

In questo numero:

- Introduzione
- Resilienza è il sapore del mese
- Pandemia, è ora di non pensare più ai polli
- ME Leclerc racconta la crisi sul blog
- Povero Micio
- Sfruttare il web durante la crisi
- L'ECMP si rafforza in UK

Introduzione

Crisis Communication riprende in un nuovo formato e con il supporto di una nuova soluzione informatica. Questo cambiamento ha comportato il trasferimento della rubrica dei destinatari: in questo passaggio potrebbe essere rimasto coinvolto qualcuno che non aveva richiesto o accettato l'invio della nostra newsletter. Se così fosse ci scusiamo ed è sufficiente rispondere "NO" e l'eventuale indirizzo verrà eliminato dalla nuova lista di distribuzione. Fatta questa doverosa precisazione, siamo lieti di poter riprendere la pubblicazione supportati da un sistema che rende più facile questo impegno. Vorremmo anche aprire questa pubblicazione al contributo di terzi: il tema della gestione di crisi e di emergenze è sempre più attuale e la diffusione di *good practices* è stimolata dal confronto e dalla condivisione di idee ed esperienze. Questa introduzione è quindi anche una "call for papers" indirizzata a chi vuol condividere opinioni, conoscenze ed esperienze sul tema.

Resilienza è il sapore del mese

Il titolo di questo articolo è stato ispirato da un intervento del professor David Alexander, che con humor britannico anticipava in questi termini come l'attenzione alla resilienza delle organizzazioni di fronte a crisi ed emergenze stesse diventando un tema di sempre maggior interesse. Ma cos'è la resilienza? Questo termine ha significati simili, ma non identici, se applicato alla psicologia, alla fisica, alla sociologia, all'ingegneria. Secondo il vocabolario (Zanichelli, Milano, 1995) "resilienza" è la capacità di un materiale di resistere a urti improvvisi senza spezzarsi.

Se consideriamo questo concetto in rapporto alle Scienze Sociali, possiamo dire che **"la resilienza corrisponderebbe alla capacità umana di affrontare le avversità della vita, superarle e uscirne rinforzato o, addirittura, trasformato"** (Grotberg, 1996).

La parola viene quindi associata sempre con tensione, stress, ansietà, situazioni traumatiche che ci colpiscono durante la nostra vita.

La resilienza è più della semplice capacità di resistere alla distruzione proteggendo il proprio io da circostanze difficili, è pure la possibilità di reagire positivamente a scapito delle difficoltà e la voglia di costruire utilizzando la forza interiore propria degli essere umani. Non è solo sopravvivere a tutti i costi, ma è avere la capacità di usare l'esperienza nata da situazioni difficili per costruire il futuro.

Quest'ultimo concetto diviene particolarmente interessante se applicato alle organizzazioni: cioè la capacità non solo di superare la crisi o l'emergenza, ma uscirne rafforzati. In effetti qualsiasi organizzazione che passi per una grave situazione di crisi va soggetta a dei cambiamenti: mutano talvolta persone, procedure, ruoli, responsabilità e molto altro. La vera questione è di essere in grado di orientare questo cambiamento in modo positivo, in modo che l'organizzazione sia più forte e resistente che innovi positivamente.

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).

Si è spesso parlato della possibilità di cogliere le opportunità insite in una crisi, di uscire da una crisi con una reputazione rafforzata, ma "il sapore del mese" dovrebbe portarci a una duplice riflessione:

- Cosa serve all'organizzazione per resistere al trauma?
- Cosa deve fare l'organizzazione per essere, dopo il trauma, ancora più forte e resistente?

Sul primo punto, parafrasando gli psicologi, si può dire che l'organizzazione deve disporre di introspezione, della capacità di esaminare se stessa, farsi domande difficili e risponderci con sincerità. Poi della capacità di mantenersi a una certa distanza, fisica ed emozionale, dai problemi, della capacità di stabilire rapporti soddisfacenti con i suoi interlocutori chiave e della capacità di affrontare i problemi, capirli e riuscire a controllarli. Conoscere i problemi, prevedere e pianificare la risposta è l'elemento indispensabile.

Per quanto riguarda il secondo punto, l'organizzazione deve dotarsi di un sistema per analizzare in modo obiettivo la crisi, ricavarne le lezioni importanti e orientare in modo freddo e razionale il cambiamento. L'analisi "post mortem" della crisi è un elemento importante. L'organizzazione si è trovata di fronte ad una situazione fuori dell'ordinario: deve analizzare cosa sarebbe stato necessario perché il suo piano funzionasse ancora meglio, come hanno reagito gli interlocutori e comprendere perché hanno reagito in quel modo e cosa avrebbe dovuto fare prima perché reagissero in modo diverso.

Analizzare formalmente, ma in modo obiettivo, non autodifensivo o autocompiacente, le piccole/medie crisi, ricavarne un rapporto per il management che individui punti critici e suggerisca azioni correttive indispensabili.

Talvolta una "piccola crisi" non è diventata una "grande crisi" per circostanze fortunate fuori del nostro controllo: applicare la metodologia dello scenario: "se fosse successo a...", invece di indurre una falsa tranquillità ci consente di prepararci nel caso la prossima volta si verificasse il contesto meno favorevole.

indice ▲

Pandemia, è ora di non pensare più ai polli



“We had three pandemics in the last century — and there is no reason to believe there won't be one in this century.”
Klaus Stöhr, Chief influenza expert, WHO 2005

Nell'agosto del 1997 -dieci anni orsono- il virus H5N1 passò per la prima volta all'uomo. Nell'autunno dello stesso anno a Hong Kong comparve il primo focolaio con 18 persone colpite e 5 decessi. Dal 2003 a oggi la famigerata aviaria ha colpito, in quasi cinque anni, 322 esseri umani causando 195 decessi. Il micidiale virus era stato isolato nel 1996 in un'oca in un allevamento in Cina. Si è manifestato in più di 150 milioni di volatili in 60 paesi, ha fatto strage di animali, ma è rimasto sostanzialmente non trasmissibile all'uomo.

L'allarme lanciato a suo tempo dalla WHO ha generato una psicosi alimentare, nel 2005 secondo Coldiretti il consumo di carne bianca si è ridotto del 50% in seguito alla diffusione delle notizie sull'influenza aviaria, con un costo enorme per il settore.

Una reazione esagerata se si pensa che in un solo anno, il 2000, nella sola Italia la normale influenza è stata causa di morte per 1532 persone.

Ora di aviaria si parla poco. Ma l'evoluzione del virus H5N1 non può essere predetta, e secondo L'OMS il rischio di una pandemia è grande e destinato a persistere. Se e quando una mutazione del virus H5N1 lo renderà trasmissibile da uomo a uomo, nel giro di pochi mesi avremo una pandemia.

La pandemia è un'epidemia che si estende in breve tempo a tutta la popolazione del globo tramite la rapida diffusione di un nuovo virus influenzale.

L'evento pandemia comporta un forte impatto sulla popolazione, non solo su quella che viene definita “a rischio” di influenza o di influenza aviaria, ma potrebbe presentarsi con una aumentata incidenza anche negli individui giovani e sani. Le passate pandemie di influenza hanno comportato numeri elevatissimi di malati, ricoveri e decessi, con gravi implicazioni sanitarie, sociali ed economiche.

Cosa rappresenterebbe una pandemia? Quale scenario?

Una pandemia influenzale potrebbe avere un forte impatto sull'economia globale, inclusi viaggi, commercio, turismo, settore alimentare, consumi e, infine, mercati finanziari. Pensiamo ad uno scenario in cui per alcuni mesi, dal 30 al 50% degli operatori di mezzi di trasporto, utilities, banche, poste, grandi magazzini, imprese - qualsiasi attività senza discriminazione - è assente dal lavoro perchè ammalato o perchè deve assistere propri familiari malati. Pensiamo ad uno scenario in cui attività come condurre un tram, servire la cassa di un supermarket pongono un grave rischio di ammalarsi. In cui servizi essenziali devono continuare ad andare avanti con una forza lavoro a ranghi ridotti e con una precarietà di previsione sulla sua disponibilità a breve.

Oggi per molte organizzazioni una pandemia è il rischio di impatto maggiore per cui pianificare la risposta. Ma, passata la psicosi alimentare, non sembra che le imprese private prendano sul serio questo rischio e si preparino adeguatamente a fronteggiarlo. Eppure non solo le infrastrutture critiche hanno una responsabilità di assicurare una business continuity, tutte le imprese devono pianificare come proteggere la salute dei propri dipendenti e come limitare l'impatto negativo sull'economia e sulla società.

La pandemia non arriverà in volo portata da un fagiano, ma in business class. E quando l'OMS dichiarerà lo stato di pandemia, sarà già troppo tardi per pensare quali misure adottare.

E' impossibile sapere quando una pandemia si verificherà o come si manifesterà. Ma sulla base delle esperienze del 1918, 1957, e 1968, sappiamo che una pandemia si verificherà.

Vaccinazioni, antivirali, misure di sanità pubblica potranno rallentarne lo sviluppo, forse, ma non impedirla.

E' ora di non pensare più ai polli, ma al business: pianificare cosa fare, come fronteggiare tale situazione, con tutte le sue implicazioni, come riorganizzare le nostre attività in un tale scenario.

Le pandemie del passato

Nel secolo scorso la comparsa di nuovi sottotipi di virus influenzali di tipo A ha causato 3 pandemie, che si sono diffuse in tutto il mondo entro un anno dalla scoperta:

1918-19, l'epidemia spagnola [A (H1N1)] causò il più elevato numero di decessi per influenza anche se i dati sono molto incerti e variano da 20 fino a 40-50 milioni di persone in tutto il mondo. Molti decessi avvennero nell'arco di pochi giorni dall'infezione, altri per complicanze successive. Circa la metà dei casi si riscontrò tra giovani e adulti in buona salute.

1957-58, influenza asiatica [A (H2N2)]. Causò settantamila morti negli Stati Uniti. Il virus, identificato per la prima volta in Cina nel febbraio del 1957, si diffuse a giugno dello stesso anno in America e nel resto del mondo.

1968-69, influenza di Hong Kong [A (H3N2)]. Responsabile di circa 34.000 decessi negli Stati Uniti, il virus venne identificato per la prima volta a Hong Kong agli inizi del 1968 e si è diffuso più tardi in America.

[indice ▲](#)

ME Leclerc racconta la crisi sul blog

Nel 2005, il 25 ottobre, circa un mese prima che in Italia divampasse l'affare "ITX" in Francia si manifestò una crisi legata alla sicurezza alimentare molto più seria: due pediatri di Bordeaux e Pau avevano segnalato all'INVS, Istituto Nazionale di Monitoraggio Sanitario francese, cinque casi di sindrome emolitica uricemica, una malattia estremamente rara (meno di cento casi all'anno in Francia), tutti e cinque i casi si erano manifestati nello stesso periodo e nella stessa zona (il sud ovest). Il sospetto di una causa comune aveva indotto l'INVS ad avviare un'indagine su famiglie e scuole e, dopo due giorni venne identificato nel consumo di prodotti a base di carne acquistati presso supermercati Leclerc un elemento comune a tutti i casi.



Questo sospetto viene notificato nel pomeriggio del 28 ottobre dalla Direzione Generale dell'Alimentazione alla direzione del gruppo Leclerc. Partono immediatamente i controlli e le verifiche. In serata (alle 18,00) le autorità confermano che presso l'abitazione di uno dei pazienti è stata ritrovata una confezione di hamburger surgelati "Chantegrill" contaminata da Escherichia Coli.

Chantegrill è una private label di Leclerc confezionata da Soviba: alle 19,00 viene diramata a tutti i punti vendita la disposizione di ritirare dalla vendita tutti i lotti di Chantegrill e a Soviba viene richiesto di effettuare controlli sui campioni pilota dei prodotti.

Il giorno successivo la situazione si delinea: gli intossicati sono saliti a 14 e i lotti incriminati sono 3. La reazione è immediata, senza scaricare la colpa sul produttore, Leclerc assume la gestione della crisi e, come recita il comunicato, "*prendra ses responsabilités*": i tre lotti del prodotto vengono richiamati, viene diramato un comunicato ai media per allertare i consumatori, avvisi vengono affissi sui punti vendita e una task force si accinge a identificare e contattare i clienti che risultano aver acquistato prodotti dei lotti contaminati.

Il 30 ottobre, domenica, sono settemilacinquecento i clienti rintracciati. Il caso, naturalmente è sui media. Lunedì 31 ottobre Leclerc si mette in caccia dei propri clienti: un team di 750 persone spulcia gli scontrini dei supermercati in cui erano distribuiti i lotti contaminati, vengono richiamati i possessori di carta fedeltà che hanno acquistato gli hamburger incriminati, si richiede l'aiuto al sistema bancario per identificare gli acquirenti che hanno pagato con carta di credito o assegno. Viene attivato un numero verde.

In 48 ore oltre duemilacinquecento clienti contattano il centro nazionale di richiamo di Leclerc e i punti vendita parlano con tredicimila clienti.

Una ricerca sui clienti conferma che il 95% è informato e consapevole del problema. Ciò nonostante Leclerc decide di pubblicare sui media dell'area interessata un annuncio a pagamento, poiché, data l'impossibilità di contattare direttamente qualche decina di clienti che avevano pagato in contanti, c'è comunque il rischio che qualche consumatore abbia ancora in freezer una confezione contaminata.

I media, così come avevano reagito vivacemente all'annuncio dando ampio risalto alla vicenda, altrettanto rapidamente si calmano, rilevando che tutto viene fatto per assicurare la sicurezza dei clienti e che la crisi "è gestita".

Fin qui è solo un ottimo esempio di una crisi gestita bene, con lungimiranza, con serietà, concentrandosi sulla risoluzione del problema e non sulle colpe.

Ma in questa vicenda, oltre all'utilizzo delle fidelity card per rintracciare i clienti, c'è un altro fatto veramente innovativo.

Il patron Michel Edouard Leclerc ha un vero colpo di genio: sceglie la strada della massima trasparenza e dal 31 ottobre mette online sul proprio blog la cronaca della gestione della crisi:

"L'affaire est très sérieuse" comincia questa cronaca, che continuerà fino al 16 novembre. *"La santé d'une quinzaine d'enfants a été menacée. D'autres infections sont possibles. Un mauvais germe a passé le barrage des contrôles industriels. Et pour avoir mangé du steak haché d'un lot distribué par nos soins dans le Sud-Ouest, certains malades sont encore ce matin à l'hôpital en service réanimation pédiatrique. Rien à voir donc, avec une quelconque psychose. Cette vague d'intoxication nécessite qu'on laisse tomber susceptibilité et souci d'image et qu'on mobilise fournisseurs et salariés concernés de l'enseigne."*

Giorno per giorno sul blog viene fornito un aggiornamento puntuale sulla situazione e sul problema.

M.E. Leclerc sul suo blog fornisce dettagli in maniera precisa: *"Lundi 31 : présence dans tous les médias. Et 750 salariés épluchent tous les tickets de caisse pour repérer les acheteurs de steak et les appeler au téléphone."*

Alla fine di questo post aggiunge : "*Je ferai ici, d'ici la fin de la semaine, un bilan d'étape.*".

Sul blog di Leclerc, senza timori per le critiche, scorre il diario degli eventi e delle riflessioni che animano il team di crisi. Senza reticenze il blog registra i commenti sia positivi che negativi, MEL risponde in modo puntuale, il 7 dicembre nel rispondere a un commento

"..., il y aurait pu y avoir des morts. Et puis, dans cette affaire, il n'y a pas de héros, mais des victimes... C'est la raison pour laquelle vous ne m'avez vu faire aucun commentaire dans les médias sur ce qu'on appelle «la communication de crise». Même si nous avons été crédités d'une réaction très rapide! Je touche simplement du bois pour que cela ne se reproduise plus. Et puis, surtout, (c'est ce qu'on attend de nous), j'essaie d'évaluer quelles mesures renforcées il nous faut prendre."

Leclerc ha reso conto non solo dei fatti e delle azioni intraprese, ma anche di come l'essere umano M.E.Leclerc ha vissuto questa prova.

Si è trattato di una crisi grave: 18 bambini ricoverati in ospedale con sindrome emolitica uricemica, sottoposti a dialisi, 128 consumatori contaminati.

Leclerc ha scelto la strada della massima trasparenza, non si è perso in polemiche o scuse, non si è trincerato dietro la colpa non sua, ma si è assunto le sue responsabilità verso i propri clienti, mettendo in campo tutte le risorse necessarie per avvisare i propri consumatori, senza neppure farsi inibire dalle normative sulla privacy, ma riuscendo a mobilitare quelle banche che non hanno voluto rivelare i dati dei propri titolari che avevano acquistato pagando con assegno o carta di credito gli hamburger contaminati, per contattarli direttamente, informarli del problema e invitandoli a rivolgersi al supermercato. Oltre il 98% dei pezzi venduti sono stati rintracciati. Il team di crisi di Leclerc si è mobilitato immediatamente, ha assunto la gestione della situazione, nel giro di poche ore ha mobilitato le risorse interne necessarie, ha svolto un'impressionante quantità di lavoro, ha impedito che l'incidente comportasse ulteriori danni a propri clienti, ha informato con chiarezza e precisione.

"Meno male che è successo a Leclerc" è stato uno dei commenti apparsi sui media, esemplificativo del giudizio sulla marca francese.

indice ▲

Povero Micio

"Questo forno a microonde non è adatto a riscaldare animali vivi". Mentre leggevo questa nota sul manuale di istruzioni, mi immaginavo una anziana signora inglese che osservava con sguardo amorevole attraverso il cristallo dello sportello anteriore il suo micetto che si era infradiciato sotto la pioggia...

Noi sorridiamo, ma questa nota è stata inserita su raccomandazione di qualche avvocato, dopo che qualcuno ha dovuto pagare un salato indennizzo alla signora inglese (o più probabilmente statunitense) dopo che l'adorato micetto si era asciugato...troppo.

Per quanto sia diffuso pensare male dei giudici, nel nostro paese non siamo ancora pronti ad immaginare una corte condannare un'impresa in un caso simile, siamo ancora fortunatamente, ma per poco, nella situazione in cui l'evento verrebbe proposto come curiosità in una breve di uno dei tanti "free media" e accolto con sogghigni e commenti impietosi verso l'anziana signora da parte dei lettori.

I consumatori italiani sono in effetti fra i più pazienti e tolleranti del mondo occidentale, sopportano stoicamente una quantità di sopprusi da parte di dettaglianti, imprese, pubblica amministrazione. Ma stanno cambiando atteggiamento: sempre più spesso invece di buttare, come erano soliti, il

prodotto ammuffito, lo consegnano direttamente all'ASL. Sempre più spesso le lettere di lamentela vengono indirizzate contemporaneamente ad associazioni consumatori e a trasmissioni dedicate ai temi consumeristi.

E c'è da attendersi che anche sul piano legale il nostro paese finisca con allinearsi agli altri.

E' il caso di anticipare: di costruire veramente delle solide relazioni con i consumatori, non basate su call center che vi tengono in linea per tempi interminabili offrendovi interminabili menù - "se desidera...digi 5" - senza prevedere la vostra reale esigenza e senza rispondere alle vostre aspettative. Per non parlare di un certo imbarbarimento nel campo delle vendite, per cui agenti impreparati, ma solo motivati a portare a casa l'ordine a qualunque costo, vi perseguitano tramite call center, magari romeni, che chiamano a qualsiasi ora per fissare appuntamenti.

Innanzitutto rivedere cosa nei correnti approcci di marketing e di vendita potrebbe intaccare la reputazione dell'azienda presso i consumatori/clienti. Assicurarsi che i partner esterni si conformino agli standard comportamentali dell'azienda: se l'azienda X ci manda un agente cialtrone, noi percepiamo una cialtroneria dell'azienda; se il centro assistenza è incapace, è l'azienda ad essere percepita inaffidabile.

Pensare all'utilizzo del prodotto da parte del cliente finale reale, non dell'ingegnere progettista, di cosa ha bisogno per essere soddisfatto? quali domande potrebbe porre?

I clienti italiani sono pazienti...ma lo saranno ancora solo con le aziende che mostreranno di rispettarli sul serio.

[indice ▲](#)

Sfruttare il web durante la crisi

Questa è una spudorata automarchetta! La gestione di crisi richiede visione strategica, coraggio, preparazione, rapidità, ma si scontra anche con una esposizione esponenziale degli interlocutori che si rivolgono simultaneamente all'organizzazione coinvolta. Rispondere a tutte le richieste di informazione, informare e mantenere aggiornati tutti gli interlocutori critici è spesso quasi impossibile. Mancano il tempo e le persone per contattare e rispondere a tutti. Ebbene, non è la panacea, ma un sito web dedicato all'informazione di crisi può aiutare. Non abbiamo inventato nulla, ci sono già stati interessanti esempi. Abbiamo solo costruito un modello di sito con una architettura specifica per la comunicazione in caso di crisi, che consenta al visitatore di raggiungere in non più di due click l'informazione che cerca, che possa contenere messaggi scritti, audio, video, immagini e che possa essere mantenuto aggiornato in tempo reale senza particolari competenze informatiche. Un sito che può essere messo rapidamente on-line e restarvi per il tempo necessario. Senza intervenire sul sito ufficiale. E' solo una risorsa in più; ma può accrescere enormemente la nostra capacità di comunicare durante un'emergenza...e funziona anche quando i sistemi informativi dell'organizzazione sono fuori uso! Se volete saperne di più, chiamate pure: questa è una smaccata pubblicità.

[indice ▲](#)

L'ECMP si rafforza in UK

L'European Crisis Management Partnership, ha ampliato la sua presenza in Gran Bretagna, inserendo tra i suoi partner Razor, agenzia di comunicazione britannica specializzata in crisis, risk and issues management.

L'E.C.M.P. è un gruppo di società indipendenti europee specializzate nella gestione di crisi. Nasce nel 2002 dall'esigenza di offrire un servizio di alto livello professionale sull'intero territorio europeo:

otto agenzie specializzate nella gestione di situazioni critiche si riuniscono per dar vita ad un network indipendente. In un mercato globale sono numerose le imprese che necessitano di poter avere assistenza sul piano della comunicazione in più paesi europei potendo ricorrere ad un'organizzazione nazionale, senza dover necessariamente affidarsi a grandi agenzie generaliste di comunicazione, ma potendo contare su un team di professionisti altamente specializzati in grado di adattare le risposte alle diverse realtà locali.

Con l'inserimento di Razor, l' E.C.M.P. rafforza ancora di più le sue competenze nella sicurezza alimentare, grazie alla specializzazione che l'agenzia ha maturato nel settore dell'industria alimentare e delle bevande, in particolar modo nella gestione del rischio e dei richiami di prodotto.

Chris Woodcock, Managing Director di Razor, ha illustrato le ragioni dell'adesione alla partnership: "Due nostre iniziative stanno ricuotendo grande interesse nell'area del reputation management come in quella del risk and issues management: DARE, il nostro servizio specializzato di risk management per il settore food and beverage e la nostra partnership con il gruppo assicurativo globale XL, nel product recall. Entrambi queste iniziative ci impongono di offrire un servizio continuativo su scala europea.

Questo settore industriale presenta una forte domanda di specialisti in risk and crisis management. La direttiva EC 178/2002 non solo indica specifici obblighi per le aziende riguardo la sicurezza dei propri prodotti ma impone anche specifiche e onerose risposte e risorse riguardo i product recall. Le aziende richiedono l'assistenza di esperti per fronteggiare la complessità delle norme e per proteggere i propri marchi".

L'European Crisis Management Partnership è presente in **Italia**, con la Luigi Norsa & Associati, l'unica società italiana specializzata nella gestione e prevenzione delle emergenze, in **Francia** con MGVM Consultants, in **Spagna** con Gabinete Uribe Sa, in **Portogallo** con Omniconsul, in **Svizzera** con Kuhn Communications, in **Belgio** con European Communication Strategies (CS), in **Inghilterra** con Brotzen Mayne e Razor, in **Germania** con Kohl PR & Partner e in **Olanda** con Schuttelaar & Partners.

indice ▲

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>

© Luigi Norsa & Associati Srl

Luigi Norsa & Associati Srl - via Cesare Correnti, 12 - 20123 Milano

tel. (+39)0280504180 fax(+39)0280581140 - info@luiginorsa.com - <http://www.luiginorsa.com>