

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TERAMO
UNITE

COMUNICAZIONE D'IMPRESA
Anno Accademico 2022/2023

**COMUNICARE E GESTIRE LE
SITUAZIONI DI CRISI D'IMPRESA**
(CAP. 5—E. Invernizzi, S. Romenti, Corporate Communication e
Relazioni Pubbliche, McGraw-Hill Education, 2020, Cap. 5, pp. 155-196)
Unit 9

Comunicazione d'Impresa – a. a. 2022/2023 – Prof. Christian Corsi

1

Il concetto di crisi

La crisi è un evento **improvviso** e a volte **inaspettato** il cui accadimento e la cui visibilità all'**esterno** e all'**interno** 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 (Coombs, 2007).

2

Il concetto di crisi

Crisi di comunicazione

- Eccezionalità dell'evento critico**
- Visibilità dell'evento negativo**

3

Il concetto di crisi

<p style="text-align: center;">Eccezionalità dell'evento critico</p> <p>Le crisi sono in genere eventi inaspettati, caratterizzati da bassa probabilità di accadimento e da una potenziale elevata capacità di impatto.</p>	<p style="text-align: center;">Visibilità dell'evento negativo</p> <p>Gli eventi critici sono situazioni che attragono l'attenzione dei media, dell'opinione pubblica e di altri gruppi esterni (clienti, azionisti ecc.)</p>
---	---

4

Integrated Crisis Mapping (ICM) Model

		MODERATE ENGAGEMENT			
		Quadrant 1		Quadrant 2	
		Reputation Technology Breakdown		Economic/Hostile Takeovers Natural Disasters	
CONATIVE COPING	Industrial Matters	Anger	Sadness	Fright	Accidents
	Labor Unrest/ Protest	Sadness	Anger	Anger	
	Regulation/ Legislation	Anger	Fright	Fright	Psychopathic Acts/ Terrorism
	Security Issues	Sadness	Anger	Anger	Rumors
	Human Resource	ANXIETY		CEO Retirement	
	Transport Failure	Quadrant 4		Quadrant 3	

5

Integrated Crisis Mapping (ICM) Model

The diagram consists of a central red circle labeled "Emozioni ICM". Surrounding it are four white circles, each containing an emotion: "Rabbia" (top), "Tristezza" (right), "Ansia" (bottom), and "Paura" (left). These four outer circles are connected by a grey circular line.

6

La crisi come opportunità

Il management dell'azienda può limitarsi a contenere i danni o spingersi oltre e cercare **opportunità di crescita**:

Rafforzamento della reputazione dell'impresa	Attuazione di cambiamenti e elaborazione di nuove strategie
Consolidamento dello spirito di corpo e del senso di appartenenza	Riduzione delle probabilità di manifestazione di nuove crisi

7

Da crisis management a crisis leadership

Il crisis management è un **processo sistematico di prevenzione e gestione** delle situazioni di crisi. (Coombs, 2007).

La comunicazione costituisce l'essenza del crisis management e qualunque crisi genera un **fabbisogno crescente** di informazione perché l'**incertezza** genera emozioni negative presso gli stakeholder e una corretta e costante comunicazione aiuta a superare questa condizione negativa (Gistri 2018).

8

Modello di crisis management

Il modello proposto si compone delle seguenti fasi:

```

graph TD
    A[Prevedere il manifestarsi di un evento critico] --> B[Programmare e prepararsi alla gestione della crisi]
    B --> C[Comunicare e gestire la crisi per mitigare i danni]
    C --> D[Gestire il dopo crisi]
    
```

9



10

Prevedere le crisi: l'attività di audit

La prima fase del processo di crisis management consiste nella fase di audit della crisi, ossia di **ascolto** e **previsione**.

L'attività di audit della crisi consente all'organizzazione di **conoscere** e **monitorare** sistematicamente il contesto di riferimento, interno ed esterno, i soggetti coinvolti, le opportunità e le criticità.

L'obiettivo è quello di **identificare** eventuali **rischi** e **minacce** prima che queste portino allo scoppio di crisi irrimediabili (Seeger, 2006; Piciocchi, 2018).

11

L'analisi dei rischi

Consiste nell'**identificazione** e nella **valutazione** dei rischi a cui è esposta un'organizzazione.

Da un punto di vista economico, la situazione di crisi comporta una serie di costi:

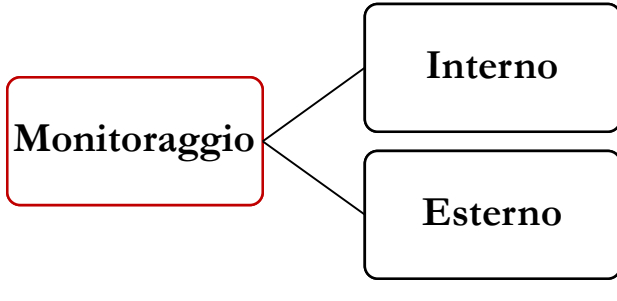
- Costi di breve periodo**
 - Connessi alla gestione della crisi e quindi straordinari ed aggiuntivi.
- Costi di medio periodo**
 - Legati al calo delle vendite.
- Costi di lungo periodo**
 - Connessi a fenomeni quali la perdita di competitività dell'impresa.

12

Il monitoraggio

Una volta identificate le potenziali crisi è necessario definire una modalità per rilevare il loro eventuale manifestarsi.

Lo strumento preventivo utilizzato è il monitoraggio dei segnali premonitori:



13

Il monitoraggio

Monitoraggio interno

Riguarda le attività aziendali e la rete di relazioni interne. È volto a **individuare** eventuali **punti deboli, lacune o lamentele**.
(Es. inefficienze dell'attività produttiva).

Monitoraggio esterno

Coinvolge gli organi di informazione tradizionali e innovativi, la concorrenza, l'andamento del settore e tutte le attività in grado di **influenzare l'opinione pubblica**.

14

Issue management

Si tratta di un processo manageriale strategico di carattere **anticipatorio** che consente alle imprese di **individuare e rispondere** in modo adeguato a tendenze emergenti o cambiamenti nello scenario socio-politico.

Le issue sono spesso legate a **tendenze ricorrenti** nel settore di appartenenza e toccano tutti in modo più o meno omogeneo.

15

Social media come cambio di paradigma


Diventa estremamente più difficoltoso e insidioso, ma anche essenziale per le imprese gestire la visibilità del proprio nome e della propria reputazione all'interno di blog, gruppi di discussione, community, forum e canali quali YouTube, Facebook, Twitter, Instagram, Tik Tok ecc.



16

Il piano di crisi

Le iniziative che vanno realizzate per predisporre un piano di crisi sono:



17

Team di gestione della crisi

La complessità delle attività di gestione delle crisi richiede la creazione di un team specificamente dedicato. Esso viene comunemente definito **Crisis Management Team**.

Il CMT è un'unità **organizzativa** con poteri ben definiti collocata in staff e a fianco del vertice aziendale ed è finalizzata alla **gestione delle crisi** con particolare riferimento all'attività di **comunicazione**.

In caso di crisi, il CMT è chiamato a svolgere una funzione di **guida**, definendo durante tutta la gestione della crisi stessa le modalità di reazione che l'organizzazione deve adottare (Lagadec, 1994).

18

Team di gestione della crisi

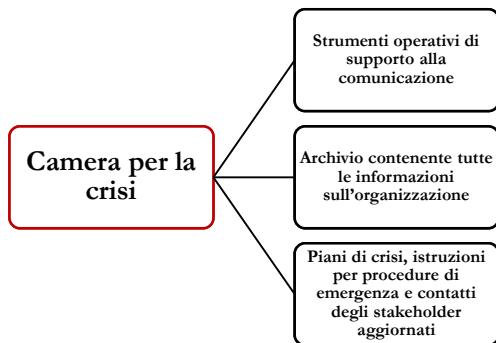
Molto importante nella fase di strutturazione del CMT è la scelta del **portavoce aziendale**, il quale sarà l'unico autorizzato a rilasciare dichiarazioni in caso di necessità.

Attraverso la figura di un portavoce unico l'impresa riesce a veicolare all'esterno messaggi **omogenei e coordinati** tra loro per tempi e modalità.

L'obiettivo è di comunicare all'esterno consapevolezza, capacità di controllo della situazione e sicurezza, al fine di porre l'azienda come riconosciuta **fonte di informazioni** sulla crisi stessa e su quanto l'organizzazione sta mettendo in atto per contenerla.

19

Camera per la crisi



20

Attività di formazione

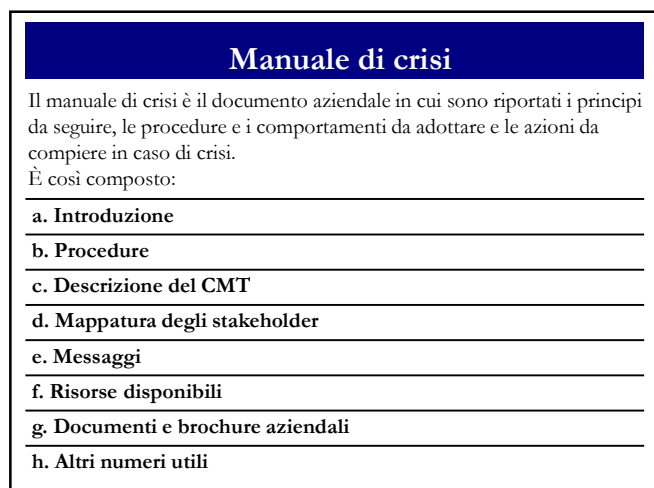
L'attività di formazione sui temi della crisi è volta a **creare e diffondere** all'interno dell'organizzazione quella **cultura della prevenzione** delle crisi più volte indicata come una determinante dell'efficacia del processo di crisi.

La creazione di tale sensibilità passa attraverso il rafforzamento del **senso di appartenenza e di responsabilità** verso l'impresa, la **consapevolezza** dei fattori critici e dei rischi insiti nell'attività di organizzazione e lo **sviluppo** della capacità di rilevazione e interpretazione dei segnali deboli di una crisi.

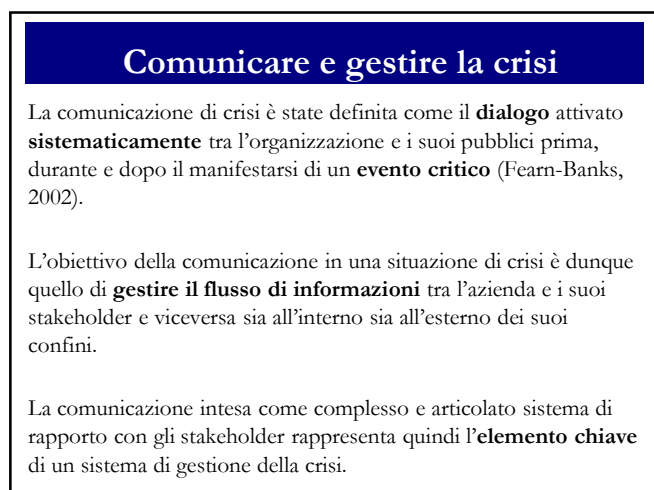
21



22



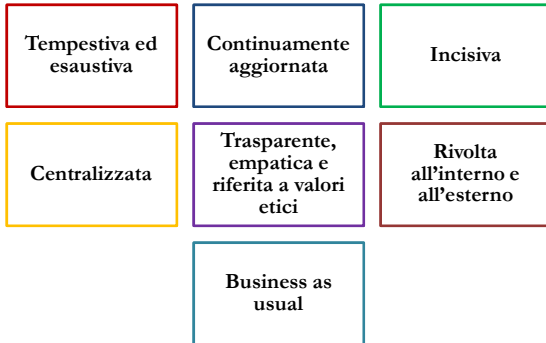
23



24

Comunicazione efficace

Per essere efficace, la comunicazione della crisi deve essere:



25

Quali contenuti e quali messaggi

Quali messaggi scegliere? Le **due** principali teorie di riferimento sono:



La teoria basata sulla risposta alla crisi volta a ricostruire l'immagine aziendale (*image-repair theory*)

La teoria basata sulla risposta situazionale alla crisi (*situation-based theory*)

26

Quali contenuti e quali messaggi

Image-repair theory

Applicata quando la situazione di crisi determina una notevole **caduta di immagine** dell'impresa (Benoit, Brinson, 1994).

Situation-based theory

Si pone alla base della **scelta** di un **ventaglio di strategie** di risposta alla crisi e si conferma attuale nella sua articolazione.

27

Obiettivi della comunicazione

- Mitigare le ricadute degli effetti negativi della crisi e dell'attribuzione della responsabilità della crisi
- Cambiare le percezioni relative all'impresa stessa e orientare il dibattito durante la crisi
- Ridurre nel medio-lungo termine gli effetti negativi generati dalla crisi

28

Strategie di comunicazione

Strategie di negazione	Strategie di ridimensionamento
Strategie di ricostruzione	Strategie in risposta a una crisi nel web

29

Con chi comunicare

- Persone coinvolte direttamente nella crisi
- Dipendenti
- Tutte le persone esterne

30

Obiettivi della comunicazione interna

Rassicurare i dipendenti, i collaboratori e le loro famiglie sulla **serietà** dell'azienda e sulla **capacità** del gruppo dirigente di controllare e gestire la crisi al fine di evitare che la loro fiducia nella capacità dell'azienda sia compromessa.

Dimostrare attenzione e sensibilità nei confronti dei dipendenti, favorendo il loro senso di appartenenza, di coinvolgimento e quindi di solidarietà nei confronti della posizione assunta dall'organizzazione.

31

Comunicare con le persone esterne attraverso i media

1. Notizie flash

2. Titoli di apertura dei media online

3. Tempesta mediatica nelle successive 24 ore

4. Nelle successive settimane e mesi le notizie perdono di attrattiva

32

Principi guida nella relazione con i media

Prendere l'iniziativa

Garantire un flusso continuo di informazioni

Rivolgersi a tutti i media tenendo conto delle diverse esigenze

Essere chiari ed esaustivi

Informare i giornalisti della pubblicazione nel sito aziendale

Monitorare costantemente i media

Attivare un monitoraggio costante dei canali social dei giornalisti

33