
Crisis Communication

Numero 4 – settembre 2002

Vent'anni fa: il caso Tylenol

30 settembre 1982: All'ufficio relazioni pubbliche del gruppo J&J arriva la telefonata di un reporter del Chicago Tribune, il quale chiede informazioni circa il gruppo stesso, una azienda che ne faceva parte, la McNeil Consumer Products Co., ed il Tylenol, una linea di prodotti analgesici confezionati e distribuiti da quest'ultima.

Il Direttore dell'ufficio RP, insospettito da questa telefonata, richiama il giornalista e, chiedendo delucidazioni, scopre che questi indagava sul sospetto che, in qualche modo, un decesso recentemente avvenuto nell'area di Chicago fosse collegato all'assunzione di Tylenol da parte della vittima.

Fu la prima di 2500 richieste di informazioni giunte alla J&J dal solo ambito dei media.

Le autorità scoprirono che tutte le vittime (7 persone, tra cui una bimba di 12 anni) avevano assunto compresse di Tylenol Extra Strength, (un diffusissimo antidolorifico per il quale cui non era richiesta alcuna prescrizione), compresse che erano state avvelenate con cianuro di potassio.

Questo il prologo di un caso che è rimasto nella storia del crisis management ed è tutt'oggi ricordato per l'esemplare gestione della comunicazione da parte del gruppo J&J. Perché?

Qualche dato che aiuta a comprendere la complessità e l'importanza del caso: negli Stati Uniti, il mercato degli analgesici da banco ammontava allora ad un miliardo di dollari e la quota di mercato attribuibile al Tylenol era pari al 35%. Il caso Tylenol ebbe una risonanza enorme, valutabile dalla mole della rassegna stampa relativa: 138.000 articoli.

Ma ecco le decisioni che, prese ed attuate con estrema rapidità e lungimiranza dal top management, portarono ai risultati positivi che vedremo più avanti, in termini di mantenimento e recupero (se non rafforzamento) della fiducia dei consumatori e, conseguentemente, delle quote di mercato.

- Jim Burke, il CEO di J&J, affidò a David E. Collins (Chairman di McNeil) la gestione della crisi, che venne operata da **un team** appositamente designato (di cui facevano parte esperti di RP) e **che per tutto il tempo della crisi si occupò esclusivamente di questa attività**, mentre il resto del management, pur costantemente informato, poteva continuare a concentrarsi sulla gestione del business.
- Per consentire una **rapida e capillare informazione** ed ottenere quindi la collaborazione di tutti, J&J inviò qualcosa come 450.000 messaggi **agli addetti ai lavori** (medici compresi) e produsse annunci su giornali e TV, per invitare i **consumatori** e consegnare le confezioni di Tylenol di cui fossero in possesso. Contemporaneamente, comunicò l'apertura di un **numero verde** per la richiesta di qualsiasi informazione in merito.
- Dopo soli 5 giorni, l'azienda fu in grado di procedere al **ritiro di circa 31 milioni di confezioni** (distributori, grossisti, farmacie e case). Il ritiro avvenne contro il parere della FDA, che non lo riteneva necessario.
- Fin quasi dal primo giorno, gli executive di J&J si resero disponibili ad interviste e a partecipare a trasmissioni radio-televisive, dove potevano esprimere la posizione dell'azienda nella maniera più diretta, chiara e trasparente possibile, attribuendo all'**azienda** l'importante ruolo di **fonte di informazione tempestiva, accurata e affidabile**.
- I dipendenti del gruppo erano stati tempestivamente e continuamente informati e in questo modo, l'empatia nei confronti dell'azienda fu spontanea e la loro collaborazione molto efficace.

Bloccata la fase acuta della crisi, ovvero eliminato il pericolo di ulteriori avvelenamenti, J&J dovette interrogarsi su come rivedere il confezionamento di un prodotto da banco come il Tylenol, per evitare che episodi del genere potessero mai ripetersi.

Il punto fondamentale però era: come riconquistare la fiducia dei consumatori non solo verso il prodotto ma anche e soprattutto verso l'azienda?

L'azienda, con la collaborazione dell'FDA, studiò una **nuova confezione**, cosiddetta "**tamper-proof**" (anti-manomissione) e, sei settimane dopo il ritiro, annunciava il rientro in commercio della specialità, illustrando la nuova confezione, con una **video conferenza tenuta simultaneamente in 30 località** diverse degli Stati Uniti, molte delle quali collegate in modo che i giornalisti presenti nelle varie sedi potessero fare domande ed interagire con i relatori. Durante la conferenza, si annunciò anche la produzione di un coupon che dava diritto ad un sconto di 2,50\$ sull'acquisto di una qualsiasi confezione di Tylenol (coupon disponibile su alcune testate o facendone richiesta al numero verde).

I risultati

Nell'arco di cinque mesi, il Tylenol recuperò il 70% della sua **quota di mercato** (che durante la crisi era scesa al 13%), recupero che raggiunse il 98% nel giro di qualche anno. Al numero verde arrivarono 250.000 richieste per il coupon di sconto, 136.000 nei primi 11 giorni dall'annuncio.

L'**immagine** dell'azienda ne uscì intatta, se non addirittura rafforzata.

- I **media** avevano trovato un interlocutore responsabile, disponibile, aperto e proattivo, che seppe così affermarsi come l'unica fonte di informazioni accurate. L'azienda comunicò in modo trasparente ed immediato, anche quando si scoprì che il cianuro di potassio veniva usato nei suoi laboratori, mentre fino ad allora si credeva (ed era stato dichiarato) che non ne esistesse all'interno delle installazioni aziendali.
- I **consumatori** avevano alla fine riconosciuto all'azienda un ruolo di vittima essa stessa degli eventi ed una volontà palesata di fare tutto il possibile per arginare il danno al pubblico, assicurandolo contemporaneamente sulla sua sicurezza futura, non solo con l'espressione di cordoglio e buone intenzioni (peraltro sempre efficaci e gradite) ma anche e soprattutto con i fatti.
- J&J aveva fortemente creduto nell'operazione di ritiro del prodotto e aveva quindi proceduto, andando oltre qualsiasi disposizione imposta dalle **autorità** in termini di procedure di sicurezza ed intervento per la salute dei consumatori

J&J affrontò un ritiro totale di tutti i prodotti sotto marchio Tylenol, con un costo di 100 milioni di dollari di materiale e altrettanti come costo della campagna di ritiro. Dimostrando così ai media ed ai consumatori di avere a cuore la salute e la sicurezza di questi ultimi prima del proprio fatturato. Questa fu però soprattutto una dimostrazione di **lungimiranza**, in termini di buona gestione della crisi: la prima geniale intuizione fu proprio quella di comprendere che **la crisi stava fondamentalmente nel pericolo che il nome dell'azienda rimanesse ineluttabilmente macchiato da questo episodio**, compromettendo quindi non solo un unico, per quanto importante, mercato ma l'intero business del gruppo. In questa ottica, anche il costo di oltre 40.000\$ della mega conferenza, organizzata per l'annuncio del rilancio sul mercato della specialità, non fu nulla se confrontato con le perdite cui si sarebbe andati incontro in caso di azioni di comunicazione intempestive e non altrettanto efficaci. L'azienda aveva saputo riconoscere la necessità di un **sacrificio a breve termine**, che avrebbe dato riscontri significativi nel tempo.

J&J aveva dimostrato, ripagata, di sapere e volere davvero applicare quel "Credo" da sempre esposto nelle proprie bacheche e che recitava più o meno così: "le nostre responsabilità sono prima di tutto verso i consumatori, poi verso i nostri dipendenti, poi nei confronti delle comunità che serviamo e, infine, verso i nostri azionisti".

Il modo in cui J&J ha gestito la crisi del Tylenol è ancora oggi citato come un caso esemplare di crisis management.

Da allora, le confezioni tamper-proof sono utilizzate per moltissime specialità farmaceutiche.

A tutt'oggi il criminale responsabile di questi omicidi non è stato identificato e la taglia di 100.000 dollari offerta dalla Johnson & Johnson non è mai stata reclamata.

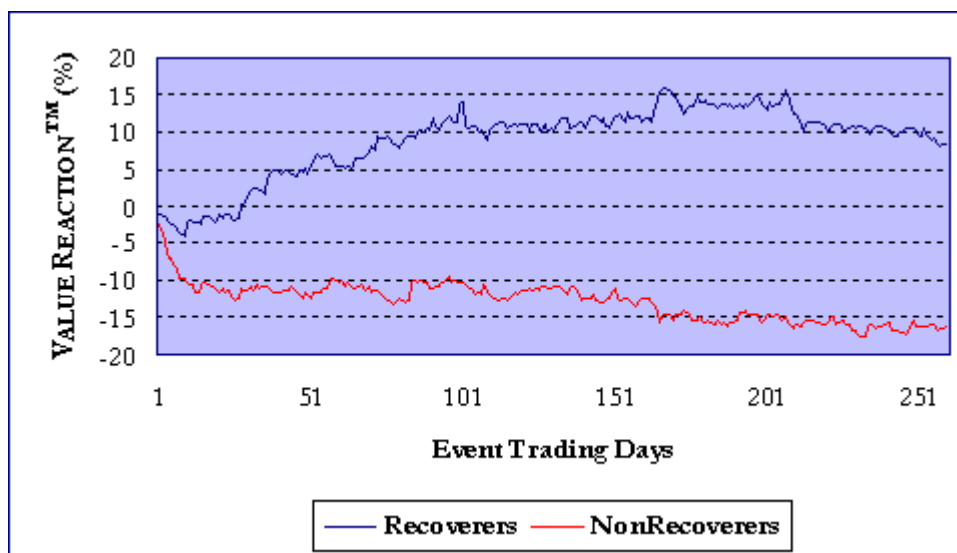
L'impatto di catastrofi sul valore azionario

Da un punto di vista strettamente morale, lo studio delle conseguenze che una tragedia, come un incidente aereo o l'esplosione di un impianto chimico, può avere in termini finanziari, ovvero di impatto sul valore azionario dell'azienda coinvolta, può certamente apparire morboso e, come dire, non molto "fair".

Ma tant'è, subito dopo (e per certi versi durante) la crisi primaria e di interesse più generale per la comunità, l'impatto che questa avrà sul mercato azionario è un altro problema, non proprio secondario, che l'azienda colpita si troverà ad affrontare e vedremo come, ancora una volta, la capacità del management di prevedere e prevenire, ma soprattutto di gestire e comunicare la crisi, si rivelerà molto più importante ed incisiva di altri aspetti solo apparentemente più rilevanti.

D'altra parte, oggi più che mai, una catastrofe o comunque un evento che rechi gravi danni alla comunità offre l'opportunità, fortunatamente rara, di comprendere come i mercati finanziari reagiscano quando il rischio più grave tra quelli previsti (o imprevisti ...) diviene realtà.

Da una ricerca condotta dalla Oxford University, sono emersi aspetti controversi ed in parte inaspettati sulla questione.



L'analisi condotta su un panel di aziende che si erano trovate ad affrontare le conseguenze di una catastrofe o comunque di incidenti gravi (con decessi, forte impatto ambientale, etc.) ha permesso di identificare fondamentalmente due categorie: le aziende che nel lungo termine sono state in grado di recuperare (e talvolta superare) il valore azionario segnato prima della crisi (recoverers) e

quelle che non lo hanno fatto (non-recoverers).

Nell'evolversi della situazione, i due gruppi dimostrano alcuni elementi in comune e qualche chiara distinzione:

Elementi in comune:

- tutte le aziende colpite, nei giorni immediatamente successivi all'evento negativo, subiscono un decremento del valore, pari in media all'8% (qualche caso limite: il caso Bhopal e l'incidente aereo del DC9 Miami-Atlanta portarono, rispettivamente a Union Carbide e Valutet, un vertiginoso ribasso del 35%)
- il numero di contrattazioni nei primi giorni che seguono l'evento sale fino ad essere quadruplicato, rientrando nella norma, in media, nell'arco di un mese (coincidendo spesso con un indice di recupero)
- l'impatto in termini di volatilità del valore azionario sembra essere rilevante solo inizialmente, per poi assestarsi poco dopo, in modo assolutamente identico per recoverers e non-recoverers.

Elementi distintivi:

- il decremento iniziale è spesso indicativo circa l'eventuale capacità di recupero sul lungo termine: in media infatti si posiziona intorno al 5% per le aziende recoverers e all'11 % per le non-recoverers;

- la forte impennata nel numero di contrattazioni è in realtà maggiormente caratteristica dei casi di non-recoverers, mentre una più contenuta frenesia è normalmente segno di un successivo recupero del valore azionario
- nell'arco di 50 giorni di contrattazione, le aziende che poi si rivelano recoverers mostrano generalmente un movimento di recupero, fino anche a ritornare al valore iniziale; le aziende non-recoverers tendono a ritrovarsi nella medesima situazione indicata intorno al 5 giorno dopo l'evento, ma continuano a segnare un indice negativo, pari almeno al 15%, fino ad un anno più tardi.

E' significativo rilevare come l'esistenza di una copertura assicurativa, che garantisca almeno in parte il recupero in termini economici dei danni procurati dalla catastrofe, abbia una scarsa influenza sul conseguente andamento del valore azionario dell'azienda e quindi sulla sua collocazione nel gruppo dei recoverers piuttosto che in quello dei non-recoverers. Influenza che è di gran lunga inferiore a quella prodotta dall'operato del management in termini di buona gestione delle conseguenze della crisi e di comunicazione dell'evolversi della stessa. Paradossalmente infatti, una catastrofe o comunque una crisi rappresenta una opportunità per il management di dimostrare le proprie capacità di gestione (e per l'azienda, una opportunità di conseguente "revisione" del proprio management!).

Non ultimo, il numero di decessi o comunque la gravità delle conseguenze derivanti dall'evento negativo ha certamente un proprio impatto sull'andamento del valore azionario.

Come accennato, tra le aziende recoverers, nel lungo termine, si è verificato in alcuni casi addirittura un incremento del valore azionario, rispetto a quello riscontrato prima della crisi. In questi casi, i due elementi fondamentali sono stati individuati nella tempestività di valutazione della perdita economica derivante dalla crisi stessa e, come già detto, nella capacità del management aziendale di valutarne e gestirne l'andamento e le conseguenze.

Come costruire una cultura del crisis management in azienda

La preparazione sulla gestione di crisi prima ancora che un sistema di procedure e di documenti, di risorse "tecniche" e strumenti, è una attitudine mentale.

L'esperienza dimostra che senza questa attitudine il sistema, per quanto raffinato, non funziona e che invece, se esiste l'attitudine, anche con un sistema "esile" si possono ottenere dei risultati.

In sostanza, è l'attitudine mentale che consente al manager di prendere le decisioni giuste e di comunicare i messaggi corretti, il sistema aiuta ad essere rapidi (e questo è un elemento critico, fare le cose giuste dopo una settimana vuol dire forse troppo tardi) ed aiuta a gestire la crisi in modo sistematico e ordinato invece che caotico e affannato (ed anche questo è importante, perché riduce il rischio di errori e lo stress). Infine consente di resistere ai condizionamenti generati dalla pressione emotiva.

Ma come si costruisce un'attitudine mentale e una cultura del crisis management in azienda?

Cerchiamo anzitutto di definire cosa intendiamo per "cultura del crisis management":

- intendiamo la capacità di **identificare il "nocciolo" del problema** senza farsi fuorviare dall'apparenza e dall'esteriorità;
- intendiamo la capacità di **cogliere precocemente i segnali premonitori** di una crisi potenziale per poterla scongiurare;
- intendiamo la capacità di **valutare le possibili evoluzioni** di una situazione e ciò che esse potrebbero implicare, immaginare cioè **i possibili scenari**;
- intendiamo la capacità di comprendere quali potranno essere **le possibili reazioni degli altri**, le domande che si porranno, i loro timori, i loro interessi;
- intendiamo ancora la capacità di **vedere aldilà dell'immediato** e di proiettare tutto ciò e le conseguenze anche in un orizzonte temporale più esteso;
- intendiamo infine la capacità di **resistere ai naturali istinti di auto-difesa**, mantenendo la propria lucidità anche in una situazione fortemente emotiva.

Cerchiamo poi di chiarire chi deve sviluppare questa cultura e a quale livello: il management, senza dubbio, in particolare quei manager che, per le proprie funzioni e competenze, dovranno gestire la crisi.

Ma il migliore degli ufficiali può fare poco se si trova a capo di una banda di reclute impreparate.

Bisogna guardare all'organizzazione dell'azienda e domandarsi "cosa succederebbe se ...?", "chi sarà a dover fare, se ...?".

Due esempi per chiarire questo concetto.



Azienda "A": il Comitato di Crisi è composto dai dirigenti chiave, ma per le caratteristiche dell'azienda e del business emerge chiaramente che gli stessi dirigenti sono fuori sede per una rilevante percentuale del loro tempo e che è tutt'altro che raro che siano fuori sede contemporaneamente. Diventa quindi evidente che sono le segretarie di direzione le persone che, per prime, saranno avvertite dell'insorgere di una crisi e che quindi il Comitato di crisi si attiverà solo se e quando le rispettive segretarie riusciranno a raggiungerli e che fino al loro rientro in sede sarà su di esse che convergerà il flusso di chiamate esterne. Se quindi i dirigenti dovevano essere preparati ad assumere il controllo della situazione e a gestire la crisi era indispensabile addestrare le segretarie di direzione a ricevere la prima segnalazione della crisi in atto, a raccogliere le

informazioni critiche, a supportare i dirigenti fintanto che non siano stati in grado di raggiungere la sede operativa, ricevere e smistare le richieste provenienti dall'esterno. E' evidente che si tratta di due esigenze di preparazione differenti.

Azienda "B": L'azienda, chimica, è organizzata attraverso una serie di unità operative locali, ognuna delle quali ha responsabilità di produzione, distribuzione e di relazione con la clientela. Ognuna delle unità locali potrebbe essere coinvolta in situazioni di crisi legate sia a possibili incidenti industriali presso l'unità produttiva, che presso i clienti o durante il trasporto. Esiste un Crisis Team presso la sede centrale, ma è un dato di fatto che in caso di emergenza, saranno i responsabili delle unità locali che si troveranno a fronteggiare l'assalto di media, autorità locali, clienti. Se il Crisis Team della sede centrale è l'unico che può decidere la linea strategica e la posizione aziendale ed è l'unico che può valutare la serietà della situazione e il rischio che origini una crisi di livello nazionale o internazionale, è evidente che nelle prime ore sarà compito dei responsabili locali di attuare le azioni decise dal Team centrale e che saranno sempre loro a dover rispondere ai giornalisti locali. E' quindi necessario che alla formazione dei componenti del Team centrale sia affiancato un intervento di formazione dei responsabili delle unità locali focalizzato su due aspetti: organizzare e dirigere un Crisis Team locale, dialogare in modo produttivo con il Crisis Team Centrale per attuare le migliori misure nel più breve tempo possibile ed evitare incongruenze fra le posizioni assunte centralmente e le risposte locali.

In sostanza non è sufficiente preparare i componenti della cellula di crisi, ma è necessario disseminare all'interno dell'organizzazione le opportune sensibilità e capacità affinché la cellula di crisi possa effettivamente essere allertata prontamente e gestire la situazione.

Un libro sul Crisis Management



All'interno della Collana "Quaderni della Sicurezza Insigna", per i tipi di Simone Editore è uscito in maggio "Crisis Management" a cura di Luigi Norsa, con contributi di esperti del settore come David Brotzen, Eva Jannotti, Joaquim Martins Lampreda, Christianne Mirabaud.

Per ulteriori informazioni e per una recensione vedere rispettivamente alle pagine:

<http://www.simone.it/catalogo/vqs2.htm>

http://www.ferpi.it/libri/vis_libro.asp?Cod=07022002184930&NC=67984

L' European Crisis Management Partnership



Costituita formalmente quest'anno, l'ECMP è un team di specialisti di crisis management di grande esperienza, che hanno dato vita ad una partnership, operativa per il momento, in Belgio, Francia, Germania, Italia, Olanda, Portogallo, Regno Unito, Spagna e Svizzera. Unendo una profonda specializzazione nel campo del crisis management, un comune approccio metodologico, un forte affiatamento che proviene da anni di collaborazione ed una conoscenza radicata delle realtà nazionali, la partnership è in grado di assistere aziende e organizzazioni in progetti di Protezione della Corporate Reputation su

scala europea.

Una presentazione dell'European Crisis Management Partnership è disponibile sul sito: www.ecmp.net

Crisis Communication è una newsletter di aggiornamento pubblicata dalla Luigi Norsa & Associati Srl e distribuita gratuitamente via email. La newsletter può essere richiesta via email all'indirizzo info@luiginorsa.com o scaricata dal sito <http://www.luiginorsa.com>
© 2002 Luigi Norsa & Associati Srl

Luigi Norsa & Associati S.r.l.
Issue and Crisis Management Consultants
via Bartolomeo Panizza 5 20144 Milano
tel. (+39)0248102522 fax (+39)48105946
email info@luiginorsa.com, website <http://www.luiginorsa.com>