

# 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

# 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).

# Il concetto di crisi

**Crisi di  
comunicazione**

```
graph LR; A[Crisi di comunicazione] --- B[Eccezionalità dell'evento critico]; A --- C[Visibilità dell'evento negativo];
```

**Eccezionalità  
dell'evento  
critico**

**Visibilità  
dell'evento  
negativo**

# Il concetto di crisi

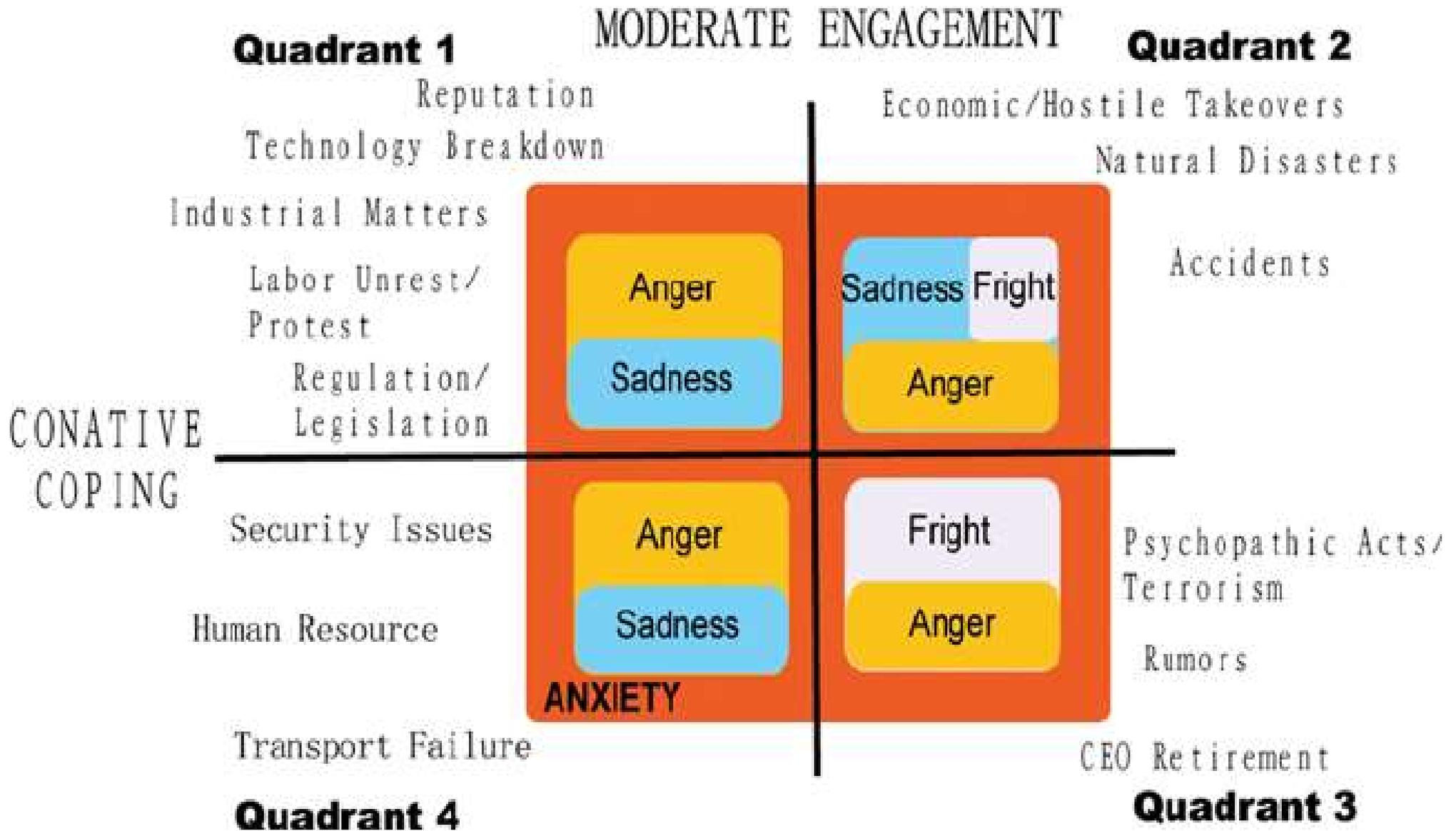
## Eccezionalità dell'evento critico

Le crisi sono in genere eventi **inaspettati**, caratterizzati da **bassa probabilità** di accadimento e da una potenziale elevata capacità di **impatto**.

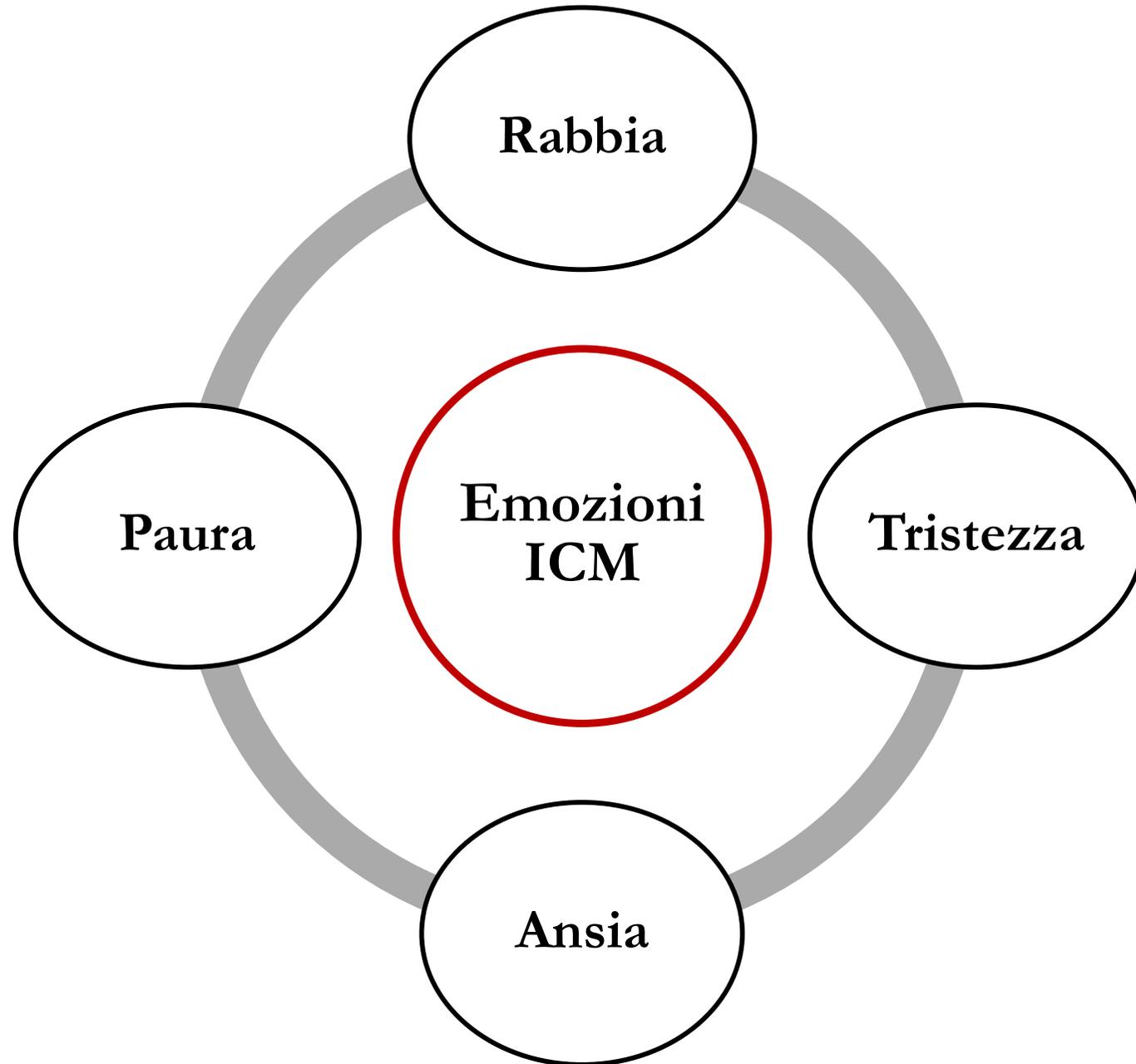
## Visibilità dell'evento negativo

Gli eventi critici sono situazioni che **attraggono** l'**attenzione** dei media, dell'opinione pubblica e di altri gruppi esterni (clienti, azionisti ecc.)

# Integrated Crisis Mapping (ICM) Model



# Integrated Crisis Mapping (ICM) Model



# 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**

# 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).

# Modello di crisis management

Il modello proposto si compone delle seguenti fasi:

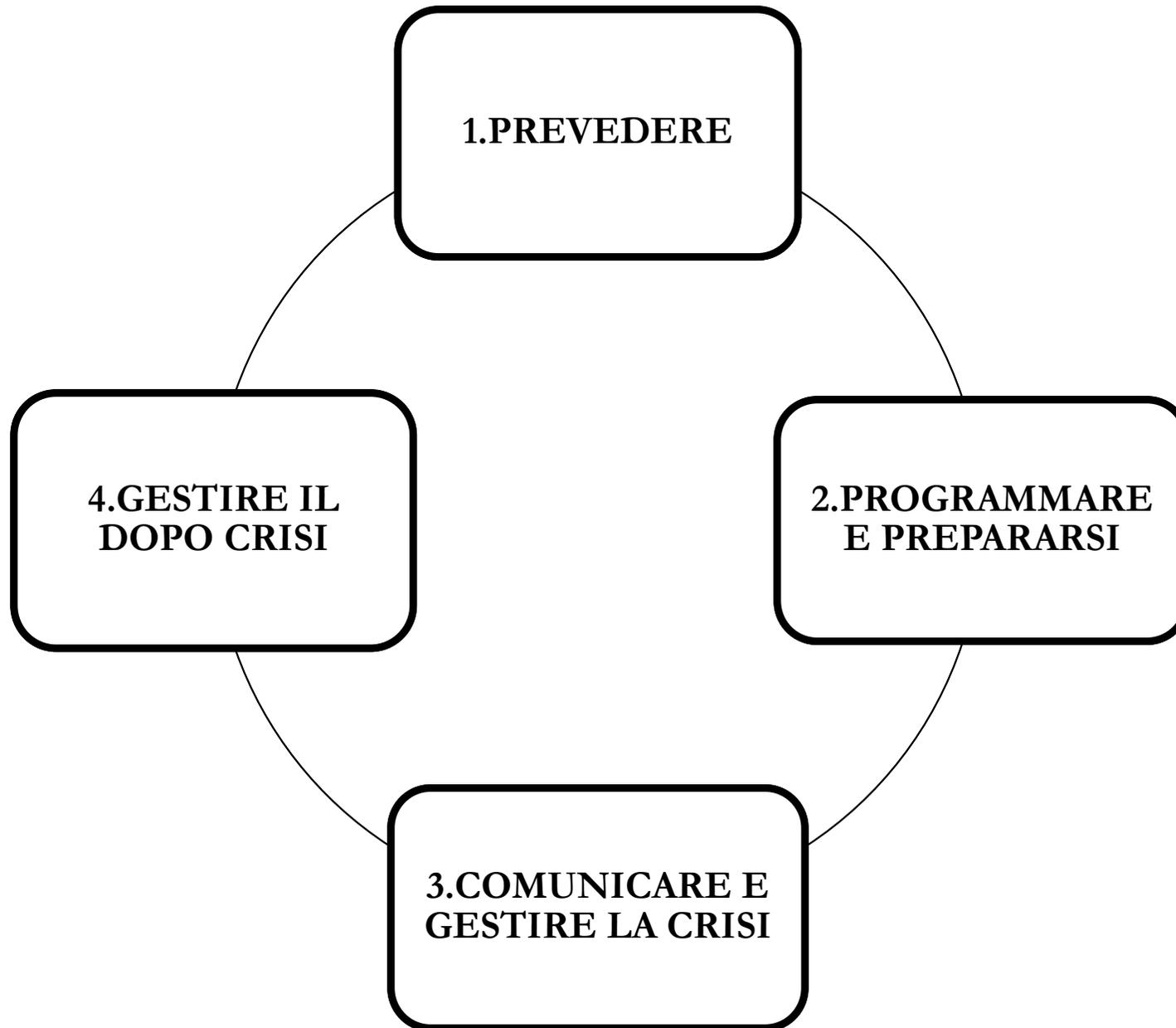
**Prevedere** il manifestarsi di un evento  
critico

**Programmare e prepararsi** alla gestione  
della crisi

**Comunicare e gestire** la crisi per  
mitigare i danni

Gestire il **dopo crisi**

# Modello di crisis management



# 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).

# 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.

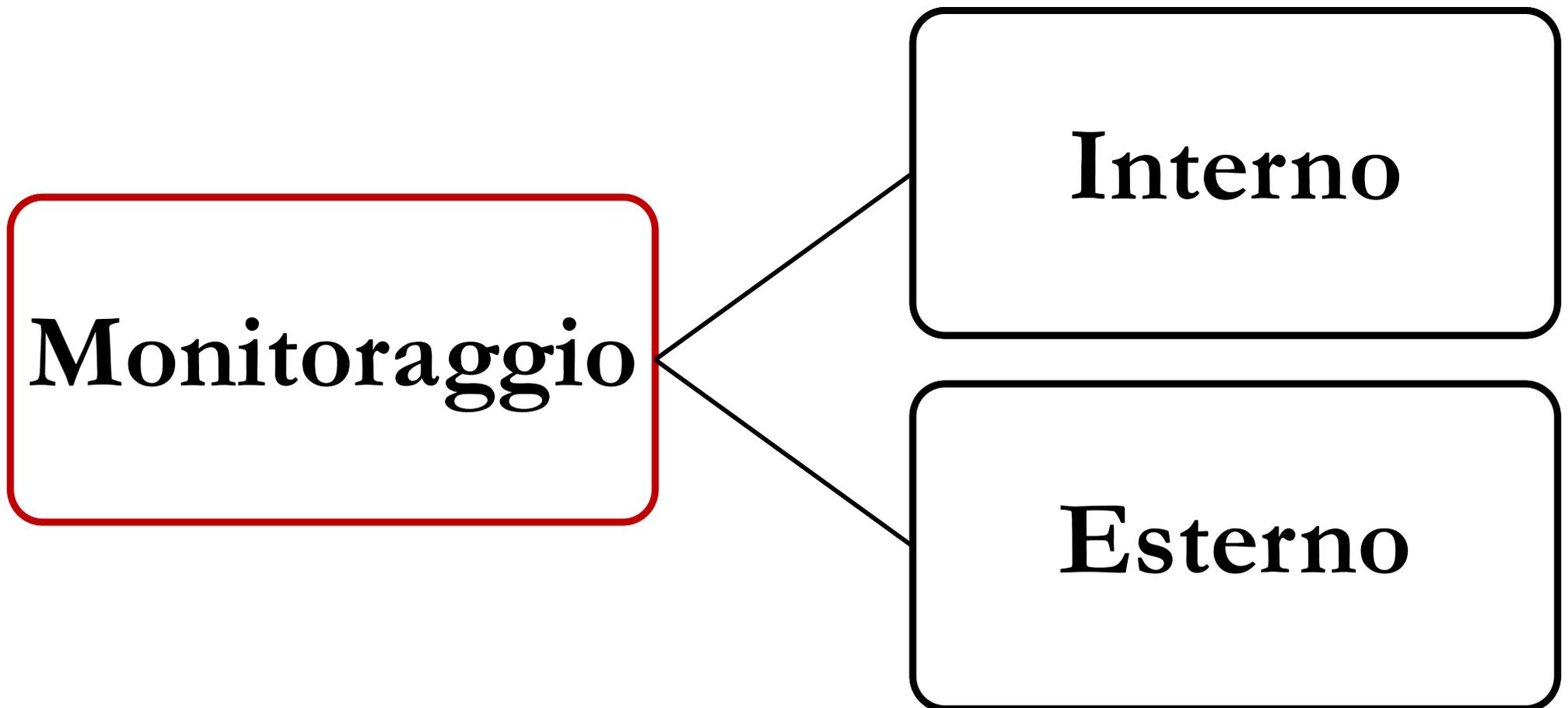
## Costi di lungo periodo

- Connessi a fenomeni quali la perdita di competitività dell'impresa.

# 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:



# 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**.

# 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.

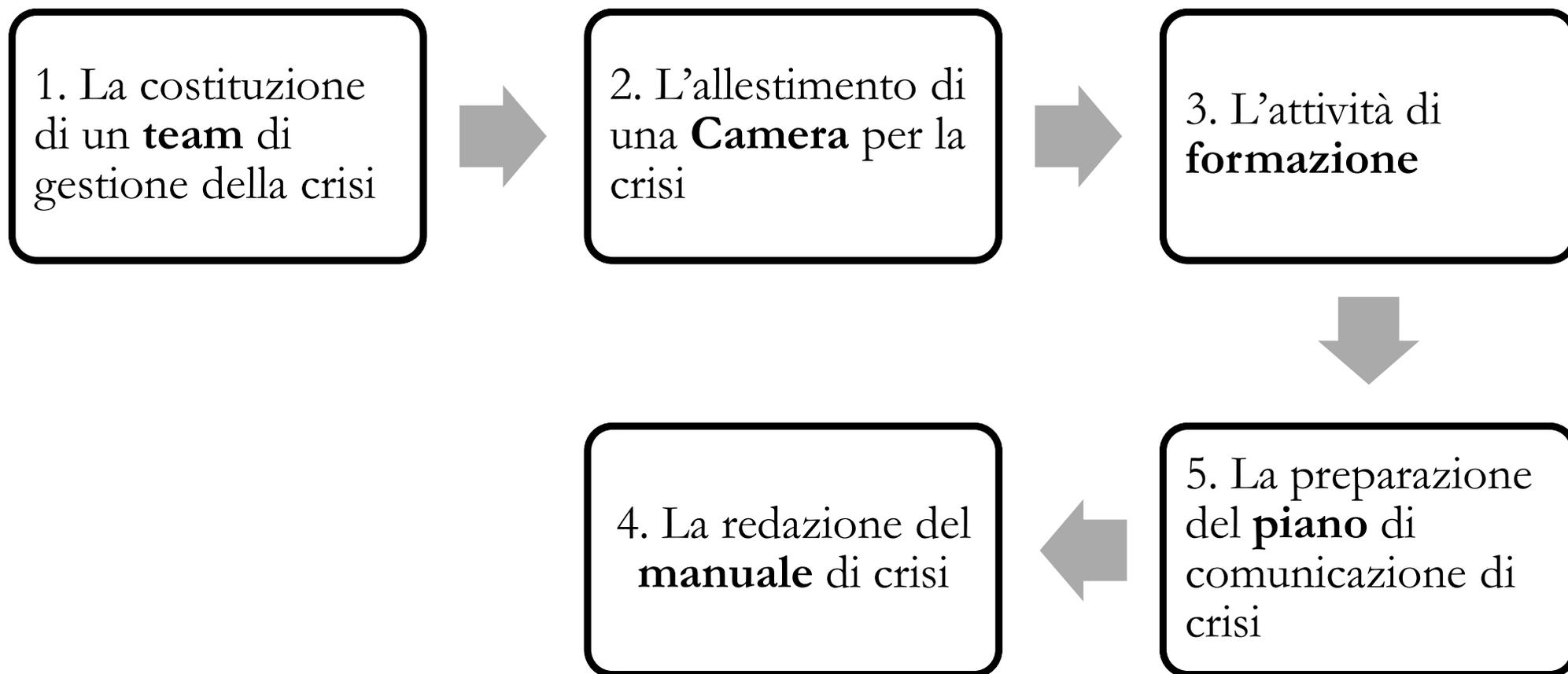
# Social media come cambio di paradigma

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.



# Il piano di crisi

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



# 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).

# 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.

# Camera per la crisi



# 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.

# Fasi del piano di comunicazione di crisi

**1. Individuazione degli stakeholder secondo l'area critica di riferimento**

**2. Predisposizione dei principali materiali di comunicazione di base**

# Manuale di crisi

Il manuale di crisi è il documento aziendale in cui sono riportati i principi da seguire, le procedure e i comportamenti da adottare e le azioni da compiere in caso di crisi.

È così composto:

---

**a. Introduzione**

---

**b. Procedure**

---

**c. Descrizione del CMT**

---

**d. Mappatura degli stakeholder**

---

**e. Messaggi**

---

**f. Risorse disponibili**

---

**g. Documenti e brochure aziendali**

---

**h. Altri numeri utili**

# Comunicare e gestire la crisi

La comunicazione di crisi è stata definita come il **dialogo** attivato **sistematicamente** tra l'organizzazione e i suoi pubblici prima, durante e dopo il manifestarsi di un **evento critico** (Fearn-Banks, 2002).

L'obiettivo della comunicazione in una situazione di crisi è dunque quello di **gestire il flusso di informazioni** tra l'azienda e i suoi stakeholder e viceversa sia all'interno sia all'esterno dei suoi confini.

La comunicazione intesa come complesso e articolato sistema di rapporto con gli stakeholder rappresenta quindi l'**elemento chiave** di un sistema di gestione della crisi.

# Comunicazione efficace

Per essere efficace, la comunicazione della crisi deve essere:

**Tempestiva ed  
esaustiva**

**Continuamente  
aggiornata**

**Incisiva**

**Centralizzata**

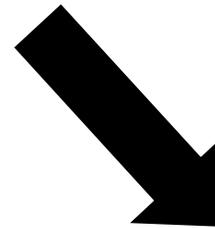
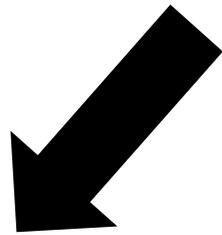
**Trasparente,  
empatica e  
riferita a valori  
etici**

**Rivolta  
all'interno e  
all'esterno**

**Business as  
usual**

# 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*)

# Quali contenuti e quali messaggi

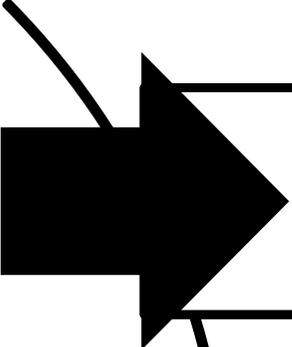
## Image-repair theory

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

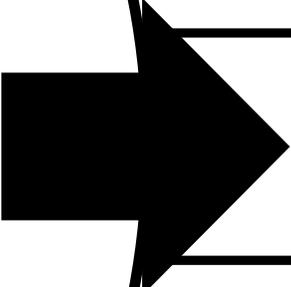
## Situation-based theory

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

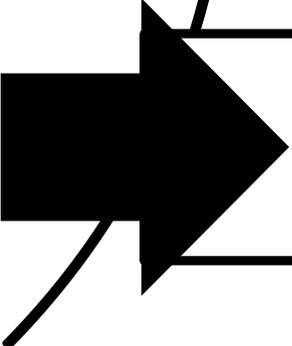
# Obiettivi della comunicazione



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

# Strategie di comunicazione

**Strategie di  
negazione**

**Strategie di  
ridimensionamento**

**Strategie di  
ricostruzione**

**Strategie in  
risposta a una crisi  
nel web**

# Con chi comunicare

**Persone coinvolte  
direttamente nella crisi**

**Dipendenti**

**Tutte le persone esterne**

# 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.

# Comunicare con le persone esterne attraverso i media

1. Notizie flash

```
graph TD; A[1. Notizie flash] --> B[2. Titoli di apertura dei media online]; B --> C[3. Tempesta mediatica nelle successive 24 ore]; C --> D[4. Nelle successive settimane e mesi le notizie perdono di attrattiva];
```

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

# 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**

# Strumenti da utilizzare per dialogare con i giornalisti

**E-mail e  
telefono**

**Comunicato  
stampa**

**Conferenza  
stampa**

**Interviste**

**Press-room  
online**

**Sito web  
aziendale**

**Social media**