

Resources for unexpectable and daily crisis:
come è cambiata la gestione delle crisi nell'era dei social

01. Definiamo la Crisi

- La crisi ha i tratti distintivi di un **EVENTO ECCEZIONALE**, straordinario e spesso accidentale, **VISIBILE ALL'ESTERNO E AMPLIATO DAI MEDIA**
- La crisi aziendale è un **AVVENIMENTO ESOGENO O ENDOGENO** di tale virulenza da rischiare di **PREGIUDICARE LA BUSINESS CONTINUITY** di un'organizzazione, sia essa un'azienda, un'istituzione pubblica, o un partito politico.
- La crisi determina l'attivazione urgente di procedure per la **SALVAGUARDIA REPUTAZIONALE** dell'organizzazione stessa
- Nessuna strategia di crisis management può tuttavia essere realmente efficace senza **UN'ADEGUATA PREPARAZIONE**, il che include l'intercettazione dei cosiddetti "**SEGNALI DEBOLI DI CRISI**» e una costante attività di **SIMULAZIONE PREVENTIVA** dei vari scenari di crisi, in quanto **LA CRISI POLVERIZZA LE STRUTTURE NORMALI DI REAZIONE**.

02. I principali fattori che possono esporre al rischio di una crisi

- DISASTRO NATURALE,
 - ERRORE UMANO,
 - GUASTO MECCANICO,
 - DEBACLE TECNOLOGICA,
 - SABOTAGGIO,
 - ESTORSIONE,
 - ATTACCHI ESTERNI,
 - PRATICHE FINANZIARIE DISCUTIBILI,
 - CORRUZIONE
 - ... l'elenco è lungo ... [O.Lerbinger.The crisis manager]
-
- Nell'80% dei casi la sorpresa è causata dal fatto che i sintomi della crisi sono passati inosservati
 - Segnali precursori trascurati senza focus sulle conseguenze
 - Organizzazione perde tempo mentre i gruppi di pressione iniziano a muoversi

03. Cosa rende interessante la Crisi

I canoni della tragedia greca

κρίσις

- Le crisi sono fatti allo stesso tempo spaventosi e affascinanti
 - SOLLECITANO GLI ARCHETIPI EMOTIVI

 - 8 caratteristiche rendono sexy una storia
 1. Vi è qualche colpa o responsabilità
 2. Vi sono segreti, coperture, tentativi di insabbiamento
 3. Vi è un fattore umano emotivamente rilevante
 4. Esiste un legame con fatti rilevanti o personalità rilevanti
 5. Vi è un conflitto
 6. La storia avrà un seguito interessante, coinvolgente
 7. La vicenda ha un forte impatto visivo
 8. la storia è collegata a faccende di sesso o di sangue
- [L. Norsa]
- TUTTE LE CRISI AZIENDALI RISPONDONO ALMENO AD UNO DI QUESTI CANONI
 - LA COMUNICAZIONE DI CRISI DEVE GESTIRE GLI ELEMENTI CONCRETI E QUELLI EMOTIVI CON PARI ATTENZIONE

04. Nasce il Crisis Management

- Si sviluppa negli anni 70 in USA dopo incidente alla centrale nucleare di 3Miles Island (1979) e il caso di avvelenamento da Tyrenol (1982)
- Il Crisis Management è tanto DISCIPLINA quanto STILE MANAGERIALE
- Crisis Management Planning è attività strutturata con focus su PREVENZIONE, INDIVIDUAZIONE RISCHI e VULNERABILITÀ

TRAILER REDDITO DI CITTADINANZA CYBERSECURITY INTERNET GOVERNO FATTURA ELETTRONICA SERIE TV DA RECUPERARE VEDI TUTTI ▶

L'incidente nucleare di Three Mile Island

35 anni fa gli Stati Uniti vivono il peggior incidente nucleare
Ecco cosa era successo



SFOGLIA GALLERY
8 IMMAGINI

ST
DA
AND
TUTT
SEI P

ORA L'FBI INDAGA DI NUOVO SU JAMES LEWIS, IL PRINCIPALE SOSPETTATO DELL'EPOCA

Usa: si riapre il caso della strage del Tylenol, emergono nuovi indizi

Nel 1982 7 persone morirono a Chicago dopo aver preso il medicinale in cui era stato immesso del cianuro

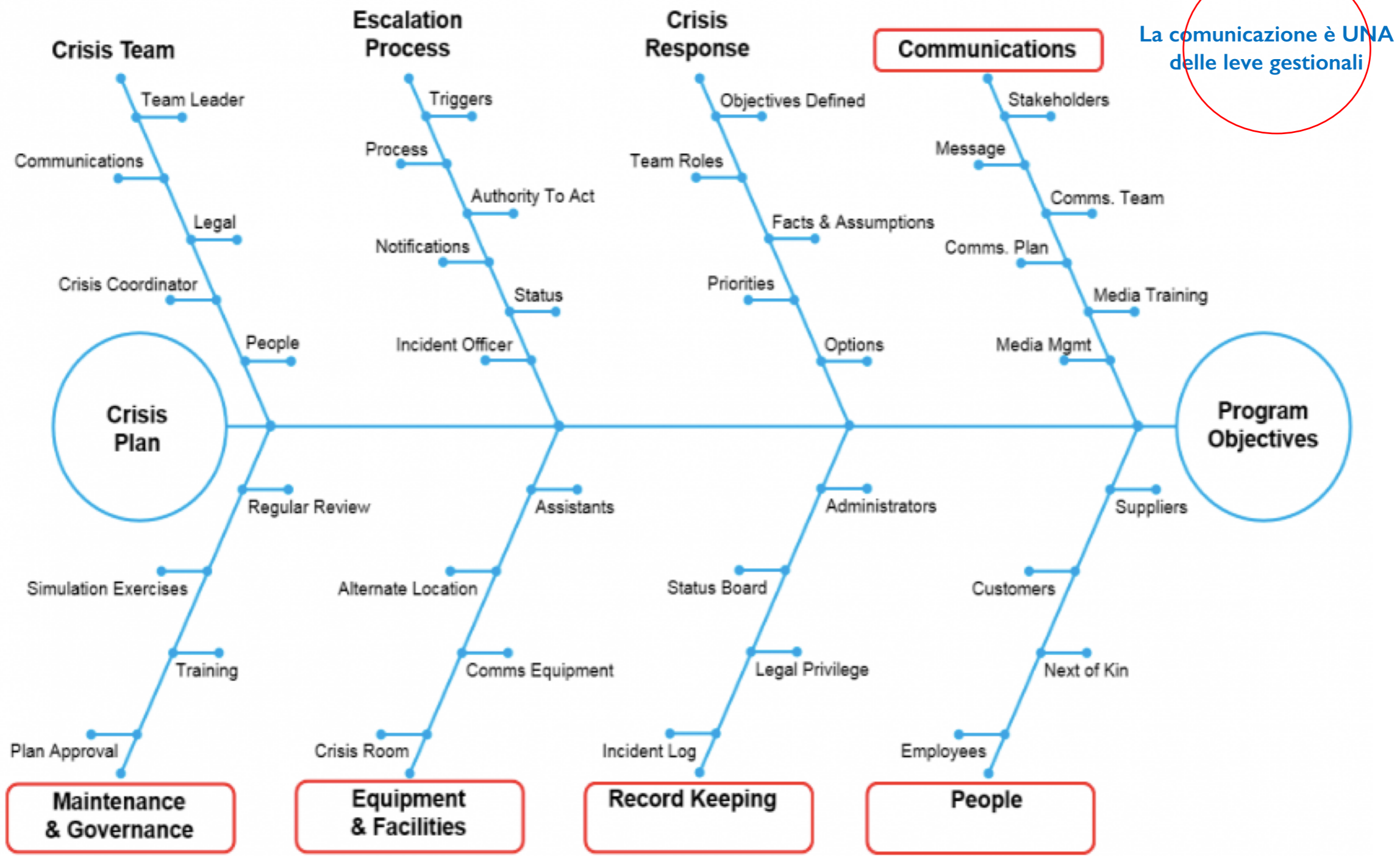


James Lewis (Ap)

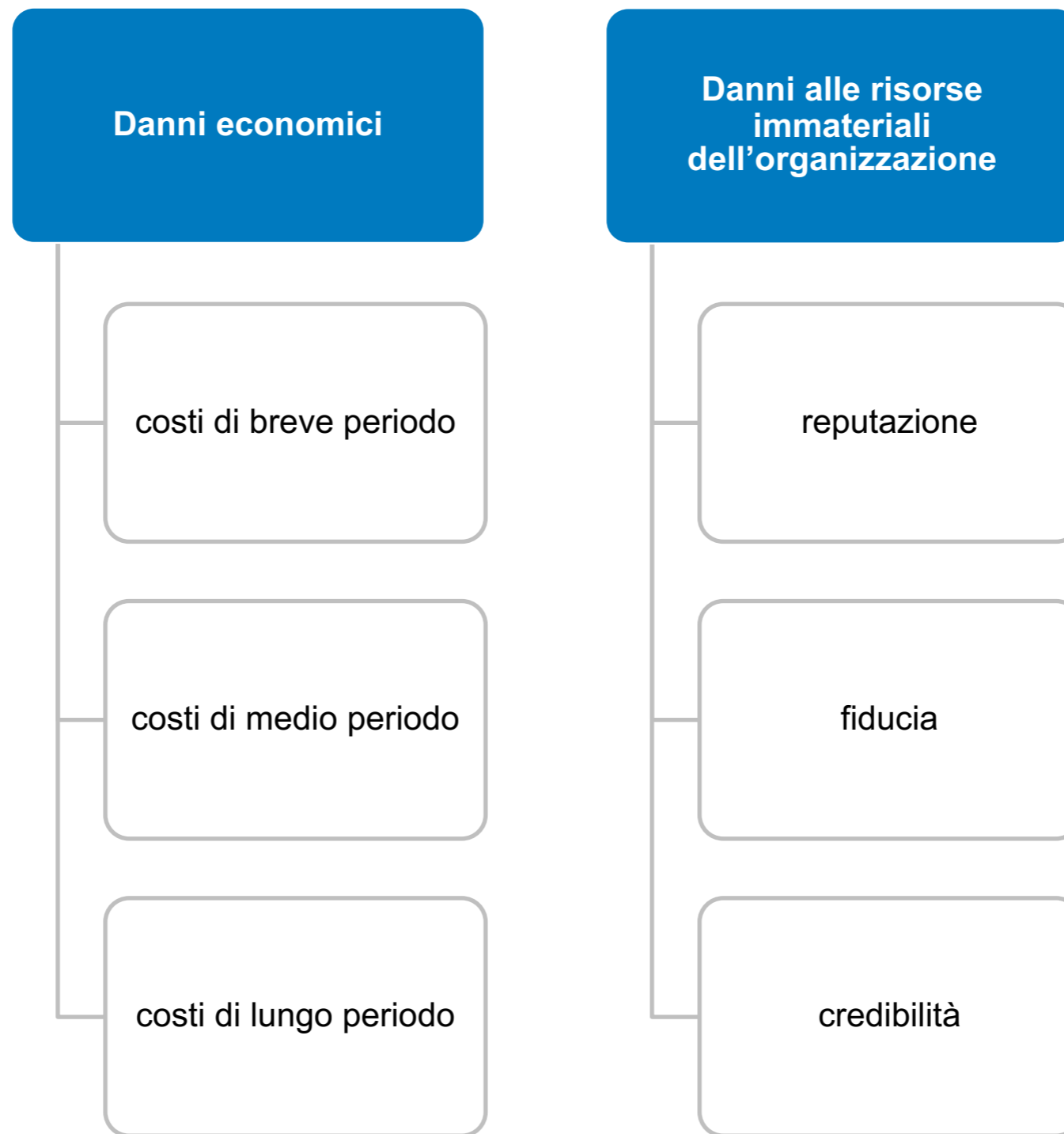
WASHINGTON (USA) - E' il 1982, Chicago. Sette persone muoiono nell'arco di pochi giorni dopo aver ingerito delle pillole di Tylenol. La polizia scopre che le confezioni delle medicine sono state manomesse e qualcuno ha contaminato le pillole con il cianuro. La strage rimasta senza colpevoli. Ora l'Fbi ha riaperto il caso. Gli agenti hanno perquisito a Cambridge (Massachusetts) un capannone e l'abitazione di James Lewis, 62 anni, a lungo sospettato di essere il responsabile dell'avvelenamento. L'uomo ha già scontato dodici anni di prigione perché aveva tentato di estorcere un milione di dollari alla «Johnson & Johnson», la compagnia che produceva il Tylenol.

ALIBI - Lewis, che aveva ammesso l'estorsione, ha sempre negato il coinvolgimento nei delitti. La sua tesi: poiché il cianuro per essere efficace deve essere mescolato con le pillole in un breve lasso di tempo, lui non poteva essere stato in quanto si trovava a New York e non a Chicago. Un alibi che ha retto, anche se la polizia non ha escluso che James possa essersi spostato tra le due città con un aereo di linea. In questo caso avrebbe avuto il tempo per entrare nei negozi, prendere le confezioni di Tylenol e riportarle dopo aver inserito il cianuro. C'era poi l'immagine ripresa da una telecamera di sorveglianza in un supermarket di Chicago che mostrava un uomo molto somigliante a Lewis. L'Fbi non ha svelato, per ora, i motivi che l'hanno portata ad eseguire la perquisizione ma si è limitata ad affermare che sono state raccolte nuove segnalazioni sul caso. Dopo essere uscito di prigione, Lewis si è stabilito nell'area di Boston ed ha aperto un sito Internet attraverso il quale ha continuato a proclamarsi innocente. Ma la sua figura è rimasta sempre controversa: oltre al caso del

05. La gestione di crisi va preparata in anticipo.



06. Possibili effetti negativi



07. La difesa della Brand Reputation e la comunicazione durante la Crisi

- La gestione di crisi prevede sempre una risposta TEMPESTIVA per TUTELARE gli obiettivi fondamentali e l'IMMAGINE dell'azienda colpita.
- La comunicazione di crisi rappresenta l'area di attività specialistica che DEFINISCE, PROGETTA, ATTUA UN PIANO DI COMUNICAZIONE volto a superare la criticità
- E' necessario, perché abbia possibilità di successo, che FORMA e SOSTANZA dell'intervento siano coordinate nelle attività e nei tempi.
- Il CCO ha ruolo strategico nel Crisis Team
- FIDUCIA e CREDIBILITA' sono l'asset più importante in un'azione programmatica di comunicazione ed è necessario che consenta di mantenerle inalterate
- FIDUCIA e CREDIBILITA' si devono MANTENERE durante una crisi improvvisa, ma si costruiscono OGNI GIORNO nella gestione delle MICROCRISI endogene nel rapporto con i clienti, investitori, stakeholder in genere.

08. La difesa della Brand Reputation e la comunicazione durante la Crisi

- Obiettivo primario della comunicazione di crisi è **MANTENERE LA FIDUCIA E CREDIBILITÀ**
- **ATTRAVERSO L'AMMISSIONE DEGLI ERRORI SENZA MINIMIZZARE O ESAGERARE.**
La formula delle »scuse« è tipicamente anglosassone. Ha dimostrato di essere efficace anche in contesti latini -esperienza Ferrovie dello Stato 2018 verso 2009
- È opportuno avanzare ipotesi solo con **GRANDE CAUTELA**. Sia sulle cause che sull'avanzamento dell'implementazione delle soluzioni
- Problema nelle comunicazioni di crisi può derivare dal conflitto culturale tra la **TECNOSFERA** e la **DEMOSFERA**: tra esperti e gente comune.
- La comunicazione del rischio e della crisi **NON SONO ATTIVITÀ MERAMENTE INFORMATIVE** ma devono manifestare il **LATO EMOTIVO** della relazione degli interlocutori
- Fondamentale la **COMUNICAZIONE INTERNA** >> evitare **VOCI DI CORRIDOIO**,

09. La difesa della Brand Reputation e la comunicazione durante la Crisi

- E' fondamentale COORDINARE LE DIVERSE FORME DI INFORMAZIONE –media- e creare ALLEANZE E RAPPORTI con quelle ritenute credibili sminando i generatori di fake news –HATERS,TROLLS-
- La relazione con i MEZZI DI COMUNICAZIONE di massa rappresenta una delle sezioni più articolate e importante della gestione e della comunicazione delle emergenze
- L'ETEROGENEITÀ dei fattori scatenanti la crisi, le relazioni sottese fra le istituzioni coinvolte e la realtà circostante ha imposto l'esigenza, con il passare del tempo, di una MODELLIZZAZIONE sempre più complessa dei PROTOCOLLI di crisis management e communication: negli ultimi venti anni, l'approccio pratico-induttivo è stato massicciamente integrato con quello di tipo teorico-deduttivo.

10. La difesa della Brand Reputation e la comunicazione durante la Crisi

- Nel 2015 è stata elaborata la SCCT (Situational Crisis Communication Theory) che ha consentito di modellizzare un SISTEMA PREVISIONALE delle reazioni più probabili degli stakeholder a fronte della minaccia della crisi di un'istituzione e le strategie più fruttuose per fronteggiarla [Coombs2015]
- PARADIGMA TRIPARTITO del piano di crisis management
 1. FASE 1: PRE-CRISIS ed è finalizzata alla PREPARAZIONE ad un'eventuale crisi: INDIVIDUAZIONE DEI SEGNALI e del ricorso ad ogni mezzo adatto a fronteggiare la crisi vera e propria.
 2. FASE 2: CRISIS EVENT = 2 azioni: IDENTIFICAZIONE e CONTENIMENTO della crisi. Il cuore della gestione vera e propria.
 3. FASE 3: POST CRISIS, imperniata sulla COMUNICAZIONE DEL DISSOLVIMENTO della crisi, su un bilancio di come l'istituzione abbia gestito la crisi e sul monitoraggio del sentiment degli stakeholder

I I. La difesa della Brand Reputation e la comunicazione durante la Crisi. La decentralizzazione del web

- LA MEDIATIZZAZIONE ESTESA DECENTRALIZZA LA CRISI. Il carattere multicentro del digitale non consente un singolo punto da tenere sotto controllo.
- La comunicazione nell'era DIGITALE NON È UN PROCESSO LINEARE, si fonda su un'INTERPRETAZIONE CRITICA, ATTIVA E MULTIFORME di situazioni sempre nuove in una società altamente fluida, multiculturale ed eterogenea
- L'efficacia della crisis communication deve corrispondere ad un SISTEMA APERTO ED ELASTICO, che, pur in presenza di una definita cornice strategica, consenta di RISPONDERE PROATTIVAMENTE ALLE FORME COMPLESSE E NON PREDETERMINATE, in cui la crisi stessa si manifesta.

1. PERVASIVITÀ: digitale è ATAWAD anytime anywhere anydevice
2. SCARSAMENTE CONTROLLABILE: veicola e produce contenuti in maniera né controllata né centralizzata;
3. ECONOMICITA': produrre contenuti istantanei non ha praticamente costi



- ogni fruitore del digitale agisce come attore di un processo
- I media tradizionali rispondono solo parzialmente alle nuove esigenze di efficacia comunicativa
- I media non tradizionali ad adattarsi di gran lunga meglio a questo tipo di sistema decentralizzato.

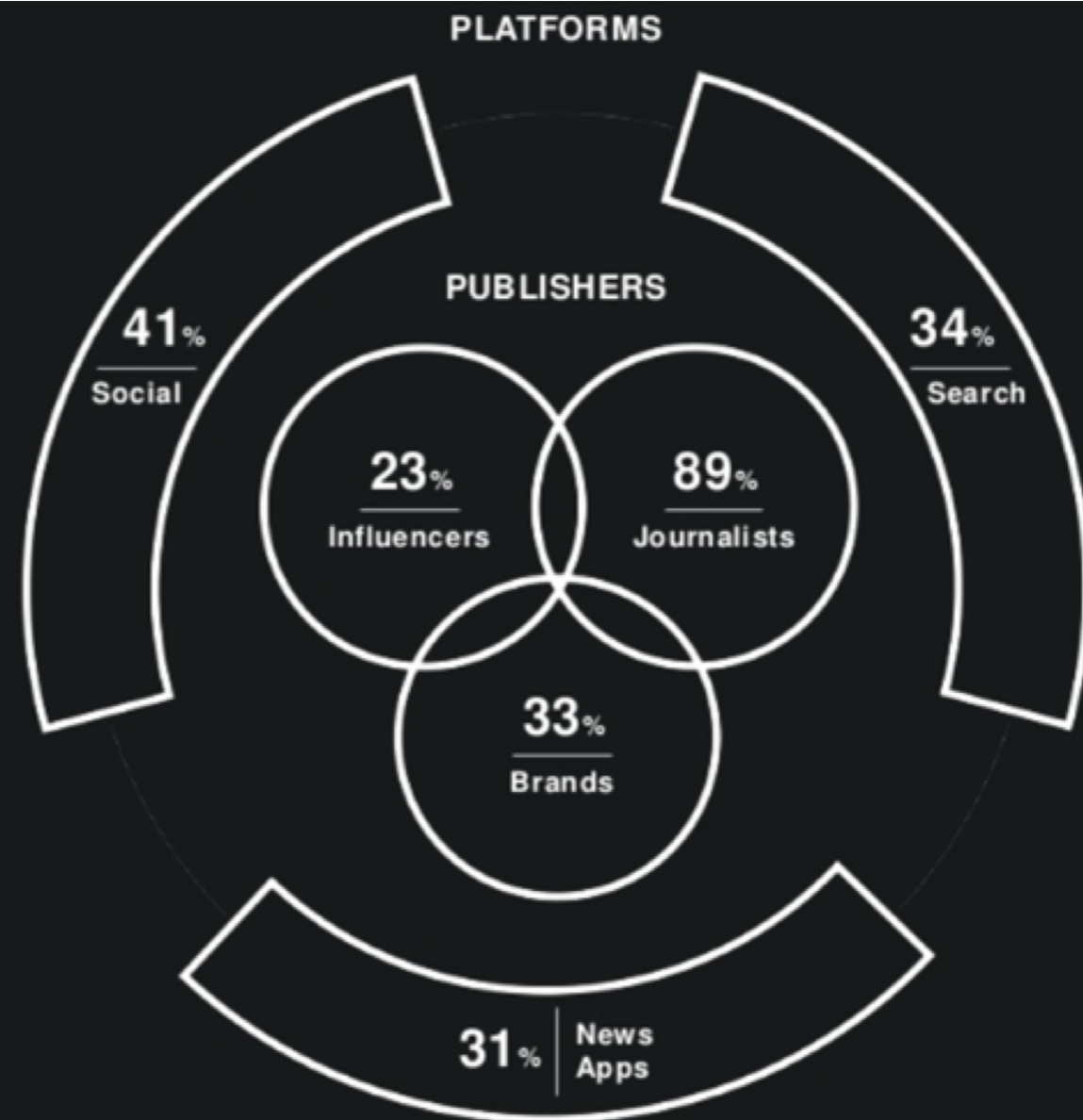
I2. Uphold Brand Reputation - Liquid Ecosystem

- La Brand Reputation va difesa tenendo presente sia l'effetto diretto degli influencer sia l'amplificazione sulle piattaforme digitali. Web, Search e Social pesano come i media classici.

People Define “Media” As Both Content and Platforms

What did you assume was meant by the phrase “media in general”?

Source: 2018 Edelman Trust Barometer. TRU_MED. In the above question, what did you assume was meant by the phrase “media in general”? General population, Italy. Social is a net of TRU_MEDr3 and r12, Influencers is r5, Search is r7, Brands is a net of r10 and r11, Journalists is a net of r1 and r6, News Apps is r8.



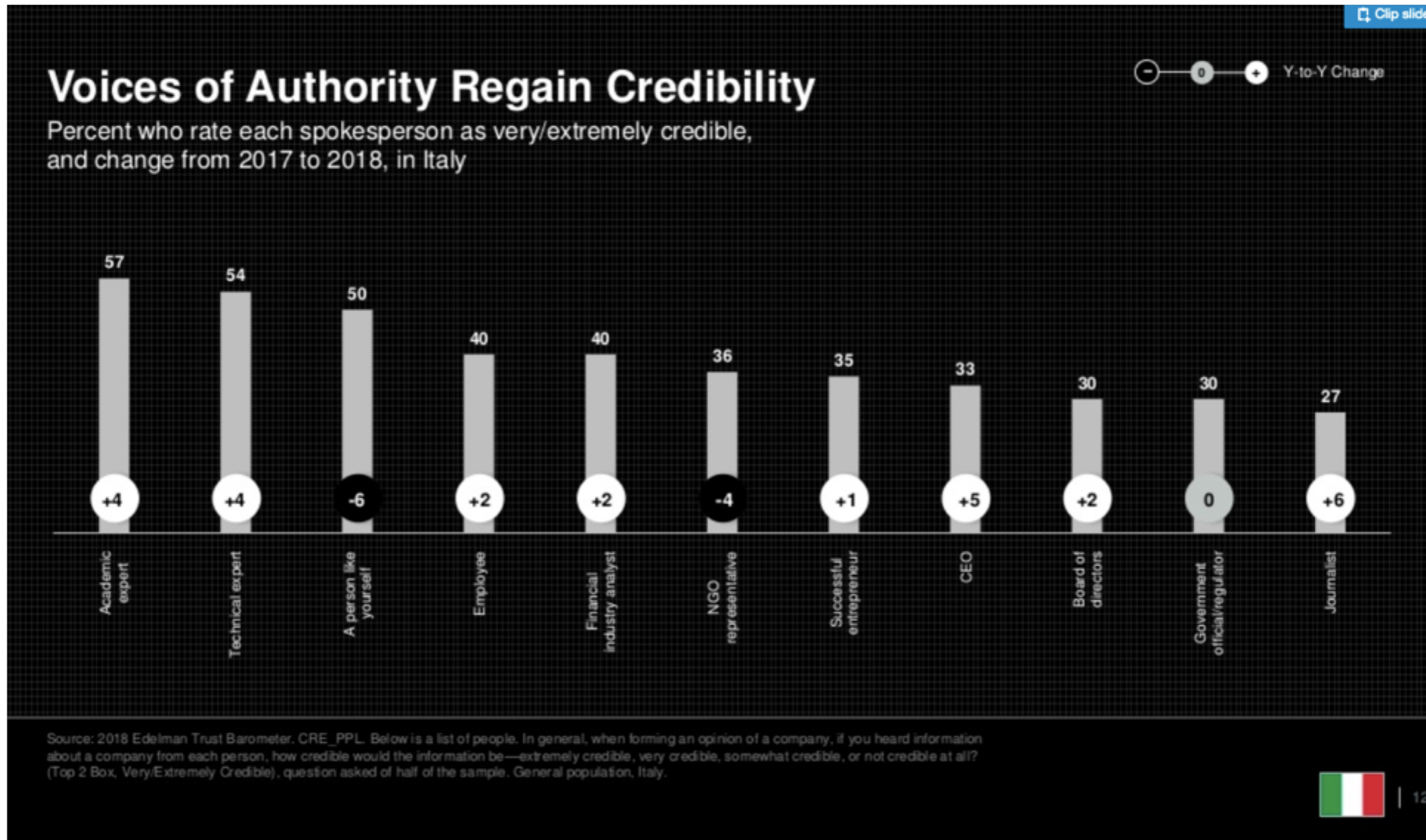
13. Uphold Brand Reputation.

- Il significato di DELIVERY ON PROMISES
- Il significato di WALK THE TALK
- Una strategia di comunicazione INTEGRATA E COERENTE sia verso target diretti (media, financial communication, istituzioni, sia verso target indotti allargati (dipendenti delle aziende, clienti e fornitori).
- I TARGET SI INFLUENZANO TRA LORO.

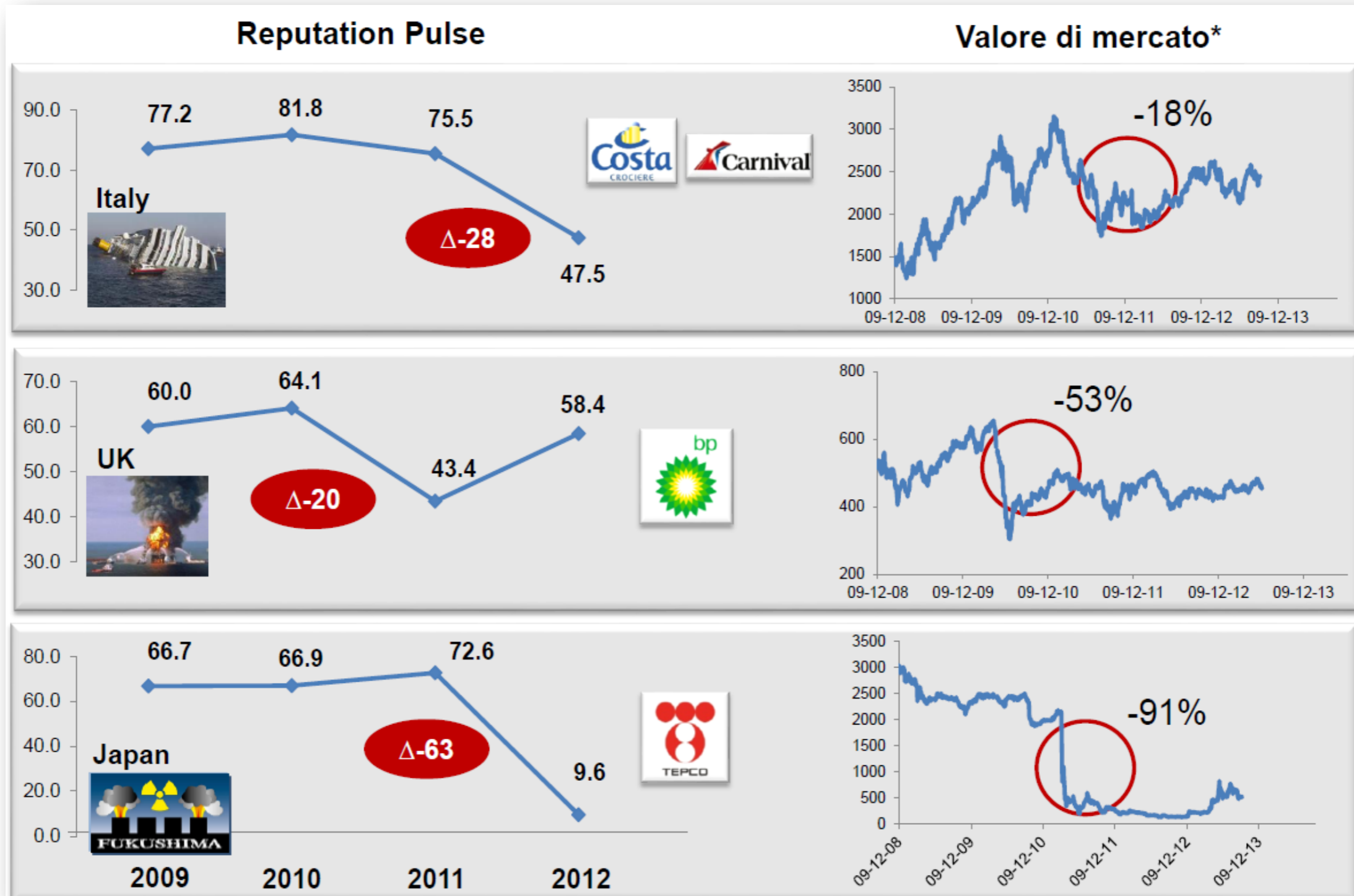


14. Uphold Brand Reputation. Gli Influencer

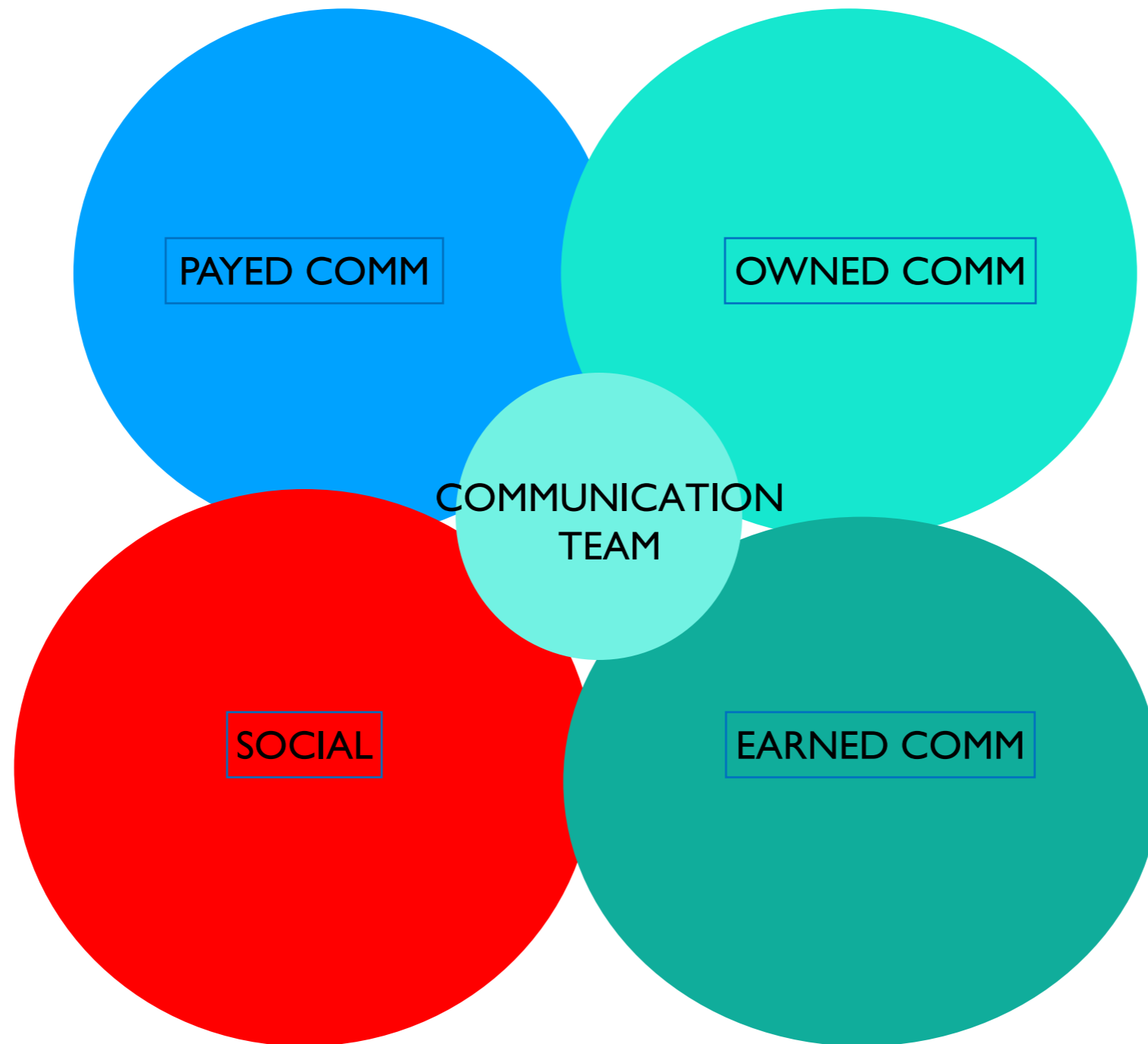
In una crisi, i maggiori portatori di influenza positiva provengono dall'ambito accademico o comunque ad alta competenza settoriale..



15. L'impatto della crisi sulla reputazione delle aziende



16. Uphold Brand Reputation. Le leve di comunicazione



17. La RETE durante la Crisi. TRENORD



Circolazione interrotta tra Treviglio e Milano a causa di un inconveniente tecnico ad un treno. Per ulteriori info:

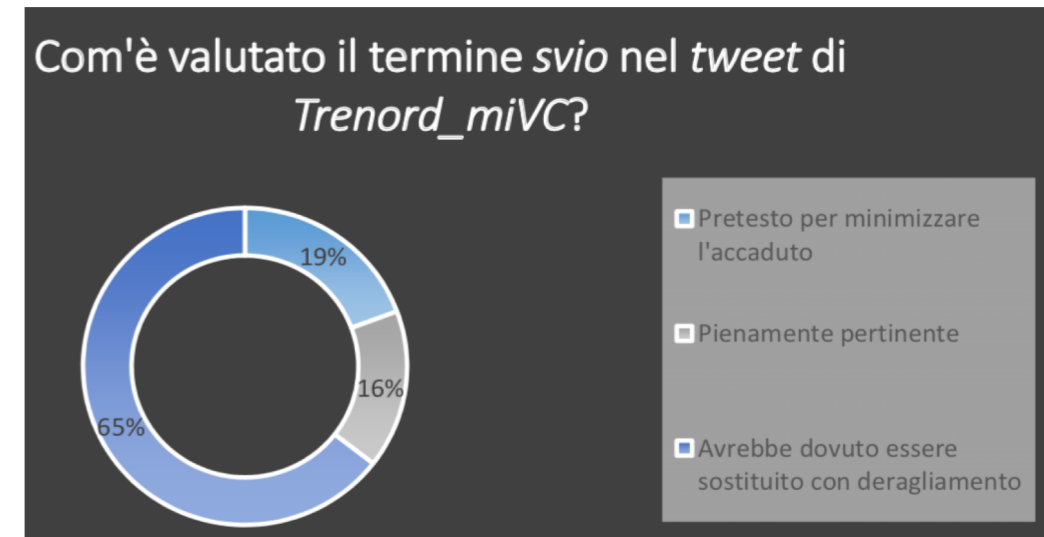
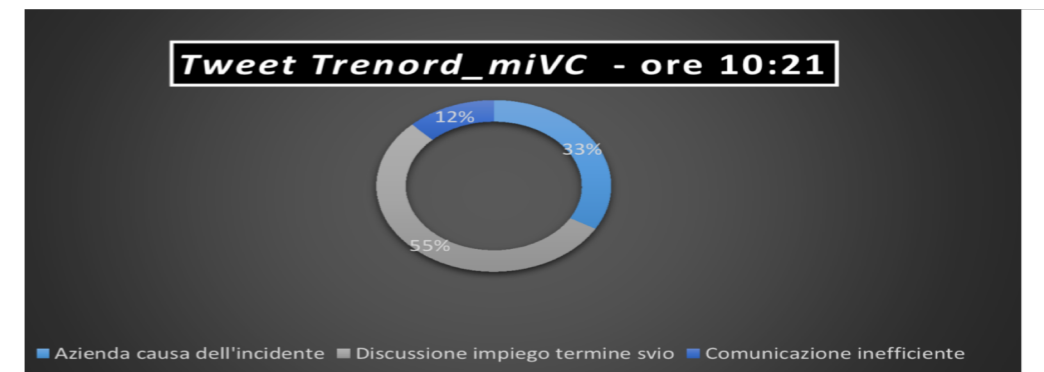
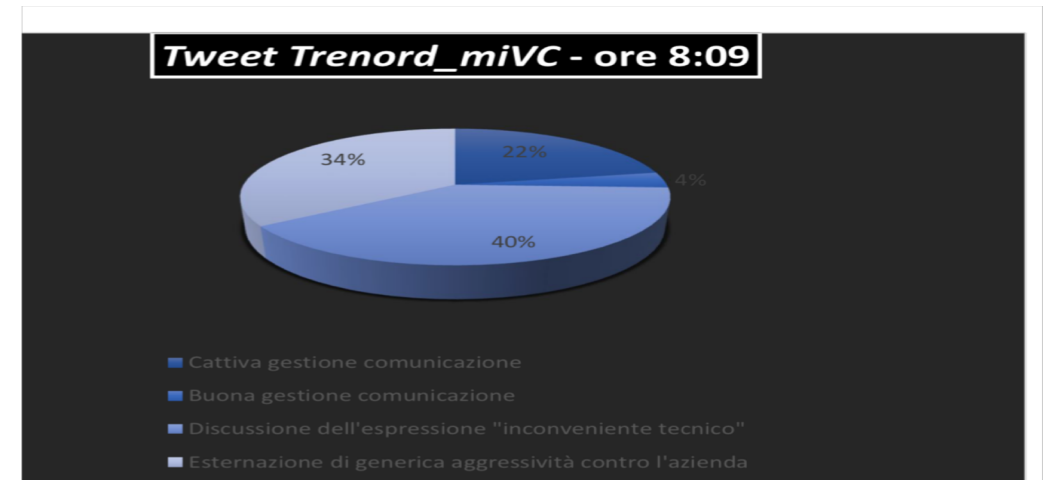
bit.ly/1SEc1Zq

08:09 - 25 gen 2018



TRENORD_miVC @TRENORD_... · 3h ✓

Aggiornamento - In seguito allo svio di un treno tra Treviglio e Pioltello, consultare le alternative di viaggio: bit.ly/1SEc1Zq



18. La RETE durante la Crisi.

 **Ufficio stampa**
@Trenord_Press

Segui

Linea Milano-Brescia, circolazione interrotta a causa dello svio di un treno avvenuto tra Treviglio e Pioltello. Info: goo.gl/wybzyz

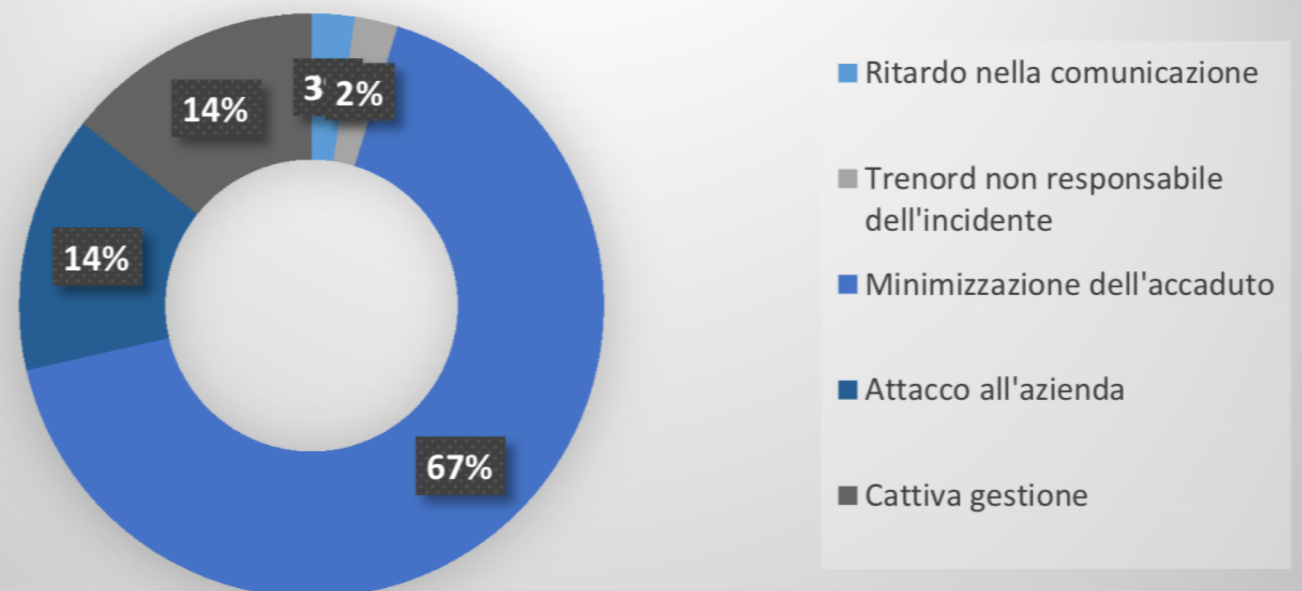
 **INFORMA**

GIOVEDI', 25 gennaio 2018
LINEA MILANO-BRESCIA
CIRCOLAZIONE INTERROTTA
a causa dello svio avvenuto tra Treviglio e Pioltello
di un Treno proveniente da Cremona e diretto a Milano Porta Garibaldi.
I soccorsi sono sul posto. Le cause devono essere accertate.
Seguono aggiornamenti.

Info 02-72.49.49.4

10:21 - 25 gen 2018

Tweet Ufficio Stampa Trenord - ore 10:21



19. La RETE durante la Crisi. COSTA

- **PROATTIVITÀ:** apre il blog nel momento immediatamente successivo e fa ricorso a tutte le misure più utili in un momento di **DISORIENTAMENTO** e **PAURA**, sia in termini di **TRASPARENZA** che di **CONSAPEVOLEZZA**.
- **PIENA ASSUNZIONE DEL RISCHIO**, come dimostrano l'omogeneità e la formalità con cui i messaggi sono stati rilasciati volti esclusivamente a fornire informazioni dettagliate, concise e utili per tutti quanti fossero in qualche modo interessati all'evento, passeggeri o no.
- **COMUNICAZIONE TRASPARENTE, DIRETTA E PUNTUALE** contiene l'effetto della crisi

DATA E ORA	CONTENUTO	SENTIMENT	ENGAGEMENT
a. 13.01.2012 h. 01:00	Dati numerici sui passeggeri e loro nazionalità; Notizie sulle contemporanee condizioni di evacuazione e assistenza fornita, nonostante le progressive complicazioni della stabilità della nave	Solidarietà all'azienda e dispiacere per le vittime	Basso (2 commenti)
b. 14.01.2012 h. 05:23	Primo messaggio di cordoglio alle vittime Aggiornamenti sulle condizioni di stabilità della nave e connesse operazioni di evacuazione	Solidarietà all'azienda e dispiacere per le vittime	Basso (2 commenti)
c. 14.01.2012 h. 12:00	Secondo messaggio di cordoglio alle vittime Rilascio del numero verde tramite cui contattare la compagnia	Solidarietà all'azienda e dispiacere per le vittime Accusa di	Basso (6 commenti)

	operazioni di evacuazione		
c. 14.01.2012 h. 12:00	Secondo messaggio di cordoglio alle vittime Rilascio del numero verde tramite cui contattare la compagnia	Solidarietà all'azienda e dispiacere per le vittime Accusa di impreparazione al personale della nave	Basso (6 commenti)
d. 14.01.2012 h. 18:18	Secondo messaggio di cordoglio alle vittime Rilascio del numero verde tramite cui contattare la compagnia	Solidarietà all'azienda e dispiacere per le vittime Ringraziamento dell'azienda per la solidarietà dimostrata e informazioni sulla prosecuzione dell'attività crocieristica nonostante il naufragio	Medio (68 commenti)
e. 15.01.2012 h. 20:33	Aggiornamento sulle operazioni di salvataggio, sulle responsabilità del comandante Schettino e	Solidarietà per l'azienda e attacco da parte di alcuni utenti, prontamente	Alto (100 commenti)

20. Quando la crisi te la cerchi. E finisce bene Barilla diventa Best Place to work for LGBT equality

NOTIZIE 26/09/2013 11:22 CEST | Aggiornato 26/11/2013 11:12 CET

Barilla e gli omosessuali: "No ai gay nei nostri spot, siamo per famiglia tradizionale". La protesta su Twitter

Giulia Belardelli
L'Huffington Post



The image shows the Barilla logo in white on a dark blue background. Below the logo, a man with grey hair, wearing a dark suit and a red tie, is standing in front of a blue backdrop. The text "The Italian Food Company. Since 1877." is visible below the man.

TENDENZE

Le scuse internazionali di Mr Barilla per il caso gay



HUMAN RIGHTS CAMPAIGN FOUNDATION

BEST

PLACES TO WORK

2015 for LGBT Equality

100% CORPORATE EQUALITY INDEX

The image is a blue and white award logo. On the left, there is a yellow equals sign icon above the text "HUMAN RIGHTS CAMPAIGN FOUNDATION". To the right, the word "BEST" is written in large, bold, blue letters, followed by "PLACES TO WORK" in smaller blue letters. Below this, "2015" is written in large blue letters, followed by "for LGBT Equality" in smaller blue letters. At the bottom, a dark blue bar contains the text "100% CORPORATE EQUALITY INDEX" in white.

21. Quando la crisi te la cerchi. E vediamo come va a finire Dolce e Gabbana



Dal nostro corrispondente
FILIPPO SANTELLI, PECHINO

Benedetti social, maledetti social: è tra le alterne correnti della viralità che ormai si giocano i destini della moda. Ad azzeccare il messaggio giusto, un'onda di condivisioni e influencer ti può portare lontano. Ma a sbagliarlo, chiedere a Dolce & Gabbana, si rischia di finire sommersi da critiche e censori. «Non è una questione diplomatica», ha detto ieri il ministero degli Esteri cinese sul doppio infortunio della casa di moda, lo spot della modella asiatica che mangia cibo italiano con le bacchette, giudicato offensivo, e gli insulti al Paese sulla chat Instagram di Stefano Gabbana, lui sostiene hackerata. Ma il ministero ha anche aggiunto: «Dovreste domandare alle persone comuni come si pongono». Lo sappiamo: le persone comuni continuano a inondare il web di sentenze inappellabili di condanna. Con relativa pena: boicottaggio. Una marea che si porta dietro i vip tutti, cantanti attori modelli. E che ha suggerito alle maggiori piattaforme di e-commerce attive in Cina di togliere dagli scaffali virtuali i prodotti di Dolce & Gabbana. Qualcuno lo ha fatto con esplicite e interessate prese di distanza, come lo store di nicchia Yangmatou («La patria sopra ogni cosa»). Altri in silenzio, come i

Il caso Scontro commerciale

Dolce & Gabbana la gaffe social costa cara in Cina

Uno spot e una frase su Instagram
causano il bando dai siti di e-commerce

colossi Alibaba e JD.com, dove da ieri mattina una ricerca degli abiti D&G non restituisce alcun risultato, o la Yoox Net-a-Porter di Federico Marchetti, che ne ha sospeso le vendite sui domini cinesi (ma non altrove). Così, prima ancora di capire se i clienti si asterranno davvero dagli acquisti, sul web cinese il boicottaggio è di fatto già opera dei negozi. Per la società rischia di essere un danno da decine di milioni di euro, visto che colpisce nel cuore pulsante della domanda di lusso. Basta fare un po' di conti. Il suo fatturato è di 1,3 miliardi di euro, di cui il 70% estero, con la Cina a farla da padrona. Nel



Stilisti e imprenditori
Domenico Dolce e Stefano Gabbana. In alto, alcuni frame dello spot sotto accusa

complesso quindi i consumatori di Pechino, Shanghai & co. dovrebbero valere attorno ai 400 milioni. Di questi, stando alle medie cinesi, il 9% arriverebbe online. Risultato: da ieri nei bilanci di Dolce & Gabbana ballano 36 milioni l'anno, poco meno del 3% del fatturato. E se è vero che il boicottaggio dovrebbe prima o poi allentarsi, minaccia di compromettere la stagione di shopping più ricca, quella del Capodanno cinese. Ma questa è solo una fotografia statica, poi ci sono le tendenze: raccontano che il lusso è destinato a diventare ancora più cinese e più digitale, man mano che a comandare saranno i Millennials, cioè i nati dopo gli anni '80, e la Generazione Z, i ragazzi post 2000. È il popolo dei social in tutte le sfumature, lo stesso che nelle ultime ore ha ributtato indietro come boomerang i messaggi di Dolce & Gabbana. Grazie a loro nel 2025, prevede la società di consulenza Bain, in una Cina che salirà al 46% del mercato del lusso mondiale l'e-commerce peserà per un quarto. Non solo. Anche quando questi ragazzi si avventurano nei negozi fisici, prima si informano online, tra blog, social e influencer vari. Non potrà che ricominciare da lì D&G a ricostruire la sua reputazione. Sperando che ancora una volta l'indignazione digitale si consumi in fretta.

© RIPRODUZIONE RISERVATA