

Numero 7 - Novembre 2008

In questo numero:

- Saggezza Asturiana
- Crisis Management e Corporate Governance
- Terremoti e registratori di cassa
- Legal clearance
- Ingegneri pietosi e manager disinvolti
- Pericolo giallo

---

## Saggezza Asturiana

*En este mundo traidor,  
nada es verdad, ni mentira,  
Todo es según el color  
del cristal con que se mira.*

Questi versi del poeta asturiano Ramón de Campoamor (1817-1901), dovrebbero sempre essere tenuti a mente da coloro che si occupano di comunicazione. Sono di una ovvietà incontestabile, ma pongono al comunicatore una questione fondamentale: come si può modificare il "color del cristal con que se mira"?

Siamo spesso portati a considerare evidente la nostra verità, ci sfugge che da un'altra angolatura le cose possano essere interpretate in modo differente, talvolta opposto a come noi le vediamo. Eppure nella politica, per quanto riguarda l'ambiente, il lavoro, l'economia, la religione le opinioni sono molteplici e variegata e questo non può essere spiegato semplicisticamente sempre e solo come risultato di "interessi" contrastanti.

L'interesse diretto, è vero, gioca un ruolo importante nell'orientare le convinzioni della gente. Ma convinzioni e percezioni sono spesso generate da un contesto di valori, di tradizioni e usi consolidati, che hanno radici profonde.

Cambiare il "colore del vetro" attraverso cui la gente guarda la nostra verità è difficile: richiede che la gente sia prima disposta a considerare la possibile esistenza di un "vetro" diverso, il nostro, e accetti di usarlo. E' qui che si vede il buon portavoce: quello che è in grado di generare quella fiducia che è indispensabile perchè le sue informazioni e le sue ragioni siano ascoltate e considerate.

Capire i nostri interlocutori, i loro valori, il loro contesto culturale di riferimento è una condizione essenziale. Capire che "come lo si dice" è altrettanto importante di "quello che si dice", può evitare delusioni e frustrazioni.

Proprio in questo senso, un ruolo importante all'interno di un'unità di crisi è quello dell'osservatore, di una persona il cui compito non è tanto quello di contribuire a individuare azioni o definire posizioni, ma piuttosto quello di giudicare come queste azioni e queste posizioni potrebbero essere interpretate all'esterno. E' un ruolo difficile, per due motivi: richiede la capacità di non farsi coinvolgere e poi pone in una situazione scomoda, quella di chi deve dire ciò che gli altri non vorrebbero sentire.

Non è una posizione da "yesman" e deve soprattutto essere riconosciuta dagli altri, come un prezioso paracadute.

Un'altra considerazione che deriva dai versi di Ramon de Campoamor è che i nostri interlocutori non possono essere tutti.

Secondo un'espressione di Gerald Baron, President of Baron & Company, i nostri interlocutori potenziali si possono dividere in "SAINTS, SINNERS AND SAVEABLES", santi, dannati e redimibili. Santi sono coloro le cui opinioni favorevoli a noi non vengono scalfite da fatti e argomentazioni contrarie, i dannati sono quelli che saranno comunque contro, presso cui non abbiamo alcuna credibilità e con i quali non c'è nulla che possiamo dire affinché mutino idea.

Parlare ai "santi" è confortante per noi, ma di scarsa utilità, è sui "redimibili" che si devono concentrare i nostri sforzi, alcuni ci saranno tendenzialmente favorevoli, altri contrari, ma sono quel segmento, il più ampio, che può mutare opinione e che dobbiamo portare dalla nostra parte e non perdere.

**indice** ▲

---

## Crisis Management e Corporate Governance

E' dimostrato che una crisi può incidere pesantemente sul valore dell'azione: Deborah Pretty di Oxfordmetrica, analizzando l'andamento dei titoli di società quotate dopo un disastro ha evidenziato come queste si dividano in due gruppi: "recoverers" che dopo circa un mese recuperano l'andamento pre evento e che a un anno di distanza presentano un andamento del titolo molto migliore che precedentemente all'evento e "non recoverers" che a distanza di un anno risultano ancora pesantemente colpite con un andamento mediamente peggiore del 15% rispetto a prima.

Questo, sempre dall'analisi della Pretty, indipendentemente dal fatto che abbiano una strategia di trasferimento del rischio in grado di assorbire il danno economico connesso con l'evento, ma in funzione del fatto che siano preparate e abbiano messo in atto un adeguato crisis management.

Ne consegue che, nel sistema di governance sia indispensabile un sistema di Crisis preparedness, come strumento organizzativo finalizzato a fronteggiare i rischi di impatto notevole, ma con bassa probabilità di accadimento.

D'altronde il valore delle imprese è andato incontro ad un fenomeno di "dematerializzazione", con un peso, per esempio, degli intangible assets che, per le aziende del panel S&P500, è passato dal 16,8% del valore nel 1975 al 79,7% nel 2005.

In questo contesto, la Corporate reputation è una componente importante degli intangible assets e del valore finanziario dell'impresa.

Un sistema di governance adeguato e cioè l'insieme delle regole e delle procedure in cui si sostanzia il sistema di direzione e controllo di una società di capitali, volta ad assicurare l'affidabilità del management e l'equo bilanciamento tra il suo potere e gli interessi degli azionisti e degli stakeholders, dovrebbe comprendere un sistema di risk management che consideri anche i rischi di tipo reputazionale ed un sistema di crisis management.

Un sistema di crisis management cioè, articolato in una audit delle possibili aree di vulnerabilità, una chiara individuazione di ruoli e responsabilità in caso di eventi critici, un piano di crisis management integrato con i piani di business continuity e di emergenza, che assicuri anche un'appropriata gestione della comunicazione, e infine un adeguato programma di mantenimento del livello di preparazione attraverso formazione del management e simulazioni.

E' una responsabilità del top management assicurare agli azionisti e agli stakeholders l'esistenza di un sistema, reale e non meramente formale, di crisis management in grado di proteggere l'investimento e la capacità dell'impresa di conseguire i propri obiettivi di business a medio e lungo termine, anche a fronte di improvvisi eventi avversi. Analogamente è un diritto degli investitori pretenderlo.

**indice ▲**

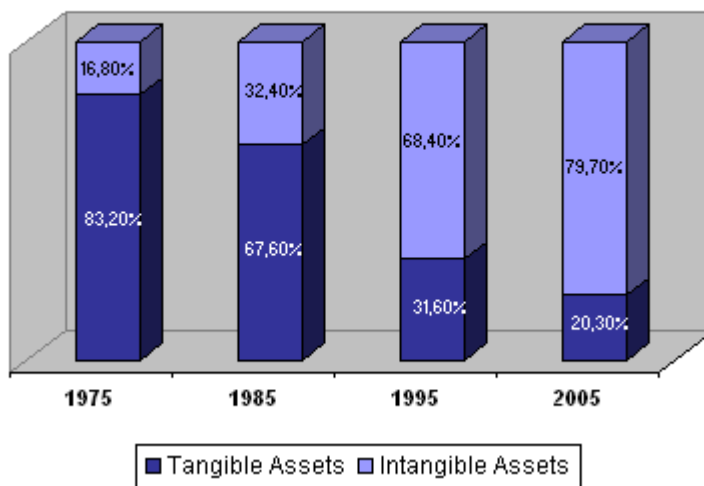
---

## Terremoti e registratori di cassa

Azzedine Boudiaf, esperto di rischi geologici, nel corso del convegno internazionale "La comunicazione nelle strategie di gestione dei rischi" svoltosi ad Algeri lo scorso novembre ha pittorescamente usato l'espressione "*quand la terre tremble les tire-lire se cassent*", quando la terra trema i registratori di cassa si aprono, per commentare come la sensibilità alla gestione dei rischi, si manifesti soprattutto quando i rischi si sono ormai concretizzati.

Boudiaf ha infatti raccontato come era stato convocato d'urgenza con una telefonata, dopo un terremoto, dallo stesso ministro che lo aveva bruscamente congedato otto giorni prima, dichiarando che gli studi da lui proposti non rientravano

Components of S&P 500 Market Value



fra le priorità del governo.

E' un atteggiamento frequente, che non riguarda solo ministri e geologi. L'attenzione ai risultati di vendita, la pressione competitiva, i problemi contingenti inducono spesso i manager a dimenticare che le crisi non prendono appuntamenti, che non importa quanto sia densa la vostra agenda e quanto pressanti siano i vostri impegni, una crisi può verificarsi da un momento all'altro.

E' sorprendente, se si considera il divario fra gli investimenti richiesti da un programma di preparazione e i costi che un'impresa deve affrontare in caso di crisi per cercare di rimediare quando non è preparata, senza contare le conseguenze di una gestione tardiva o poco efficace di una crisi.

Eppure, sebbene siamo soliti biasimare l'opinione pubblica per certi atteggiamenti irrazionali, scopriamo che le aziende (attraverso i propri manager) spesso hanno gli stessi atteggiamenti dei consumatori o dei cittadini che biasimano. Anche nella percezione del rischio le imprese cadono spesso negli stessi errori di valutazione della gente comune: Quante Corporation ha una policy che vieta ai suoi top managers di viaggiare sullo stesso aereo, ma sono privi di una policy che vieti loro di effettuare lunghi viaggi sulla medesima auto.

Un'ultima notazione, proprio in merito all'evento cui si accennava all'inizio: con grande arroganza siamo portati a pensare di essere i detentori delle best practices e guardiamo con sufficienza ai paesi extraeuropei. Ebbene, il convegno organizzato a novembre ad Algeri dall'ing. Lotfi Halfaoui dava dei punti a molti eventi similari organizzati in Italia ed Europa.

Per la qualità dei relatori, la multidisciplinarietà che ha visto non solo comunicatori e psicologi, ma anche esperti, non solo geologi (in Algeria la sensibilità al rischio sismico è elevata) ma anche informatici, cartografi, di protezione civile, di sicurezza industriale e sanitaria.

E' stata un'interessante occasione di scambio di competenze e di esperienze, giacché il crisis management non è patrimonio di una disciplina, ma una expertise multidisciplinare e una competenza che ormai è indispensabile in moltissimi settori professionali e in tutte le aree organizzative private e pubbliche.

**indice ▲**

---

## **Legal clearance**

In ogni unità di crisi la presenza dell'esperto legale è prevista, la *legal clearance* delle posizioni aziendali un obbligo, ma come giustamente fa osservare l'esperto americano Jonathan Bernstein, molte organizzazioni tralasciano di sottoporre a *communication clearance* i documenti legali.

L'avvocato ha l'obiettivo di salvaguardare il cliente da danni, pecuniari e legali, il suo orizzonte temporale è quello della possibile vertenza giudiziaria, della causa per danni.

Sovente però questo genera dei mostri, che possono portare ad una condanna nel tribunale dell'opinione pubblica, ben prima che la possibile causa sia mai intentata o dibattuta.

I documenti legali, le lettere di risposta agli avvocati di un cliente, non sono atti segreti (se mai ne esistono). Quando a un legale è richiesto di scrivere un testo, questo dovrebbe essere sottoposto anche all'esame dell'esperto in comunicazione, per valutare i rischi e l'impatto che potrebbe avere la sua divulgazione.

Comunicazione e giurisprudenza sono due campi diversi, ma che spesso si intrecciano. Negli USA i grandi studi legali hanno appreso i vantaggi di affiancare al dibattito in aula la gestione della comunicazione sui media.

Le organizzazioni, e i loro manager, devono abituarsi a considerare aspetti comunicazionali e aspetti legali come due componenti del problema, ognuno che si intreccia con l'altro. E' vero, i tempi sono diversi: per il legale l'orizzonte è di mesi, spesso di anni; per il comunicatore di giorni se non di ore.

Ma fanno parte della stessa partita: la comunicazione che non viene effettuata in tempo utile, nelle more di un processo di approvazione, è un errore peggiore. La comunicazione, legalmente sicura, ma priva di contenuti, non solo è inutile, ma dannosa.

Spesso ho osservato come, per molti avvocati, la comunicazione ideale sia quella che non dice nulla di rilevante, quella che consente loro di conservare fatti importanti come assi nella manica da sfoderare mesi o anni dopo durante il dibattito, cogliendo alla sprovvista il Pubblico Ministero o la controparte.

Non è facile risolvere questo conflitto potenziale: richiede che il comunicatore abbia l'autorevolezza che la sua posizione implica, richiede che il legale abbia la visione più ampia dello stretto contesto dibattimentale e che il vertice dell'organizzazione sia consapevole di quello che c'è in gioco.

La leadership è sua, e questo comporta anche coraggio. Chi sa di essere personalmente colpevole, è vero, antepone i propri interessi a quelli dell'organizzazione che dirige, ma spesso questo si rivela un atteggiamento miope. A maggior ragione chi sa di non essere personalmente colpevole, non ha alibi per una gestione miope.

**indice ▲**

---

## Ingegneri pietosi e manager disinvolti

E' difficile che, quando una azienda conduce una analisi dei rischi cui è esposta o delle aree di vulnerabilità che potrebbero generare una crisi, vengano fatti riferimenti a queste due categorie a rischio. Ma sono fra quelle cui si possono far risalire la grande maggioranza delle crisi recenti.

L'espressione "ingegnere pietoso" mi è stata fornita la prima volta qualche anno fa nell'intervista con un responsabile Sicurezza e Ambiente. Si tratta del tecnico che tende a pensare "v'è sostituita, ma può andare avanti così ancora qualche mese" oppure "lo stop per la manutenzione lo facciamo il mese prossimo. Adesso non possiamo bloccare la produzione". In tempi di calma viene naturale indulgere, rimandare quanto non appare strettamente impellente. Qualche "ingegnere pietoso" tende persino a pensare che "rubare" qualche settimana ogni anno sulle scadenze pianificate, consenta una bella riduzione dei costi in qualche anno...finchè non succede... Le crisi, ahimè, non prendono appuntamenti!

Quella del "manager disinvolto" è la categoria di businessmen che dopo una folgorante carriera, costruita attraverso il raggiungimento di obiettivi utilizzando scorciatoie o percorrendo aree grigie che non sembrano platealmente illegali, ma neanche sicuramente lecite, finiscono col generare un danno ben maggiore del beneficio apportato fino a quel momento all'azienda. Questa categoria, anche qualora non sia responsabile in prima persona della crisi, si rivela estremamente pernicioso nella gestione della crisi stessa, in quanto tende a mettere in atto lo stesso genere di "furbizie" cui è abituata, con un approccio che finisce con compromettere definitivamente la reputazione dell'azienda e la sua credibilità.

Non merita fare esempi, i più eclatanti sono sotto gli occhi di tutti. Merita però una riflessione, in quanto è ancora molto lunga la lista di coloro che pensano di essere al di sopra dei rischi, di quanti che si fanno sedurre dalla capacità di certi manager "astuti" di produrre fatturati o plusvalenze finanziarie con metodi disinvolti.

Nel business l'etica non è un valore morale, è una garanzia del valore dell'impresa a lungo termine. L'adesione a principi etici comporta – è vero – una maggior fatica nel raggiungere gli obiettivi ma si rivela una componente essenziale di una gestione efficace di situazioni di crisi e, soprattutto, riduce in molti casi la possibilità che una crisi si verifichi.

**indice ▲**

---

## Pericolo giallo

All'inizio del 2008, Johnatan Bernstein in un articolo intitolato "25 more crisis management lessons learned" citava al numero 1: "We have probably not seen the end of food and product-related crises originating in the People's Republic of China. Any organization with relevant connections to the PRC should factor this into their crisis preparedness".

Dopo pochi giorni, negli USA la Baxter ritirava il proprio prodotto a base di eparina a causa di una contaminazione causata da un'adulterazione da parte del loro fornitore cinese di materia prima. Nel giro di qualche settimana l'emergenza coinvolgeva anche gli altri produttori di farmaci analoghi, in più parti del mondo.

L'ultima recente puntata è invece quella del disastro del latte alla melamina, con alcuni neonati cinesi morti, oltre un centinaio in gravi condizioni, più di diecimila bambini ospedalizzati e oltre 53000 ammalati.

Una crisi che rapidamente ha varcato la grande muraglia, ha fatto scattare controlli in tutto il mondo, ha visto la Nestlè, dopo che un giornale di Hong Kong aveva segnalato una possibile contaminazione con melamina del latte con il marchio della multinazionale, prima comunicare che il suo latte in polvere elaborato in Cina poteva essere consumato in tutta sicurezza, quindi diffondere un comunicato sostenendo che "nessuno dei suoi prodotti in Cina è fatto con latte contaminato", quindi annunciare il ritiro del suo latte Dairy Farm dal commercio a Hong Kong su richiesta delle autorità, dopo che erano state rilevate tracce di melamina.

Il rilievo dato in questa vicenda al caso della Nestlè merita una riflessione a parte: la multinazionale svizzera continua a pagare lo scotto del caso del latte in polvere commercializzato in Africa, che negli anni settanta aveva dato il via ad una campagna di boicottaggio internazionale.

Il caso del latte cinese ci ricorda alcuni elementi da tenere sempre presenti:

- I controlli di qualità trovano quello che si cerca. Nel momento in cui una contaminazione viene annunciata, specie se significativa almeno emozionalmente, diversi laboratori cominciano a effettuare analisi proprio alla ricerca di quel contaminante e il caso tende ad allargarsi sull'onda di nuove notizie. Molto spesso, quel contaminante è inatteso e i controlli di routine non sono specifici e l'azienda sottostima il rischio di essere coinvolta e lo scopre improvvisamente da



altre fonti.

- I consumatori vengono rassicurati non dalla negazione dell'esistenza di un rischio percepito, ma quando questo rischio viene affrontato e vengono messe in atto misure per gestirlo.
- Autorità ed aziende che mostrano di non avere fiducia nel comportamento dei cittadini non possono pretendere che i cittadini abbiano fiducia in loro.
- Nascondere un problema, genera poi, quando il problema emerge, un danno alla reputazione di gran lunga superiore a quello che avrebbe comportato un comportamento trasparente.

Riflessione finale: prendere molto sul serio la lezione numero 1 di Johnatan Bernstein. La Cina è un fattore di rischio: la credibilità delle autorità cinesi è stata marchiata nel tempo, dalla gestione del caso della SARS a quello ultimo del latte, in un modo che rende rischioso, e potenzialmente colpevole, per una impresa occidentale utilizzare materie prime, prodotti o lavorazioni in quel paese. Esiste fra Cina e Occidente un divario che è culturale, di valori, non tecnologico: i cinesi sanno produrre prodotti di qualità assimilabile a quella occidentale...quando lo vogliono. Sanno anche agire talvolta con una disinvoltura che per un occidentale è criminale. La società cinese sta attraversando un cambiamento epocale, di difficile comprensione per noi: la sua rapidità e drammaticità ci sfugge parzialmente, così come ci sfugge il suo retaggio culturale (come può un occidentale comprendere un paese, governato da un partito comunista, in cui attivisti sindacali sono impunemente assassinati dai sicari dei padroni?).

**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](mailto: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](mailto:info@luiginorsa.com) - <http://www.luiginorsa.com>