulire una padella. I filmati vengono visti da oltre un milione di persone nel giro di diverse ore e Domino ne viene a conoscenza solo quando interpellata da una testata giornalistica.

Come si può capire da quanto sostenuto fino ad ora, stiamo attraversando un’era di cambiamenti che riguardano anche la comunicazione di impresa. E la riguardano non solo dal punto di vista degli innovativi strumenti tecnologici a disposizione delle imprese e degli obblighi a cui deve sottoporsi nei confronti della società, ma anche e soprattutto con riferimento al “clima comunicativo” (Dalla Chiesa, 2012) che sta nascendo. Un clima più libero, più partecipativo, più fantasioso e quasi completamente privo di barriere all’ingresso. Si tratta, perciò, di uno scenario in cui tutti sono liberi di esprimere liberamente ciò che pensano, le loro opinioni, le loro considerazioni, senza l’intervento di particolari filtri che possano limitare tale libertà. Un punto, questo, che può generare problemi alle imprese nel momento in cui, per esempio, qualcuno (di cui non si conosce l’identità perché protetto dall’anonimato) pubblica in rete articoli o post diffamatori di cui

diventa difficile limitarne la circolazione, le successive reazioni degli utenti e il conseguente impatto negativo sull'immagine aziendale.

La nascita di nuove figure professionali legate alla comunicazione di impresa è una seconda tendenza sorta come conseguenza della rivoluzione tecnologica che ci sta accompagnando.

Per affrontare un panorama come quello appena descritto è indispensabile la diffusione, nell'ambito della comunicazione di impresa, di figure professionali e di talenti specializzati nella produzione di quei linguaggi emergenti e tipici della rete. Linguaggi, cioè, più sintetici e meno formali rispetto a quelli più tradizionali a cui sono abituate le imprese (ad esempio, il limite dei 140 caratteri per la scrittura di un post su Twitter impone necessariamente all'utente il rispetto della sinteticità). Specialisti della rete sono indispensabili anche all'interno degli uffici stampa dove, oltre alla capacità di stesura di un comunicato, è ormai necessario possedere una certa abilità con il computer e con il mondo di internet (per poter abbinare alla parte scritta un'immagine o un suono significativi), essere capaci di misurare e selezionare i potenziali destinatari, in modo da realizzare comunicati ricchi di forza evocativa.

Una terza tendenza da prendere in considerazione riguarda la comunicazione delle imprese con i consumatori e in particolare il passaparola che questi ultimi generano confrontandosi tra di loro. Nell'era di internet diventa molto difficile per un'azienda riuscire a mantenere sotto controllo il tam tam dei consumatori. Esistono numerosi mezzi attraverso cui un cliente può sfogare e rendere pubblica la propria insoddisfazione nei confronti di determinati prodotti o servizi, dai social network ai blog, dai forum alle community, per cui diventa complesso riuscire a contenere un eventuale moto di scontento. Il regno del tam tam, quindi, funziona al di là del rapporto interattivo con il consumatore/cliente, ha un suo territorio più universale (Dalla Chiesa, 2012). Oltre all'inserimento di nuovi specialisti con le competenze necessarie (alta capacità relazionale, conoscitori delle leggi che regolano i doveri aziendali e i diritti dei consumatori, in grado di rispondere alle contestazioni), per affrontare queste situazioni le imprese devono essere abili nel muoversi in rete per spendere al meglio le proprie buone ragioni. Il tam tam telematico, infatti, può svilupparsi anche in modo sgradevole per un'azienda e cioè attraverso la diffusione in internet di contenuti diffamatori da parte di soggetti concorrenti o comunque ostili, dalla quale deve appunto difendersi.

2.2 Le imprese e il web

Come abbiamo capito, l'avvento della rete ha completamente modificato le regole di comunicazione delle aziende (grandi e piccole) e, di conseguenza, l'operato dei professionisti della comunicazione che sono chiamati ad informare il mercato e ad interagire con esso, anche in momenti di crisi. Sono soprattutto gli atteggiamenti (oltre gli strumenti) ad essere stati sovvertiti dal progresso tecnologico. Lo sviluppo dei mezzi di comunicazione, infatti, non ha accresciuto solamente il volume delle informazioni trasmesse, ma anche la rete di relazioni che l'azienda intrattiene con il mondo esterno. In rete l'azienda si trova ad instaurare rapporti con i pubblici più disparati e questo la rende molto più trasparente rispetto al passato, la sottopone cioè allo scrutinio continuo delle sue azioni e della sua reputazione. Oggi per un'azienda è sempre più complesso, quasi impossibile, riuscire a nascondere una notizia o diffondere false informazioni. In rete le notizie si propagando molto velocemente, circolano da un social network ad un blog con estrema semplicità e chiunque può trovare con facilità ciò che cerca (Di Giovanni, Lucchini, 2013).

Grazie all'avvento di internet, quindi, è sempre più difficile la sopravvivenza di quelle imprese cosiddette "irresponsabili", cioè, secondo la definizione di Luciano Gallino, di quelle aziende che al di là degli elementari obblighi di legge suppongono di non dover rispondere ad alcuna autorità pubblica e privata, né all'opinione pubblica, in merito alle conseguenze in campo economico, sociale e ambientale delle loro attività (Gallino, 2005).

La facilità con cui gli utenti-consumatori possono oggi relazionarsi con le imprese, inviare sollecitazioni a rispondere, dove rispondere significa motivare le proprie scelte, giustificare gli errori, spiegare le strategie, sta quindi rendendo le stesse imprese molto più responsabili.

Gli esperti di crisis management hanno pertanto iniziato ad analizzare le peculiarità del web per estrapolare quali aspetti connessi ai nuovi media possano essere favorevoli o sfavorevoli alla propria attività. Sono state evidenziate alcune caratteristiche proprie di internet a cui occorre prestare molta attenzione nelle tre fasi della gestione di una crisi (Norsa, 2002):

- *È accessibile a tutti*: uno degli elementi più caratteristici del web è la sua accessibilità a tutte le persone; ogni individuo che possiede un computer ed una connessione alla rete può

scrivere e leggere le più diverse opinioni riguardo ad ogni categoria di interesse, interagendo con un potenziale di milioni di utenti da tutto il mondo. In questo modo anche le persone comuni possono facilmente far circolare le informazioni che desiderano trasmettere, scavalcando il filtro dei media.

- *È internazionale*: i nuovi media non hanno frontiere e anche un sito creato ad esempio in una lontana isola delle Filippine può raggiungere senza difficoltà un'audience mondiale. In questo modo viene meno la distinzione tra locale e nazionale, tra nazionale ed internazionale: un evento che coinvolge una multinazionale avvenuto in un paesino sperduto può diventare una notizia che raggiunge i più lontani angoli della nazione o addirittura del pianeta.

- *Può raggiungere un grande audience*: dato l'alto numero di utenti presenti nel web e la possibilità di raggiungerli potenzialmente quasi tutti, quando un'informazione viene immessa in internet, essa può arrivare a toccare un'audience elevatissima.

- *È incontrollabile*: dato il numero di utenti che ogni giorno inseriscono informazioni di ogni genere nel web, e data la difficoltà con la quale un giudice può decidere di chiudere un sito o di far rimuovere dei file, è molto complesso, per non dire quasi impossibile, controllare la correttezza di tutte le informazioni che vengono immesse in internet e fare in modo di cancellare quelle false e tendenziose.

- *È permanente nel tempo*: a differenza dei media tradizionali a periodicità fissa, dove un argomento che ha perduto interesse finisce per essere presto lasciato nel dimenticatoio, nei nuovi media ogni informazione si aggiunge senza sovrapporsi a quella precedente. In questo modo, anche a distanza di anni da un evento critico che ha colpito un'azienda, è possibile ritrovare con una certa facilità le notizie ad esso relative accanto a quelle attuali, rendendo così più lungo e faticoso il processo attraverso cui il pubblico dimentica tali avvenimenti.

- *È credibile*: anche se spesso le informazioni presenti nel web sono molto approssimative e talvolta palesemente false, questo mezzo gode di grande credibilità tra i suoi utenti.

- *È una fonte per i media*: la maggior parte dei giornalisti utilizza il web per procurarsi le informazioni, completare le proprie conoscenze e captare i rumori che fluiscono nella società. Un anti-sito costruito da un gruppo di attivisti o una discussione su un forum circa un comportamento scorretto di un'azienda verranno probabilmente notate da un reporter affamato di notizie, particolarmente ghiotto di informazioni di questo genere.

- *È veloce*: con internet il tempo di propagazione di una notizia diventa velocissimo, e di conseguenza più rapida deve essere anche la risposta dell'azienda coinvolta in una crisi. Capita sempre più spesso di vedere alcuni video online che mostrano eventi accaduti pochissime ore se non addirittura minuti prima. Un'organizzazione poco attenta rischia di essere superata da un utente più desto nel raccontare e documentare quanto accaduto.

- *È continuo*: internet non dorme mai. In qualsiasi momento, chiunque può inserire delle notizie in rete. Nelle situazioni di emergenza, oggi il pubblico pretende di essere informato in tempo reale sull'evolversi della situazione e l'organizzazione non può permettersi di ritardare la diffusione di una notizia, poiché i nuovi media le consentono di – e in ultima analisi la costringono a – comunicare in modo continuo.

In definitiva, stiamo attraversando un'epoca in cui le imprese devono fare i conti con nuove modalità di interazione con l'esterno, facendo propri stili espressivi e atteggiamenti innovativi.

2.3 I nuovi media: opportunità e minacce

Per quanto riguarda la comunicazione interna, le imprese hanno oggi sviluppato le cosiddette reti intranet. Intranet è una rete locale utilizzata all'interno di un'organizzazione per facilitare la comunicazione e l'accesso all'informazione da parte del personale lavorativo. Alle reti intranet si affiancano le newsletter, notiziari diffusi periodicamente dall'impresa ai propri dipendenti per posta elettronica, che contribuiscono a generare un maggiore senso di appartenenza e di coinvolgimento. Possono essere usate per fornire dati rilevanti per la vita dell'impresa (come il fatturato o lancio di un nuovo prodotto); possono presentare progetti di nuovi investimenti o di riconversione produttiva; possono fornire riferimenti normativi utili per i dipendenti e possono anche ospitare contributi o suggerimenti provenienti dal personale (Dalla Chiesa, 2012).

Oltre ad intranet e alle newsletter, le imprese più grandi si servono anche dei telegiornali aziendali, ossia di notiziari televisivi periodici che possono essere registrati ed inviati a casa ai dipendenti oppure trasmessi in azienda durante gli intervalli.

Nell'ambito della comunicazione esterna, la rete oggi consente ad ogni impresa di avere un proprio sito internet nel quale inserire tutte le informazioni più significative; di aprire una propria pagina su Facebook, su Twitter, e su qualsiasi altro social network considerato

interessante; di creare un blog nel quale pubblicare articoli su argomenti di pubblico dominio e su cui discutere e confrontarsi con gli utenti.

Secondo Joaquin Martins-Lampreia, nel campo del crisis management e della crisis communication le nuove tecnologie hanno generato più problemi che soluzioni, più minacce che opportunità (Norsa, 2002). In effetti, a ben vedere, 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 ed alle lamentele dei consumatori, che vengono ingigantite, spesso ben oltre la loro reale portata, dall'effetto amplificatore di internet.

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 le piccole questioni possono diventare grandi avvenimenti, e passare da una newsgroup frequentata da qualche migliaia di individui ad una testata nazionale in pochissimo tempo. 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. Un altro fattore avverso alle imprese è dato dal fatto che quando si inseriscono in internet delle informazioni clamorose – magari anche errate – esse possono ricevere un'altissima attenzione, mentre la successiva risposta dell'azienda – o l'eventuale correzione della notizia – riceve un interesse decisamente minore. Questo fenomeno, che in realtà affligge anche i media tradizionali, in internet si amplifica a dismisura.

Nonostante l'alto numero di rischi, la rivoluzione virtuale ha anche generato indubbe opportunità per le imprese che le hanno sapute cogliere. In particolare, la possibilità di comunicare direttamente con i propri interlocutori, anche quelli tradizionalmente più difficili da raggiungere, deve essere considerata un'opportunità rivoluzionaria. Attraverso internet, infatti, un'organizzazione può raggiungere direttamente, continuativamente ed in modo personalizzato i diversi interlocutori. La natura di questo nuovo media consente all'impresa di comunicare sia con il pubblico interno che con quello esterno, sia alla massa che al singolo, dando informazioni in modo immediato ma anche duraturo e permanente (Poma, Vecchiato, 2012). Le imprese più grandi hanno ormai da tempo destinato precise risorse e specifiche competenze a questo aspetto della comunicazione d'impresa. Una delle

novità è l'introduzione della figura del social manager, incaricato di monitorare i network, registrarne le tendenze, alimentare discussioni nei forum, rinnovare i contenuti di un profilo Facebook aziendale, curare il canale video (Di Giovanni, Lucchini, 2013). Il social manager può anche essere incaricato di diffondere in rete opinioni positive sull'azienda in maniera anonima, fingendo di essere un utente qualunque per risultare più credibile. Questa strategia può essere anche utilizzata per contrastare la diffusione di una notizia negativa ed evitare possibili danni di reputazione. I social manager devono ovviamente avere conoscenze specifiche della rete e del suo linguaggio user-friendly.

2.3.1 Il sito web

Il sito web deve essere configurato come una sorta di vetrina, ossia come il primo, universale messaggero dell'impresa (Dalla Chiesa, 2012). Esso rappresenta la via di accesso ad un mondo fatto di valori, oltre che di informazioni. A partire dall'architettura di un sito, infatti, è spesso possibile intuire se l'azienda descrive se stessa in modo trasparente o se invece cerca di nascondere eventuali lacune.

La velocità con cui internet si aggiorna, inoltre, obbliga le aziende ad un continuo restyling del proprio portale. Un sito con un layout antico è spesso indice di incuria, non solo per quanto riguarda l'attrezzatura tecnologica ma anche dal punto di vista culturale. Diventa sintomo di uno stile, di un modo di lavorare e di concepire le relazioni con i clienti antiquato.

All'interno della propria pagina web l'impresa può presentare i propri prodotti, descrivere la propria storia e la propria struttura organizzativa ma anche vendere merci, curare le relazioni con i clienti, rispondere a domande o reclami, fare informazione, raccogliere idee e suggerimenti, fare pubblicità, comunicare tempestivamente in casi di emergenza, diffondere comunicazioni ufficiali e offrire luoghi di discussione (Di Giovanni, Lucchini, 2013).

Attraverso il web un'organizzazione può quindi avere accesso a nuove possibilità di comunicazione con i propri interlocutori. Tali opportunità, per essere sfruttate fino in fondo, devono essere individuate ed utilizzate nella maniera migliore. Un esempio di felice impiego di un sito internet aziendale è quello realizzato da General Motors. Nell'autunno 2008, per combattere le continue leggende metropolitane che rimbalzavano tra i blog e le

newsgroup del web, la multinazionale statunitense ha lanciato un proprio nuovo sito. In questo portale l'organizzazione ha inserito una rassegna dei falsi-miti che circolavano attorno a GM, con accanto la relativa risposta ufficiale della casa automobilistica. Il sito invita inoltre tutti gli utenti ad inserire i propri dubbi circa i vari pettegolezzi che nascono e si diffondono all'interno dei social media. Attraverso questo strumento, General Motors ha voluto creare un rapporto di dialogo con i propri interlocutori fondato sulla trasparenza, per prevenire che dalle false notizie che circolano nel web possano nascere delle situazioni critiche.

Benché i portali aziendali offrano nuovi canali di interazione con il pubblico, essi possono anche essere soggetti ad attacchi esterni. Le più comuni minacce a cui sono soggetti i siti web aziendali sono la costruzione di "Rogue" o "Attack site", di anti-siti, l'attacco di un hacker (Poma, Vecchiato, 2012).

I Rogue o Attack Site sono siti non ufficiali che fanno riferimento ad un'azienda o ad un prodotto o ad altri elementi che sono di proprietà di un altro ente. Lo scopo principale di questi siti è di mettere l'opinione pubblica contro un'organizzazione, il suo marchio o i suoi prodotti. Essi sono creati perlopiù da singoli individui o da piccoli gruppi di attivisti che vi esprimono le loro lamentele, segnalazioni o inviti al boicottaggio di determinati prodotti. Questi siti sono molto pericolosi in quanto veicolano dei contenuti dannosi per la reputazione dell'organizzazione e acquisiscono velocemente notorietà. Molti Rogue Site sono ben posizionati nei motori di ricerca e alle volte precedono perfino il sito ufficiale dell'organizzazione o del prodotto che vogliono attaccare.

Nel caso di Rogue o Attack site la strategia migliore è quella di contattare, tramite email, l'autore del sito e invitarlo al dialogo per risolvere il contrasto.

Se la via della negoziazione fallisce, si può passare al contrattacco cercando di far perdere credibilità alle informazioni non ufficiali veicolate in internet. Quest'ultima strategia può essere conseguita attraverso il proprio sito ufficiale aziendale. A tal fine è opportuno che in esso sia chiaramente espressa la posizione dell'azienda e siano fornite tutte le informazioni di supporto.

Per quanto riguarda gli anti-siti, essi sono un fenomeno in costante crescita e la maggior parte viene creata da gruppi di attivisti che vogliono mostrare a tutti gli utenti del web i comportamenti poco etici di un'organizzazione. Uno dei primi esempi fu quello che colpì la catena di ristorazione statunitense Dunkin' Donuts nell'estate del 1999, quando un

consumatore, fortemente motivato ad esprimere la propria insoddisfazione circa il servizio ricevuto, volle lamentarsi direttamente con i vertici dell'azienda. Una volta accortosi che la multinazionale non aveva uno spazio per ricevere le lamentele all'interno del proprio sito, egli creò il portale "Dunkin' Donuts sucks, here's why", con lo scopo di raccogliere i reclami di tutti i consumatori insoddisfatti del servizio offerto dall'organizzazione. Il nuovo sito fu molto apprezzato dal pubblico ed ottenne una partecipazione significativa da parte degli utenti, al punto che in breve tempo diventò effettivamente lo spazio utilizzato da tutti i consumatori insoddisfatti per comunicare le proprie lamentele sull'operato dell'azienda. Dopo due anni di battaglie legali la catena di ristorazione riuscì a far chiudere quel portale e ad assorbire direttamente nel proprio sito questa funzione.

Un'altra potenziale minaccia a mezzo web per le organizzazioni è quella di vedere il proprio sito aziendale sabotato da un hacker. Questi specialisti del mondo online di solito attaccano senza un fine preciso, solo per creare disagio o per puro gusto di sfida. A farne le spese sono le home-page dei siti delle aziende, i cui testi ed immagini vengono sostituiti con altro materiale dal contenuto che può variare dal pornografico, al blasfemo, all'ingiurioso.

2.3.2 I social network

I social network sono un altro strumento fornito dalla rete di cui le imprese si possono servire per interagire con l'esterno. Creando una pagina su Facebook, un profilo su Twitter, su LinkedIn, per esempio, un'azienda ha l'opportunità di generare una rete di relazioni potenzialmente infinita. I social network eliminano i confini spaziali delle relazioni, offrendo alle aziende la possibilità di entrare potenzialmente in contatto con chiunque, in maniera istantanea.

La capacità di un'impresa di attrarre gli stakeholder (e non solo) nei propri circuiti offre un formidabile sostegno alle sue operazioni comunicative. Tutto diventa più semplice, dal comunicare uno stato di crisi al pubblicizzare determinate iniziative.

Un'altra opportunità che il web mette a disposizione delle aziende per comunicare in modo empatico con i propri interlocutori durante una situazione di crisi è quella dei video-risposta (Poma, Vecchiato, 2012). Attraverso l'inserimento di un video online – mediante piattaforme come ad esempio YouTube – il leader di un'organizzazione può descrivere che

cosa è realmente successo, spiegare la posizione dell'impresa ed esprimere le proprie scuse al pubblico. Questa modalità comunicativa risulta particolarmente adatta per trasmettere empatia verso le vittime di una crisi, elemento indispensabile per un'efficace comunicazione di crisi.

Tuttavia, gli spazi aziendali creati sui social network possono essere utilizzati anche in senso opposto, ossia a partire dagli utenti della rete intenzionati a relazionarsi con l'impresa. I social media si sono infatti affermati per sviluppare delle forme di interazione sempre più dirette tra gli utenti: all'interno di queste piattaforme si possono condividere opinioni, interessi ed esperienze con gli altri utenti. Allo stesso tempo, le aziende possono ricavarne suggerimenti gratuiti, testare l'approvazione degli utenti per un certo prodotto, raccogliere critiche e tendenze generali (Di Giovanni, Lucchini, 2013). Essi garantiscono una continua interazione e solidarietà tra utenti e tra organizzazioni ed utenti, con il risultato che i problemi sollevati da un individuo vengono spesso condivisi e sostenuti anche da molti altri. È questo il motivo per cui, quando un utente lancia una lamentela contro un'organizzazione o racconta una vicenda spiacevole ad essa collegata, molte altre persone finiscono per appoggiarne la causa, amplificando enormemente il rumore creato dal singolo. Un'ulteriore minaccia è data dal fatto che i social media riscuotono una grande credibilità tra gli utenti. Questo fa sì che le informazioni da essi veicolate siano ritenute da subito vere (Poma, Vecchiato, 2012). Le aziende, pertanto, devono monitorare con attenzione tutti i social network per evitare che vengano messe in circolazione voci malevole o indiscrezioni infondate che potrebbero danneggiare l'immagine aziendale.

2.3.3 I blog

I blog vengono considerati una sorta di diario online in cui è possibile pubblicare contenuti (notizie, informazioni, materiale video o audio) che vengono registrati in ordine cronologico. Essi si prestano ad essere usati in maniere molto scomoda per le aziende. Capita spesso, infatti, che alcuni consumatori insoddisfatti pubblichino nei propri blog le vicende legate ai comportamenti poco etici delle organizzazioni. Negli ultimi anni molti di questi diari online sono stati responsabili di grandi e piccole crisi. Uno dei primi esempi fu quello che nel 2004 colpì la multinazionale che produce i più famosi lucchetti per biciclette, Kryptonite. In quell'occasione un blogger con la passione del ciclismo scoprì

che, nonostante la grande fama di sicurezza di cui godevano i prodotti dell'azienda, in realtà era possibile aprire i lucchetti in meno di 30 secondi utilizzando una semplicissima penna a sfera. Egli inserì un post sul suo blog per avvertire i consumatori del problema. Nel giro di poco tempo, quasi due milioni di persone ebbero modo di leggere la notizia, che venne presto ripresa anche dai media tradizionali, tra cui il "New York Times". Questa vicenda costò il ritiro e la sostituzione di tutti i lucchetti della Kryptonite, causando all'azienda un danno economico superiore ai 10 milioni di dollari, e generando pubblicità negativa e un calo della reputazione dell'organizzazioni.

Le organizzazioni devono quindi valutare attentamente come reagire alle notizie pubblicate degli utenti nella blogosfera: la risposta migliore è sicuramente quella del dialogo con il soggetto che ha manifestato l'insoddisfazione, mentre è assolutamente da evitare lo scontro frontale (Poma, Vecchiato, 2012).

È inoltre opportuno che le imprese controllino con maggiore attenzione quei blogger che, attraverso specifiche ricerche (a questo scopo è stato ideato "klout score", un indice che misura il numero di articoli postati dal blogger sul proprio blog, ma anche quanti post produce su Facebook, quanti amici ha su LinkedIn e quante persone lo seguono su Twitter), risultino essere i più influenti, cioè quelli che raccolgono un maggior numero di lettori e che sono in grado di influenzare più pericolosamente le opinioni degli utenti.

Tuttavia, anche i blog possono rappresentare un nuovo formato di comunicazione tra le aziende e il mondo esterno, che risulta particolarmente efficace durante una situazione di crisi. Ovviamente, perché un blog possa essere d'aiuto all'organizzazione nei momenti critici, è necessario che esso sia conosciuto ed utilizzato dal pubblico molto prima che si verifichi un evento negativo.

La natura immediata dell'informazione fornita da queste piattaforme online fa sì che le imprese abbiano a disposizione uno strumento attraverso cui tenere aggiornato il pubblico in modo rapido sul susseguirsi degli eventi e sulle proprie posizioni. Allo stesso tempo, esse devono valutare con estrema cautela cosa pubblicare e soprattutto ponderare attentamente ogni singola parola utilizzata. È risaputo che ciò che viene immesso in rete difficilmente viene definitivamente eliminato. Tutto viene archiviato e può essere recuperato da chiunque, anche dopo lunghissimo tempo (Grandi, Miani, 2006).

2.4 Le caratteristiche della comunicazione di crisi oggi

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 infatti dovuto modificare parte della loro attività. Poma e Vecchiato hanno individuato alcuni dei cambiamenti che si sono resi necessari negli ultimi anni (Poma, Vecchiato, 2012):

- *Essere pronti 24 ore al giorno, 7 giorni su 7*: internet ha reso la propagazione dell'informazione più veloce, riducendo anche il tempo di risposta a disposizione di un'azienda colpita da una crisi. Se con i media tradizionali si ragionava in termini di ore, oggi nel web si ragiona in termini di minuti.

- *Monitorare costantemente il web*: in particolare, è necessario individuare dove, nella grande rete globale, si nascondono i maggiori pericoli. Le categorie di pubblico che devono essere tenute sotto costante sorveglianza sono soprattutto i fan e coloro che detestano l'organizzazione, perché è da questi due gruppi di persone che spesso provengono le maggiori insidie.

- *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 ad una crisi, è indispensabile che essa sia maggiormente preparata per poter utilizzare immediatamente tutti gli strumenti necessari ad affrontare gli eventi avversi. Proprio attraverso il web, infatti, è possibile risparmiare del tempo prezioso, ad esempio caricando online tutto quel materiale riguardo l'azienda – brochure, foto, video – che potrebbe rendersi utile per comunicare informazioni come i valori, la sicurezza degli impianti o le modalità di produzione dell'organizzazione.

- *Ingaggiare uno o più esperti informatici*: il crisis team deve avere al suo interno almeno un esperto di informatica che sappia utilizzare al meglio tutte le piattaforme digitali che oggi il web mette a disposizione per comunicare direttamente con il pubblico. Inoltre, egli deve essere in grado di risolvere i problemi causati al sito web dell'azienda nel caso in cui questo venisse attaccato da un hacker.

- *Aumentare la comunicazione*: il web permette la circolazione di un numero enorme di informazioni, attraverso un ampio spettro di opportunità (testo, foto, audio, video). Durante la 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 per lei il risultato finale della gestione dell'evento.

- *Rispondere ai rumori*: le informazioni che corrono in internet spesso sono frutto di dicerie che con il passare del tempo assumono sempre più considerazione tra gli utenti. Se è vero che un'organizzazione deve sempre puntare a trasmettere delle informazioni chiare e precise, nel mondo di internet occorre essere più flessibili. Potrebbe infatti rivelarsi utile rispondere ai rumori creando dei brusii opposti, rispondendo così con le stesse armi utilizzate dagli utenti.

Durante una situazione di crisi, molte volte le imprese sono portate a proteggersi dalle accuse, nascondendosi dietro il loro sito web. Una strategia di questo tipo è destinata al fallimento, come dimostra la vicenda che ha coinvolto la compagnia di navigazione Costa Crociere. In seguito al naufragio della nave da crociera Costa Concordia avvenuto nel 2012 nei pressi dell'isola del Giglio, infatti, la gestione e la comunicazione della crisi sul sito aziendale e sui social network non è stata propriamente adeguata. Anzitutto, il sito aziendale è stato caratterizzato per lungo da tempo da un profondo mutismo. Dopo essere andato in tilt per 24 ore a seguito del sovraccarico di traffico, è stato aggiornato con l'inserimento di poche e scarse informazioni sulla vicenda e da un numero di telefono istituito per l'emergenza. Sulla propria pagina Facebook, Costa Crociere ha scelto di pubblicare le notizie ufficiali legate all'evento seguendo lo stile dei comunicati stampa. Nell'arco di quasi tre giorni le pubblicazioni sono state solamente sei e tutte con un tono molto asciutto e parecchio articolato, tipico, appunto, di una comunicazione alla stampa. Su Twitter il gruppo ha scelto di rispondere alle moltissime richieste di spiegazione con un messaggio standardizzato (anch'esso dal tono molto istituzionale) che rimandava alla consultazione dello stesso sito web aziendale e allo stesso numero d'emergenza, e riprendendo i post pubblicati su Facebook. Un utilizzo che sicuramente ha sfruttato solo parte delle grandi potenzialità che i social media hanno nella gestione delle emergenze e nel far circolare l'informazione in rete. Ecco, poi, uno dei più grandi errori commessi dalla compagnia: l'aggiornamento delle immagini di sfondo della pagina Facebook a poche ore di distanza dalla tragedia. Un atteggiamento che ha mostrato un'attenzione ingiustificata ad

un dettaglio poco significativo e che ha fatto trasparire una mancanza di consapevolezza nei confronti delle reazioni che un gesto del genere potesse generare.

Nella società odierna le crisi aziendali possono avere origine “offline” per poi svilupparsi e accrescersi sulla rete, ma possono anche nascere e svilupparsi direttamente online. Nel primo caso, si è già parlato delle numerose cause che possono far scoppiare una situazione critica e delle tipologie di crisi esistenti. Quello che cambia rispetto al passato, come è già stato sottolineato, è la quantità di canali comunicativi a disposizione delle imprese. Nei piani di intervento preventivamente realizzati le imprese dovranno quindi riflettere anche sulle opportunità di comunicare con il pubblico attraverso il proprio sito, i vari social network e i blog.

Una delle possibilità senza dubbio più interessanti offerte da questi nuovi ambienti telematici, e che le imprese più tecnologicamente avanzate e dinamiche stanno sperimentando, è quella che viene chiamata Crisis Room Virtuale. Si tratta di una piattaforma che riproduce la stanza utilizzata dal team di crisi nella gestione dell'emergenza, creata con un'interfaccia semplice ed intuitiva per offrire uno strumento quanto più immediato e fruibile. La Crisis Room Virtuale contiene tutti gli elementi e le informazioni necessarie ai membri del team di crisi per poter gestire la situazione critica semplicemente connettendosi ad internet, rendendo possibile l'interazione con gli interlocutori esterni da qualsiasi luogo geografico. Il tutto raccolto in un unico “contenitore” che ne semplifica la consultazione ed evita perdite di tempo in momenti in cui ogni secondo è prezioso (Norsa, 2011).

Nel secondo caso, la crisi può nascere a partire da un post pubblicato sull'account Facebook o Twitter o sul blog aziendale, il cui contenuto (parole, immagini, video) rimanda a significati che generano accese discussioni tra il popolo della rete e l'azienda stessa; può svilupparsi anche a partire da un post o da un articolo pubblicato da un utente o da un blogger i cui contenuti siano ritenuti dall'azienda offensivi nei confronti della propria reputazione e della propria credibilità. Se l'impresa, sentendosi minacciata e ritenendo in pericolo la propria immagine, dovesse reagire in maniera sconsiderata (commentando gli articoli con insulti o minacciando di denunciare gli autori), otterrebbe risultati contrari alle aspettative. La crisi assumerebbe dimensioni incontrollabili perché lo spirito solidaristico che esiste tra gli utenti e il carattere virale della rete spingerebbe i lettori a schierarsi in difesa del “collega”. Le aziende, dunque, oltre a dover placare le

agitazioni e le proteste offline, dovranno anche fare i conti con le accuse e le richieste di spiegazioni proveniente dalla rete, in un quadro sempre più complesso.

Uno degli aspetti che impongono di considerare l'ambiente web 2.0 in una strategia di crisis management è dunque rappresentato dalla viralità che lo contraddistingue. Per citare un esempio recente raccolto da Luigi Norsa: Sohaib Athar, consulente informatico pakistano, aveva 750 follower al suo account su Twitter, fintanto che una sera non sentì il rumore di un elicottero nel cielo della sua città (Abottabad) e iniziò a postare una serie di tweet proprio mentre i Navy Seals attaccavano il nascondiglio di Osama Bin Laden. In 24 ore il suo account raggiunse la cifra di 86.000 follower. Il caso è esemplificativo di come uno sconosciuto, nel momento in cui diventa una fonte di notizie rilevanti, assume ad un ruolo primario di cronista su scala globale.

La serie di case history di crisi, nate sul web o che hanno visto il web assumere un ruolo importante nella loro evoluzione, come si sta avendo modo di capire, è particolarmente ricca. La pagina Facebook ufficiale di Nestlé, ad esempio, è stata bombardata dal dissenso degli utenti in conseguenza della campagna di protesta di Greenpeace "Have a Break" del marzo 2010, sul problema relativo all'impiego dell'olio di palma, prodotto da piantagioni (di proprietà della compagnia Sinar Mas) ricavate da aree deforestate in Indonesia, nella produzione dello snack Kit Kat. Migliaia di persone si sono iscritte per poter inondare la bacheca di messaggi critici, opinioni sulla campagna di boicottaggio dei prodotti Nestlé e coloriti commenti. Il dibattito sui social media è divenuto così acceso che la multinazionale svizzera ha dovuto prima impegnarsi ad approvvigionarsi di olio di palma certificato come "sostenibile" entro il 2015 e, successivamente, annullare i propri contratti per le forniture di tale prodotto da Sinar Mas (Norsa, 2011).

In sostanza il web 2.0 e il successo dei social network ha comportato dei cambiamenti nello scenario del crisis management sia per quanto riguarda la sorveglianza mirata a cogliere tempestivamente possibili problemi che per quanto riguarda l'utilizzo degli stessi social media nell'ambito della comunicazione di crisi e di emergenza. Possibili problemi sul web si diffondono in modo virale ed incontrollabile con estrema rapidità; testi, immagini e video si propagano su scala globale; la prima notizia ora è online ed esse travasano nei media tradizionali e dai media tradizionali vengono ulteriormente diffusi a livello globale attraverso il web. Ne consegue che non è più possibile governare la comunicazione se non si governa la comunicazione online. Per Norsa, l'approccio al crisis

management nel web 2.0 deve quindi contemplare: un efficace sistema di monitoraggio dei social network; un sistema per una pronta ed efficace risposta ad attacchi e critiche; la capacità di assumere la leadership e la posizione di riferimento nell'informazione su emergenza che coinvolga l'azienda; l'adozione di linguaggi e tempi coerenti con l'ambiente in cui si opera e con le aspettative dell'audience.

3. Il caso Boiron-Blogzero

3.1 Cronologia degli eventi

Il 13 luglio 2011, Samuele Riva, l'animatore di Blogzero (un blog che tratta argomenti scottanti relativi alla scienza, alla politica e alla religione), pubblica una serie di post molto critici sull'omeopatia. La differenza rispetto ad altri post di questo filone di discussione è sostanziale: nei primi due articoli compaiono, infatti, il nome di uno specifico prodotto (*Oscillococcinum*, venduto come rimedio per i sintomi influenzali) e quello dell'azienda produttrice del medesimo, con foto della confezione, affiancati da commenti a dir poco sprezzanti. Più che una provocazione all'impresa in questione, l'articolo sembra piuttosto inquadrabile come un attacco assai duro al settore delle medicine di origine biologica. L'intervento di Samuele è talmente articolato e ficcante che comincia ad attirare attenzione. Il post viene letto, citato, linkato e condiviso su Facebook, ma i clic non si spingono oltre le due centinaia.

Boiron Italia, l'azienda oggetto di questo "attacco", dopo alcuni tentativi vani di contattare il blogger per chiedere di sfumare i riferimenti al prodotto in questione, in considerazione del possibile danno reputazionale e commerciale, il 28 luglio decide di inviare una lettera



Figura 1 Il logo di Boiron

di diffida legale al suo provider di accesso internet, nella quale – con il linguaggio asciutto e ben poco “friendly” tipico degli avvocati – non solo si intima la rimozione del post (pena richiesta di danni), ma si ingiunge allo stesso provider di

“impedire ogni accesso” al blog “all'autore degli articoli diffamatori suddetti”. In sostanza, l'azienda richiede il blocco dello spazio web del blog.

A seguito di questa risposta da parte di Boiron, il blogger, dopo aver rimosso dagli articoli immagini e nomi dell'azienda e del prodotto citati, non tarda a denunciare in un nuovo post (figura 2) – pubblicando per esteso la lettera di diffida – l'arroganza della grande azienda multinazionale, che sfrutta le proprie risorse per soffocare la libertà di espressione in rete: un attentato alla libertà di parola online, a suo dire un pericoloso precedente di censura del

libero pensiero, un'inaccettabile entrata "a gamba tesa" da parte di una grande impresa che prende posizione contro un piccolo blogger di provincia.

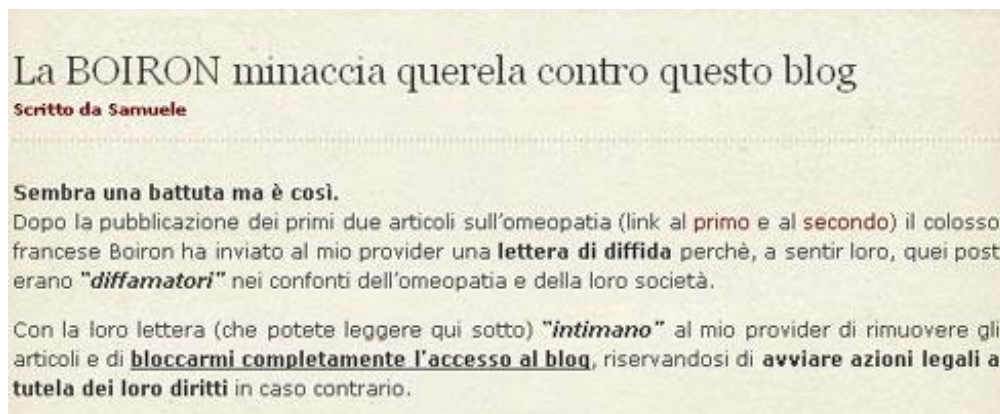


Figura 2 Il post in cui Riva pubblica la lettera di diffida

Sotto il profilo legale, i diritti di Boiron sono stati indubbiamente lesi dal blogger, per l'abbinamento tra un prodotto in commercio e parole non lusinghiere in grado di nuocere al profilo commerciale del prodotto stesso. Anche se spesso si tende a considerare internet una "giungla" priva di regole, le leggi valgono invece anche sul web: l'esercizio del diritto di critica è tutelabile solo fin dove non giunga ad essere gravemente lesivo dell'altrui dignità morale e professionale, e la giurisprudenza a riguardo è molto ricca. Nonostante ciò, il caso Boiron-Blogzero ha in sé gli ingredienti giusti per confezionare una vera e propria "bomba" mediatica. E la bomba non tarda ad innescarsi perché nel giro di 48 ore, già 500 persone iniziano a condividere il post di Riva sulla propria bacheca di Facebook, e 37 tra siti e blog iniziano a pubblicare articoli nei quali si uniscono coralmemente nel denunciare l'atteggiamento ostruzionista dell'azienda francese. La vera bufera, però, deve



Figura 3 Un passaggio dell'articolo pubblicato su «Repubblica»

ancora verificarsi.

Dopo il tam tam su internet, la questione si trasforma infatti nella più straordinaria disfatta reputazionale

nella quale un'impresa

farmaceutica del comparto biologico sia mai ancora in Italia: il caso ottiene visibilità su

oltre mille tra siti, blog e profili Facebook, ma soprattutto perviene alle cronache nazionali, con una rassegna stampa che spazia da «Repubblica» (figura 3) a «Wired», da «Il Punto Informatico» a «L'Unità», fino all'articolo di critica a Boiron pubblicato da una delle più autorevoli riviste scientifiche del mondo, ossia il «British Medical Journal», elevando la documentazione a livello internazionale. Diverse testate inglesi, francesi, americane, tedesche, spagnole, slovacche, brasiliane, argentine, australiane e giapponesi, infatti, dedicano attenzione all'evento nella propria edizione web.

Inoltre, molti tra gli stessi sostenitori dell'omeopatia cominciano a schierarsi contro il gruppo francese, contestandole di aver esposto il fianco ad una diatriba che di certo non porta giovamenti all'immagine del settore: il blog critico di Riva ottiene un'impennata nelle visite del 4100% nel mese di luglio, passando nel ranking dei blog italiani dalla posizione 5000 alla quarta tra i più letti nel mese di agosto. Mentre Riva si gode il suo warholiano ed inaspettato quarto d'ora di notorietà grazie al noto effetto Streisand (di cui parlerò in seguito), rilasciando interviste alle più varie testate giornalistiche, i vertici di Boiron si ritirano nel mutismo.

Successivamente, interpellati telefonicamente dal «British Medical Journal», procedono con il difendere la posizione del gruppo circa la diffamazione ricevuta e con il minimizzare la portata dell'intervento legale, parlando sostanzialmente di “equivoco e travisazione”. Un comportamento, questo, chiaramente volto a prendere tempo, dal momento che a ben quindici giorni di distanza dalla denuncia di Riva, Boiron non ha ancora emesso né un comunicato né una qualunque nota di rettifica o chiarimento sull'accaduto.

Quasi fuori tempo massimo, il 23 agosto, giunge al blogger una breve ma significativa lettera – pubblicata su Blogzero il giorno seguente – dell'amministratore delegato della filiale italiana, Silvia Nencioni, i cui passaggi più rilevanti sono i seguenti: “Buonasera Sig. Riva, sono dispiaciuta che il nostro intervento a difesa dell'azienda, dei medicinali e dei pazienti che li utilizzano, sia stato vissuto come una minaccia alla libertà della rete. Se questo è stato l'effetto, abbiamo sbagliato e comprendiamo la sua reazione [...] Siamo abituati quindi alle critiche, come potrà vedere sul nostro sito www.boiron.it [...] Le critiche in molti casi ci hanno anche permesso di progredire e di trovare ricercatori aperti e desiderosi di capirne di più. Il nostro obiettivo, nel suo caso, non era quello di oscurare le idee, ma di far togliere dal suo blog le frasi offensive e diffamatorie nei confronti dell'azienda e dei pazienti che si curano con i medicinali omeopatici. Ci soddisfa, quindi,

che quelle frasi siano state rimosse. La nostra volontà non è quella di convincere, ma informare e fornire elementi di approfondimento a chi è interessato a discutere e condividere, senza pregiudizi, le realtà mediche, scientifiche e sociali che l'omeopatia rappresenta”.

Boiron ha porto le sue scuse in modo genuino, sincero e garbato, pur difendendo il proprio diritto a preservare la propria buona reputazione. Questo non è però bastato ad evitare gli effetti collaterali riguardanti l'immagine aziendale, colpita sia a livello nazionale che internazionale.

3.2 La gestione della crisi da parte di Boiron

Innanzitutto, è bene inquadrare la tipologia di crisi che ha colpito il gruppo francese. Si può dire che, facendo riferimento al modello di Mitroff e Pauchant relativo alle possibili cause di una crisi d'impresa, il motivo primo che ha scatenato questa vicenda si inquadra nella categoria delle cause esterne – poiché si tratta di alcuni post pubblicati su un blog sconosciuto all'azienda – e di natura umana, nel senso che gli articoli accusati di diffamazione sono stati scritti da un blogger con intenti provocatori.

Pur trattandosi di una situazione critica di origine esogena, la sua gestione non è stata ottimale, sfatando in questo modo quella relazione dedotta dai vari casi di studio presi in esame dagli esperti del settore, secondo cui la probabilità che una crisi venga ben gestita si alzano se questa ha, appunto, una natura esogena.

Sono stati commessi diversi errori da parte di Boiron Italia per quanto riguarda la gestione della vicenda. In primo luogo, dopo aver tentato (senza successo) di contattare il blogger per ottenere chiarimenti in merito agli articoli da lui scritti, l'azienda ha ritenuto opportuno procedere ad un intervento legale. Le organizzazioni devono cercare di evitare l'intervento degli avvocati fino a quando sono possibili soluzioni alternative, per una serie di ragioni: prima di tutto perché l'orizzonte temporale di un avvocato è rappresentato dagli anni in cui un eventuale processo si potrebbe svolgere e dalla possibilità di chiedere uno o più rinvii, mentre l'orizzonte temporale del comunicatore – e in particolare del comunicatore di crisi – si restringe alle primissime ore successive all'evento critico, e quindi è caratterizzato da una ineludibile scarsità di tempo; l'azione legale è sconsigliata anche perché il modo di comunicare degli avvocati (come si è visto nella presentazione dei fatti) è spesso “freddo”,

teso a dire il meno possibile, o comunque a rendere difficile la comprensione dei contenuti ai non addetti ai lavori. Al contrario, al comunicatore è richiesto un linguaggio che lasci trasparire le emozioni e che sia semplice, facilmente comprensibile da tutti e che trasmetta la maggior quantità possibile di informazioni utili. È di tutta evidenza che i due professionisti operano con filosofie di lavoro completamente opposte e spesso in palese contrasto.

L'intervento degli avvocati si è rivelata inadeguata anche nel caso in questione: pur essendo evidente la legittimità della posizione legale di Boiron, volta a difendere i propri diritti indubbiamente lesi da Samuele Riva attraverso l'accostamento del proprio marchio e di un proprio prodotto a opinioni molto critiche, è risultato altrettanto evidente come questa azione difensiva abbia fatto leva su una certa arroganza comunicativa, di cui le parole della lettera di diffida ricevuta dal provider – che, consapevole di non essere tenuto per legge al controllo sui contenuti dei domini registrati per conto dei suoi clienti, ha inoltrato la lettera al blogger – ne sono testimonianza principale. Questa prima decisione errata non ha fatto altro che peggiorare la situazione, trasformando agli occhi del pubblico l'azienda francese nella grande multinazionale che usa il proprio potere per mettere a tacere i pensieri di un piccolo blogger, e dando vita al cosiddetto effetto Streisand.

L'effetto Streisand è un fenomeno tipico della rete e viene usato per indicare la situazione in cui il tentativo di censurare o rimuovere un'informazione provoca al contrario l'ampia pubblicizzazione dell'informazione stessa. Dopo aver pubblicato la lettera di diffida sul proprio blog, Riva e la sua disputa con Boiron Italia hanno infatti raggiunto una notorietà inaspettata, ottenendo il sostegno di moltissimi utenti, siti e blog, e venendo trattati, come si è visto, da quotidiani nazionali ed internazionali.

Un secondo errore è stato quello di ingaggiare uno scontro frontale con l'autore dei post critici perché questo tipo di atteggiamento non fa altro che avvantaggiare il rivale (in questo caso un blogger, ma potrebbe anche trattarsi di un utente di qualsivoglia social network oppure di un forum), accrescendone la notorietà online e favorendone la visibilità sui motori di ricerca.

Boiron ha inoltre dimostrato di sottovalutare la gravità dell'evento in termini di impatto sugli utenti della rete e di rapidità di sviluppo. L'azienda non ha considerato il fatto che un'azione legale avrebbe potuto sortire gli effetti opposti a quelli desiderati: in rete è presente una profonda solidarietà tra gli utenti ed è in occasioni come questa che tutti si

uniscono a difesa della parte più debole, facendo leva sulla potenza virale e il tam tam che caratterizza internet. Una volta iniziata la diffusione della notizia tramite siti, social network e blog è stato difficile per il gruppo francese riuscire a contenerne l'espansione. Tutto ciò è stato aggravato dalla lentezza con cui Boiron si è mossa per cercare di porre rimedio al già compromesso scenario. Se si considera che la lettera di diffida firmata dall'Amministratore Delegato dell'azienda, la Dottoressa Silvia Nencioni, è stata inviata al gestore del server il 28 luglio, che la stessa è stata pubblicata da Riva il 2 agosto successivo e che la lettera di chiarimento (firmata sempre da Silvia Nencioni) è pervenuta al blogger il 23 agosto, si può notare come siano stati fatti passare più di venti giorni dal momento dello scoppio vero è proprio della crisi prima che l'azienda si scusasse e si assumesse la responsabilità di quanto accaduto. Mentre i professionisti del settore insegnano che si debba intervenire nel giro di poche ore, se non di minuti.

Alla richiesta di una spiegazione circa le motivazioni di una dilatazione tanto ampia dei tempi di intervento, Sara Marenzi, Responsabile dell'Ufficio Stampa di Boiron, ha risposto dicendo che, essendo periodo di vacanza, i dirigenti erano tutti fuori sede e che, pertanto, aspettarono il rientro dalle ferie prima di riunirsi per elaborare una strategia di azione.

Questo atteggiamento da parte del management di Boiron dimostra come ci sia stato effettivamente un sottodimensionamento della gravità di quanto le stava accadendo intorno. Se i dirigenti avessero preferito rientrare in anticipo dalle vacanze ed affrontare tempestivamente il problema, la crisi con molta probabilità sarebbe stata spenta sul nascere e la notizia non avrebbe fatto il giro del mondo, come invece è successo, con evidenti ripercussioni reputazionali per il gruppo francese.

Stupisce, inoltre, come Boiron Italia, filiale di una multinazionale leader nel settore biologico-naturale, non disponga di piani di crisi preventivi, come sostiene la Dottoressa Claudia Femora, spiegando però che l'azienda si impegna nella valutazione di ogni eventuale situazione pre-crisi o di crisi in maniera specifica, per poter scegliere come e se esprimersi. Sembra evidente, comunque, che un'azienda che appartiene ad un settore come quello omeopatico, soggetto a costanti critiche e polemiche in merito all'efficacia dei preparati e delle cure proposte, non ritenga importante disporre di crisis plan preventivi e dettagliati. Nel caso in esame, Boiron, come attività di prevenzione, ancora oggi si limita ad effettuare esclusivamente un monitoraggio continuativo della rete per individuare

possibili scenari lesivi della propria immagine, soprattutto a fronte di quanto già avvenuto in passato.

3.2.1 Cattiva gestione *ergo* cattiva comunicazione

Questo caso conferma quanto dedotto dalla letteratura in argomento in riferimento allo strettissimo rapporto tra la qualità della gestione e la qualità della comunicazione di crisi. Ad una pessima gestione è infatti seguita una pessima comunicazione da parte di Boiron, attenuata dalla tardiva lettera di chiarimento che ha concluso la vicenda.

L'utilizzo dello strumento della diffida legale si è dimostrato improprio sia per i toni utilizzati che per l'ambito: il web, libertario per definizione. Tutto ciò è apparso ancor più grave agli addetti ai lavori in relazione alla mancanza di "autenticità" dell'azienda francese: Boiron è un'azienda che dovrebbe basare le proprie strategie su un approccio "dolce" al mercato e al paziente, e da un'impresa di questo genere gli utenti si aspettano disponibilità al confronto, non minacce e diffide. Quello che emerge dall'atteggiamento scontroso di Boiron è una mancanza di coerenza con i propri valori e le proprie filosofie di apertura al dialogo conclamate anche sul sito web aziendale.

Il management dell'azienda francese, forse mal consigliato dal proprio ufficio stampa e dai propri avvocati ha dato la parola ai legali – atteggiamento tipico da "Big pharma" – contro un microscopico blog, incuranti del tipo di contraccolpo che ciò avrebbe causato e garantendo così a Samuele Riva la possibilità di incrementare enormemente ed inaspettatamente la propria notorietà.

Cattiva gestione e cattiva comunicazione di crisi sono il risultato della mancanza di moduli di intervento preventivi da utilizzare in situazioni critiche come questa. Sorprende come una multinazionale delle dimensioni di Boiron, presente in ben ottanta paesi del mondo con circa quattromila collaboratori, cinque siti produttivi e sessanta stabilimenti di distribuzione, non presti una sufficiente attenzione alla materia del crisis management, rischiando di farsi trovare impreparata ogni qualvolta diventi oggetto di attacchi diretti.

Facendo riferimento ai modelli di comunicazione di crisi presentati nel primo capitolo, si può dire che il caso Boiron-Blogzero rientra in quello reticente-irresponsabile: l'azienda, infatti, attraverso un atteggiamento inizialmente irresponsabile, amplifica notevolmente la portata di una crisi che, se ben gestita, avrebbe potuto risolversi in breve tempo. Le assai

tardive correzioni servono a concludere definitivamente la vicenda ma non bastano ad evitare che la notizia faccia il giro del mondo, con evidenti ripercussioni sull'immagine aziendale e notevoli danni reputazionali.

3.3 La reazione di Boiron dopo la conclusione della vicenda

Come spiega la Dottoressa Femora, è stato un momento sicuramente difficile per l'azienda. Le sue parole lasciano però qualche perplessità circa la capacità di Boiron di fare tesoro di quanto accaduto e reagire, migliorando le proprie capacità comunicative in circostanze di crisi. Eccone una parte: “È stato faticoso vedere come azioni che dovevano avere un obiettivo hanno sortito un effetto che non potevamo immaginare. Tuttavia posso dire che, grazie a questa vicenda, abbiamo capito che in rete ogni azione può essere facilmente strumentalizzata e dunque, oggi più di allora, siamo particolarmente attenti a trasmettere dell'azienda un'immagine che non presti il fianco a strumentalizzazioni. E poi, *ca va sans dire*, una notizia negativa attira sicuramente molta più attenzione rispetto ad una positiva”. Da questo estratto si capisce che Boiron, pur avendo risolto la faccenda con una lettera di scuse all'indirizzo di Samuele Riva, non abbia effettivamente imparato la lezione. Le parole del Direttore delle Relazioni Esterne, infatti, sono tese soprattutto a sottolineare le colpe del blogger, reo di aver strumentalizzato la vicenda, ma non fanno alcun riferimento alla mancanza di attenzione da parte dei dirigenti per quanto riguarda le scelte d'intervento durante l'emergenza. Il tutto viene evidenziato dal fatto che, come detto, l'azienda, dopo la pessima gestione e la pessima comunicazione dell'evento critico, non abbia ritenuto necessario impegnarsi nell'elaborazione di piani di crisi preventivamente stabiliti, nella costruzione di una crisis room e di un crisis team.

4. Un confronto: il caso GUNA-Medbunker

4.1 La vicenda

Nelle stesse identiche settimane in cui Boiron si è trovata ad affrontare le polemiche di Samuele Riva, un caso simile ha coinvolto GUNA, la più importante azienda italiana nello

stesso settore della società francese, quello della produzione e distribuzione di farmaci omeopatici. GUNA si è infatti trovata ingaggiata in un confronto con Medbunker, un altro blog i cui contenuti sono tesi ad approfondire “scomode verità”, soprattutto relative alla scienza e alla medicina. Il suo animatore, Salvo Di Grazia, è un medico chirurgo e ginecologo, interessato alle medicine alternative e per questo studioso delle pratiche pseudo-mediche che attualmente non sono scientificamente provate o si sono dimostrate inefficaci.

Il post in questione, pubblicato il 22 luglio, presenta gli stessi toni critici di quello proposto su Blogzero, Questa volta viene chiamato in causa il prodotto *Guna Awareness*, distribuito negli Stati Uniti con l’autorizzazione della Food and Drug Administration (abbreviato in FDA, è l’ente governativo statunitense che si occupa della regolamentazione dei prodotti alimentari e farmaceutici. Ha come scopo la protezione della salute dei cittadini attraverso



Figura 1 Il logo di GUNA

regolamenti che controllino la messa sul mercato dei prodotti che sono sotto la sua giurisdizione) per la terapia degli spettri autistici nei bambini. Eccone una parte: “La GUNA, azienda italiana produttrice di omeopatia, è seriamente allarmata perché un suo prodotto omeopatico molto in voga negli Stati

Uniti, non riesce ad essere approvato e quindi venduto nel nostro paese. Sono speranze per l’autismo, dice qualcuno. Io dico che sono offese all’intelligenza, *olio di serpente*, ridicole mosse commerciali *senza scrupoli* e giudico una fortuna il fatto che queste sciocchezze non si vendano in Italia perché la pazienza e la creduloneria hanno un limite. Per chi non lo sapesse, questa azienda produce una soluzione omeopatica per la cura dell’autismo. Si chiama *Guna Awareness* ed è il solito intruglio di alcol ed acqua. Ma è quel tocco magico in più che fa il farmaco omeopatico. Così nel preparato, l’azienda ha messo ghiandole di rospo, veleno di serpente e cervello di scrofa [...] E l’azienda è allarmata perché viene negata questa speranza per l’autismo, in vendita non in un’ampolla ma in comode confezioni in farmacia. Vergogna. Speranza per l’autismo la chiamano. Vergogna.”



Figura 2 La sede di Guna a Milano

Il post prosegue poi con ulteriori critiche nei confronti dell'omeopatia, approfondendo questioni che non riguardano nello specifico l'argomento qui trattato. Tuttavia, come si può notare, anche in questo caso l'articolo cita in maniera diretta il nome dell'azienda chiamata in causa e di uno dei suoi prodotti, affiancando commenti spregiativi ed opinioni denigratorie. Vengono pertanto lesi i diritti di GUNA da parte del blogger ma, a dispetto di quanto si possa pensare dopo aver preso conoscenza della vicenda Boiron-Blogzero, la risposta dell'azienda italiana è completamente diversa. L'ufficio stampa del gruppo italiano si adopera tempestivamente ed invia a Di Grazia un comunicato in risposta alle accuse subite, che lo stesso autore del post pubblica sul proprio blog in un nuovo articolo il 3 agosto. I passi più significativi per comprendere in che modo la strategia di intervento di GUNA si differenzia da quella di Boiron sono i seguenti: “GUNA non ha l'abitudine di assumere iniziative legali contro pareri negativi espressi sul web – non l'ha mai fatto – neanche quando detti pareri lo giustificano come in questo caso, in quanto lesivi del profilo commerciale di suoi prodotti, in quanto crede nella libera circolazione delle informazioni su internet [...] Tuttavia, la disponibilità dell'azienda al dialogo non deve essere confusa con una patente di “libera affermazione”: la volatilità del web non autorizza ad ignorare le più elementari leggi dello Stato a tutela delle persone giuridiche [...] Ciò

premessi, vorremmo rivolgerci a tutti i lettori di questo blog che non siano viziati da pregiudizi nei confronti dell'omeopatia per offrire loro un punto di vista differente. Raggiunto questo scopo, non replicheremo ad ulteriori commenti, al fine di non alimentare sterili polemiche [...] Il redattore del blog, che non è un giornalista e quindi con le sue affermazioni travalica sicuramente il diritto di cronaca, scrive inoltre del *Guna Awareness* e del fatto che conterrebbe solo intrugli e che l'azienda produttrice (noi, appunto) non riuscirebbe ad ottenerne l'approvazione alla commercializzazione in Italia. Un'ulteriore bugia [...] il farmaco non può essere commercializzato in Italia non perché l'azienda non riesce a farlo approvare ma perché, in base alla legislazione non aggiornata vigente nel nostro paese, non sono autorizzabili nuovi medicinali omeopatici [...] Per la cronaca inoltre, il *Guna Awareness* non contiene ghiandole di rospo come sostenuto in una battuta ironica che – al di fuori del ristretto numero di lettori di questo blog – rischia di mettere in ridicolo chi l'ha fatta, ma Ossitocina, un ormone implicato in molte funzioni fisiologiche.” Dopo la pubblicazione di questo comunicato, nell'area commenti del blog prosegue la discussione tra il blogger e i suoi lettori, ma senza che questa sfoci in una vicenda di rilievo nazionale e, peggio ancora, mondiale, come accaduto nel caso Boiron.

La strategia di intervento di GUNA si è rivelata efficace: il management aziendale è riuscito ad evitare che gli attacchi provenienti da un piccolo blogger potessero trasformarsi in una crisi dalle gravi conseguenze reputazionali e di immagine.

4.2 La gestione della crisi da parte di GUNA

La strategia di gestione della crisi e la comunicazione online utilizzata da GUNA, come detto, è stata differente da quella presentata nel caso precedente. A confermarlo, le parole dell'animatore di Medbunker in un post successivo alla vicenda: “[...] Stessa situazione negli stessi giorni l'ha vissuta la GUNA nei confronti del sottoscritto perché avevo spiegato indignato ciò che contiene un loro prodotto omeopatico commercializzato negli USA, di fatto semplice alcol, e venduto per la cura dell'autismo [...] Probabilmente alla GUNA hanno qualcuno che conosce meglio il web, e così l'azienda ha preferito la forma del diritto di replica a quella della diffida ed alla luce di ciò che sta succedendo alla rivale Boiron probabilmente stanno tirando un sospiro di sollievo.”

GUNA, infatti, ha saputo sfruttare in maniera più efficace lo strumento del monitoraggio della rete e, una volta individuata la possibile fonte di voci diffamatorie, non ha reagito chiamando in causa i propri avvocati, come invece ha ritenuto appropriato fare Boiron, ma ha saggiamente ritenuto più opportuno replicare attraverso un comunicato del proprio ufficio stampa. Nel comunicato l'azienda ha utilizzato un tono acceso ma senza alcun riferimento alla volontà di una rimozione dal blog (e quindi dalla rete) dei contenuti considerati lesivi nei suoi confronti e nei confronti dei suoi prodotti.

Luca Poma, Consigliere per la comunicazione di GUNA spiega che l'individuazione del post critico è avvenuta in seguito ad un'operazione di intensificazione del controllo del web, iniziata nel momento in cui il management si è reso conto che il caso Boiron-Blogzero avrebbe potuto avere ripercussioni su tutto il settore omeopatico. L'obiettivo era quello di farsi trovare pronti ad affrontare un eventuale attacco diretto, cosa che poi si è effettivamente verificata. Poma chiarisce inoltre che, operando in un settore come quello delle medicine biologico-naturali spesso soggetto ad attacchi da quanti dimostrano scetticismo, GUNA dispone di moduli di intervento prestabiliti per le crisi reputazionali e quindi quanto messo in atto nei confronti del blogger Di Grazia e dei suoi post è rientrato in una logica routinaria, evitando che l'azienda potesse essere colta di sorpresa.

Il caso in oggetto è esemplificativo di come è configurato il modulo di intervento relativo a situazioni come questa. L'azienda, infatti, non si è sottratta al confronto e ha avviato un contatto con il blogger, fermamente contrario al paradigma medico dell'omeopatia, fornendogli tutta la documentazione ritenuta necessaria (prove scientifiche, prove di efficacia, testimonianze di medici, storie cliniche di successo) per cercare di mettere a sua disposizione degli elementi di riflessione in grado di attenuare la sua ostilità nei confronti di tale argomento. Pertanto GUNA ha impostato la sua difesa partendo dal presupposto del rispetto del punto di vista della controparte, seppur passibile di azioni legali. Dopo aver fornito questi elementi a supporto della propria attività, l'azienda non ha più ingaggiato alcun tipo di dialogo. A questo proposito, Poma spiega che la policy di GUNA prevede che qualora ci sia una presa di posizione critica nei confronti del proprio marchio, di un proprio prodotto o di un proprio servizio, non si ingaggi una conversazione di lungo periodo: questa non fa altro che accrescere la visibilità (in termini di importanza) sui motori di ricerca della piattaforma web in cui la critica è stata posta. Per evitare che ciò avvenga, l'azienda ritiene opportuno rispondere un'unica volta in maniera esaustiva, dando il

proprio punto di vista ufficiale su quella determinata tematica, spiegando le ragioni per cui le critiche sono eventualmente infondate e illustrando, come si è visto, le motivazioni a sostegno delle proprie convinzioni.

In questo caso, è evidente che la presenza di moduli di intervento per affrontare eventuali situazioni di emergenza abbia favorito l'evolversi di un'ottima gestione e, in parallelo, di un'ottima comunicazione durante l'evento critico. La vicenda GUNA-Medbunker si può pertanto inserire nella categoria dei modelli di comunicazione di crisi definiti proattivi che, come spiegato precedentemente, sono caratterizzati da una particolare attenzione ai propri interessi e ai diritti degli stakeholder, e sono quelli che rappresentano il livello auspicabile di cultura di impresa.

4.3 Il monitoraggio della rete

All'interno del manuale per la gestione delle situazioni di crisi, predisposto da GUNA alcuni anni fa e periodicamente aggiornato per rimanere al passo con i tempi, è prevista, come già sottolineato, un'attenta attività di monitoraggio della rete. Si tratta di un monitoraggio costante effettuato tramite alcuni programmi informatici, affiancati dal contributo umano. Il sistema informatico, infatti, può aiutare il personale nell'individuazione (all'interno di un blog, di un social network, di un forum) di quelle conversazioni ritenute rilevanti ma poi è il cervello umano che deve valutare esattamente in quali termini ci si sta riferendo al marchio, ossia se si tratta di commenti positivi, negativi o neutri.

Il contributo umano proviene da un ufficio stampa esterno, Glebb & Metzger, che si occupa del primo screening e che segnala all'azienda, su base quotidiana, eventuali criticità. C'è poi un gruppo di lavoro interno, composto da tre professionisti (che sono le persone che seguono la comunicazione in senso generale) a cui l'ufficio stampa esterno invia i risultati del proprio monitoraggio online, e che valuta se e come eventualmente intervenire.

4.4 Sessioni formative e simulazioni di scenari di crisi

GUNA, in virtù della particolare categoria merceologica a cui appartiene, ritiene di dover prestare un'attenzione e un rigore straordinari nella prevenzione di situazioni di crisi. È quindi a maggior tutela di tutti gli stakeholder, nonché in un'ottica di piena assunzione di responsabilità nei loro confronti, che l'azienda ha provveduto ad istituire nel 2009 una propria Crisis Room, individuando le figure aziendali chiave da coinvolgere in essa e procedendo in un periodico training di tali figure. Per fare questo, GUNA è partita dal presupposto – ben dimostrato in letteratura – che più un'azienda è attrezzata nella gestione delle crisi, meno queste hanno la possibilità statistica di tradursi in realtà, pregiudicando la business-continuity.

Pertanto, nel corso degli anni si tengono diverse sessioni formative del management aziendale e si provvede poi ad aggiornare l'elenco dei possibili scenari di crisi, migliorando, in questo modo, la capacità dell'azienda a rispondere a tensioni impreviste. Vengono inoltre effettuate simulazioni di scenari di crisi che coinvolgono solitamente i dirigenti di GUNA, il suo ufficio stampa, lo staff del settore Comunicazione e quello del settore CSR (Responsabilità Sociale d'Impresa), per migliorare la capacità di tutelare efficacemente gli interessi di tutti gli stakeholder.

Nel corso del 2010, anno di riferimento dei fatti citati in questa tesi, per esempio, sono stati trattati e risolti in maniera adeguata quattro diversi dossier di crisi.

Un altro strumento utilizzato da GUNA in termini di crisis management preventivo prevede lo svolgimento di determinati corsi di aggiornamento sulle crisi reputazionali che coinvolgono varie classi di dipendenti, dai dirigenti di più alto livello ai quadri intermedi, fino ad arrivare – in prospettiva, negli anni - al personale con mansioni più operative. Il corso prevede una parte teorica, e una pratica di case history della durata di due ore ciascuna. Terminati i corsi, i dipendenti sono chiamati a redigere una lista di eventi critici che potrebbero colpire l'azienda, dividendoli, secondo la loro personale opinione, per gravità percepita e per frequenza possibile. I responsabili del settore Comunicazione analizzano queste checklist fornite dai dipendenti, incrociando i due valori (gravità e frequenza) ed estrapolano quelli che sono i casi che i dipendenti stessi ritengono essere più probabili e con le più gravi ripercussioni per l'immagine aziendale. Successivamente, essi vengono convocati singolarmente dagli stessi professionisti del settore Comunicazione e viene chiesto loro di spiegare come eventualmente penserebbero di poter contribuire a risolvere una delle situazioni critiche evidenziate nel corso, qualora si verificasse

realmente. È un'operazione impegnativa che consente di modificare e migliorare le procedure interne di gestione delle crisi.

Conclusioni

Come il lettore avrà capito sfogliando le pagine precedenti, la comunicazione – ed in particolar modo la comunicazione di crisi – è una materia che riveste un’importanza molto rilevante nell’ambito delle attività aziendali. Nonostante ciò, ancora oggi molte imprese, soprattutto nel panorama italiano, tendono a trascurare questo aspetto, mettendo a disposizione poche risorse (se non addirittura nulle) per lo sviluppo di buone tecniche di crisis management e crisis communication.

Partendo da tale constatazione, l’obiettivo principale dell’elaborato è quello di dimostrare quanto sia controproducente per le aziende, anche di grandi dimensioni, questa scarsa considerazione nei confronti della comunicazione di crisi. Pertanto, dopo aver fornito le basi teoriche necessarie e fondamentali per la comprensione dell’argomento trattato, attraverso il confronto tra due casi simili, avvenuti quasi contemporaneamente, riguardanti due aziende dello stesso settore merceologico, ho cercato di dimostrare come stili e approcci comunicativi completamente differenti, in situazioni critiche possano sviluppare scenari diversi. In questo senso, ho utilizzato la vicenda Boiron-Blogzero come esempio negativo, di cattiva gestione e comunicazione di crisi, con tutte le conseguenze negative che ne sono derivate, mentre la vicenda GUNA-Medbunker riveste il ruolo del modello di comportamento da seguire e da imitare per evitare danni reputazionali e di immagine.

Tutto ciò è stato rafforzato dal trattamento che io stesso ho ricevuto da parte delle due aziende. Da un lato Luca Poma, testimone privilegiato per conto di GUNA, si è dimostrato fin da subito aperto e disponibile alla mia richiesta di un incontro per alcune domande relative al caso trattato, per di più invitandomi ad una delle sue pause pranzo in quanto unico momento libero a sua disposizione. Dall’altro lato, il contatto con il management di Boiron Italia è stato meno semplice e poco fluido. Alla mia prima richiesta d’incontro tramite mail, mi è stato risposto di fornire per iscritto le domande che avrei avuto intenzione di porre all’azienda. Dopo circa due settimane e altre richieste d’incontro anche per via telefonica, mi è stata inviata una mail con allegato un file word in cui Boiron Italia, tramite il Direttore delle Relazioni Esterne, mi ha fatto pervenire le risposte ai quesiti da me precedentemente posti. Non ho quindi avuto la possibilità di ottenere un contatto diretto

con un rappresentante del gruppo francese, che sarebbe stato senza dubbio più fruttuoso di una serie di risposte scritte.

Credo che anche da questi piccoli particolari si possano capire filosofie gestionali, capacità comunicative e relazionali di un'impresa.

Boiron, infatti, sul proprio sito web si dimostra aperta e disponibile al confronto, come dimostrano una serie di dibattiti che vengono pubblicizzati sullo stesso portale aziendale. Tuttavia, la mia esperienza mi ha portato a ritenere che la multinazionale francese – almeno per quanto riguarda la sede italiana – sia molto attiva per quanto riguarda la partecipazione a eventi organizzati - e quindi previsti e calendarizzati - ma sia poco preparata ad affrontare situazioni impreviste com'è potuta apparire la mia richiesta d'incontro.

Al contrario, GUNA si è dimostrata capace di affrontare un semplice incontro con un laureando, lasciandomi un'opinione positiva sia dal punto di vista del comportamento nei miei confronti, sia per quanto riguarda le sue strategie di prevenzione e gestione di eventi critici.

Per terminare, nella Tabella 1 propongo una comparazione finale tra i due casi analizzati, cercando di attribuire un giudizio sintetico ai diversi comportamenti tenuti da Boiron e GUNA nelle diverse fasi della comunicazione di crisi.

Tabella 1

	BOIRON ITALIA	GUNA
Tipologia di crisi (endogena/esogena)	Esogena	Esogena
Merceologia	Prodotti omeopatici	Prodotti omeopatici
Gravità della situazione	Bassa: diffamazioni ad opera di un piccolo blogger	Bassa: diffamazioni ad opera di un piccolo blogger
Reazione a caldo (positiva/negativa)	Negativa	Positiva
Reazione a freddo (positiva/negativa)	Tentativo di riscatto tardivo: lettera scuse	Positiva

Risorse di personale impiegate	Assenza di crisis team: confusione sulle modalità d'intervento	Crisis team composto dai 3 professionisti della comunicazione
Strumenti/canali scelti	Ricorso agli avvocati: lettera di diffida legale inviata al blogger	Tempestiva attivazione dell'Ufficio Stampa e invio di un comunicato di replica al blogger
Presenza (o meno) di piani preventivi di gestione delle crisi	Totale assenza di piani preventivi	Presenza di efficaci piani preventivi grazie a sessioni formative e simulazioni di scenari di crisi
Aspetto comunicativo	Pessimo: comunicazione fin da subito errata e scarsa	Ottimo: comunicato di replica con elementi a sostegno del proprio lavoro
Aspetto gestionale	Pessimo: errata adozione di un intervento per via legale	Ottimo: utilizzo di un solo e unico comunicativo esaustivo ed efficace
Caratteristiche salienti	Passività fino a essere travolti dagli eventi, impreparazione	Tempestività, previdenza, pieno controllo della situazione
Danni	Ingenti danni reputazionali, caduta d'immagine a livello nazionale ed internazionale	Nessuna conseguenza negativa per immagine e reputazione aziendale
Conseguenze	Ancora oggi è possibile sentire parlare della vicenda e trovare in internet riferimenti a quanto accaduto	L'azienda esce rinforzata, consapevole di poter affrontare ottimamente questo tipo di situazioni

Riferimenti bibliografici

Bucci A., Marchetti A., Perini A., Trupia F. (1998), *La comunicazione di crisi. Le due vie, esempi di imprese e istituzioni*, Nuova Arnica Editrice, Roma.

Dalla Chiesa N. (2012), *Profili sociali della comunicazione di impresa. La classe creativa tra cultura e organizzazione*, FrancoAngeli, Milano.

Di Giovanni G., Lucchini S. (2013), *La casa di vetro. Comunicare l'azienda nell'era digitale*, Rizzoli Etas, Milano.

Gallino L. (2005), *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino.

Grandi R., Miani M. (2006), *L'impresa che comunica. Come creare valore in azienda con la comunicazione*, ISEDI, Torino.

Hernandez Còrdoba (1997), *Familia, ciclo vital y psicoterapia sistémica breve*, El Buho, Santafé de Bogotá.

Invernizzi E., Romenti S. (2012), *Relazioni pubbliche e corporate communication. Vol. 2*, McGraw-Hill, Milano.

Lagadec P. (2002), *Crisis management: come affrontare e gestire emergenze e imprevisti*, FrancoAngeli, Milano.

Muzi Falconi T. (2003), *Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche*, Il Sole 24 Ore, Milano.

Norsa L. (maggio 2000), *La comunicazione del rischio: comprendere le percezioni*, "Crisis communication", newsletter n. 2.

Norsa L. (settembre 2001), *La comunicazione del rischio: come comunicare*, "Crisis Communication", newsletter n. 3.

Norsa L. (ottobre 2011), *Crisis communication*, newsletter n. 9.

Norsa L. a cura di (2002), *Crisis management: come gestire la crisi aziendale*, Simone, Milano.

Poma L., Vecchiato G. (2012), *La guida del Sole 24 Ore al crisis management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Il Sole 24 Ore, Milano.