



**CORSO DI PERFEZIONAMENTO IN  
«SECURITY MANAGER»  
CORSO DI FORMAZIONE IN  
«PROFESSIONISTA DELLA SECURITY»**



**17 DICEMBRE 2021  
EVA JANNOTTI**

**Crisis management & communication**

# CRISIS MANAGEMENT & COMMUNICATION

# Alcune crisi famose

Deepwater Horizon

Costa Concordia

MH370 e MHbis

Benetton

Air France

British Petroleum

Costa Crociere

Moncler

Barilla

Fukushima

News of the world

Volkswagen

United Airlines

Facebook / Analytica

Samsung Galaxy Note

Amazon

Ponte Morandi a Genova

E tante altre...

# Le caratteristiche di una crisi

- Impatto sulle persone, sull'ambiente, sulla produzione, sulla reputazione, sulle relazioni, sul management
- Indagini della magistratura e implicazioni legali
- Coinvolgimento delle istituzioni e della politica
- Tutti i media sono sulla notizia, con titoli catastrofici
- Immagini shock, simboliche
- Incremento esponenziale di attività sui social media
- Giudizio spietato nei confronti dell'azienda e del suo management
- Risarcimento danni
- Danni economici
- Alti costi per ripristino e per difendere la reputazione

## Emergency:

Definition  
Management  
Communication  
Business Continuity

## Crisis:

- Definition
- Management
- Communication
- Preparedness

## Crisis Communication

- Strategy
- Tools
- Spokesperson
- Media and Social Media

## Crisis Preparedness

- Stakeholder Map
- Crisis Team
- Crisis Room
- Procedures & Guidelines

# 1. EMERGENCY

- Definition
- Management
- Communication
- Business Continuity

# Emergenza: definizioni

- Qualsiasi circostanza quale – tifoni, trombe d'aria, tempeste, alluvioni, onde anomale, tsunami, terremoti, eruzioni vulcaniche, smottamenti, valanghe, tempeste di neve, incendi, esplosioni, eventi nucleari od altri eventi catastrofici sia naturali sia provocati dall'uomo che richieda azioni per salvare vite e per proteggere beni e cose, la salute pubblica e la sicurezza (FEMA - Federal Emergency Management Agency).
- Un evento inatteso che richiede azione immediata dovuta a epidemie, catastrofi industriali, conflitti, eventi naturali o causati dall'uomo (WHO).
- Situation requiring immediate attention and remedial action. Involves injury, loss of life, damage to the property, or catastrophic [interference](#) with the normal activities. A sudden, unexpected, or impending situation.
- Emergency is a term describing a state. It is a managerial term, demanding decision and follow-up in terms of extra-ordinary measures (Oxford Pocket Dictionary, 1992).
- A "state of emergency" demands to "be declared" or imposed by somebody in authority, who, at a certain moment, will also lift it. Thus, it is usually defined in time and space, it requires threshold values to be recognized, and it implies rules of engagement and an exit strategy.

# Possibili emergenze

## Eventi naturali

- ↻ Uragani, tifoni
- ↻ Tempeste
- ↻ Alluvioni
- ↻ Onde anomale, tsunami
- ↻ Terremoti
- ↻ Eruzioni vulcaniche
- ↻ Smottamenti e frane
- ↻ Tempeste di neve
- ↻ Pandemie
- ↻ ....

## Rischi tecnologici

- ↻ incendio
- ↻ incidente
- ↻ esplosione
- ↻ crollo edificio
- ↻ cedimento strutturale
- ↻ fuoriuscita di liquidi infiammabili e/o tossici
- ↻ rilascio accidentale o deliberato di sostanze tossiche
- ↻ atti terroristici
- ↻ esposizione a radiazioni
- ↻ black out
- ↻ mancanza di acqua
- ↻ mancanza di comunicazione
- ↻ ...



# Conseguenze

- ⇒ Perdite umane
- ⇒ Danni alla salute
- ⇒ Danni all'ambiente
- ⇒ Danni al business
- ⇒ Danni alle strutture
- ⇒ Danni economici
- ⇒ Impatto sulla business continuity
- ⇒ Coinvolgimento delle autorità e delle istituzioni
- ⇒ Interventi ispettivi
- ⇒ Alti costi di ripristino

# Dinamiche della percezione del rischio

- ⇒ Rischi reali vs. Rischi percepiti
- ⇒ L'emozione è il principale fattore nella valutazione del rischio

$$P = R$$

*La percezione è la realtà*

# Due concezioni a confronto....

... che tendenzialmente non si comprendono

Demosfera: la gente

Tecnosfera:  
esperti, tecnici, scienziati,  
autorità

## La gente vuole decidere:

- E' un rischio che vorrei accettare?
- Io, che cosa vorrei fare al riguardo?

## La tendenza a dire:

- Abbiamo deciso per voi
- Abbiamo pensato a tutto
- Fidatevi di noi

# Disastro e Crisi

Un'emergenza si trasforma in crisi quando l'incapacità di rispondere appropriatamente alle domande generate dall'evento compromette l'affidabilità dell'organizzazione e induce il pubblico a reazioni esagerate



## 2. CRISIS DEFINITION

- Definition
- Management
- Communication
- Preparedness

# CRISI

Una situazione o un evento che richieda una immediata azione per impedire un potenziale impatto negativo su una organizzazione o sui suoi interlocutori

Nessuna organizzazione è immune dalle crisi, indipendentemente dalla nazionalità, la grandezza, la storia



# C'è crisi quando...

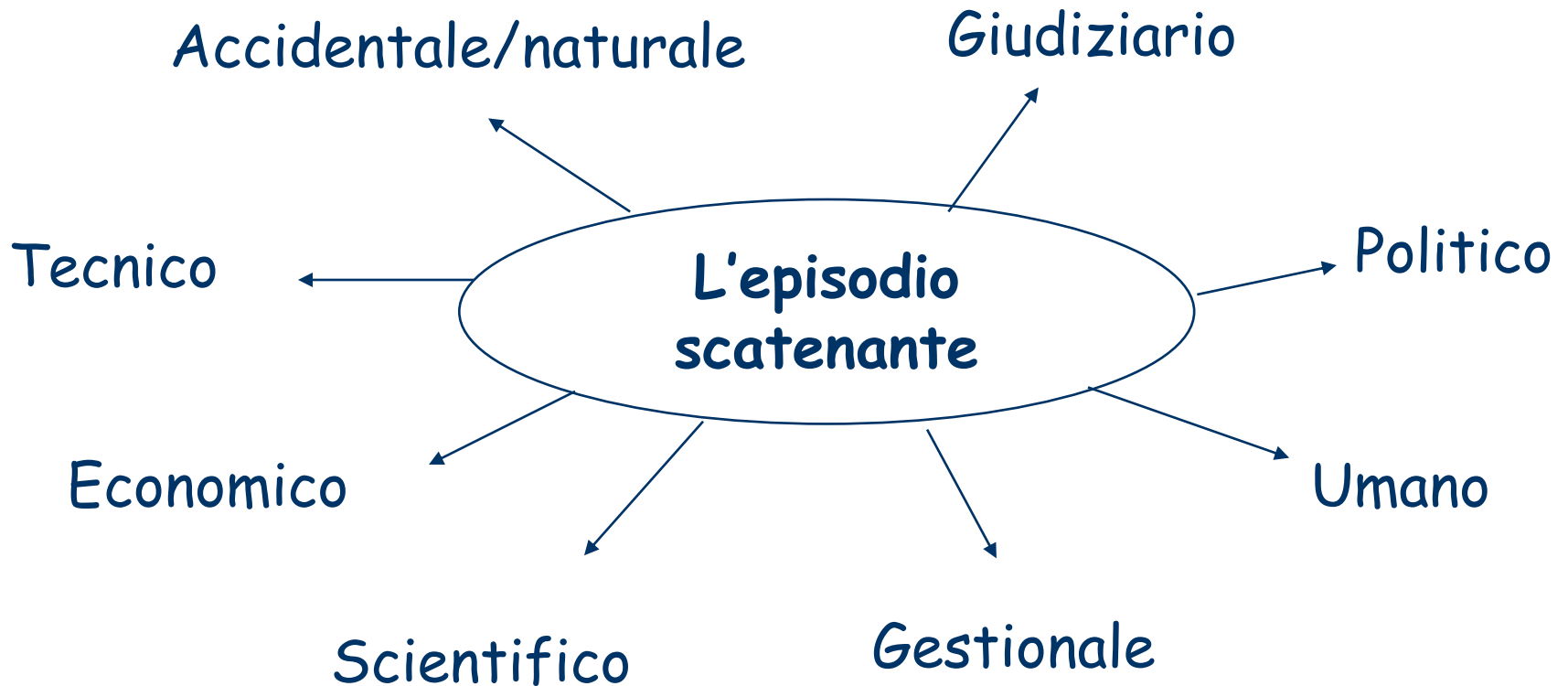


# L'unione di tre fattori

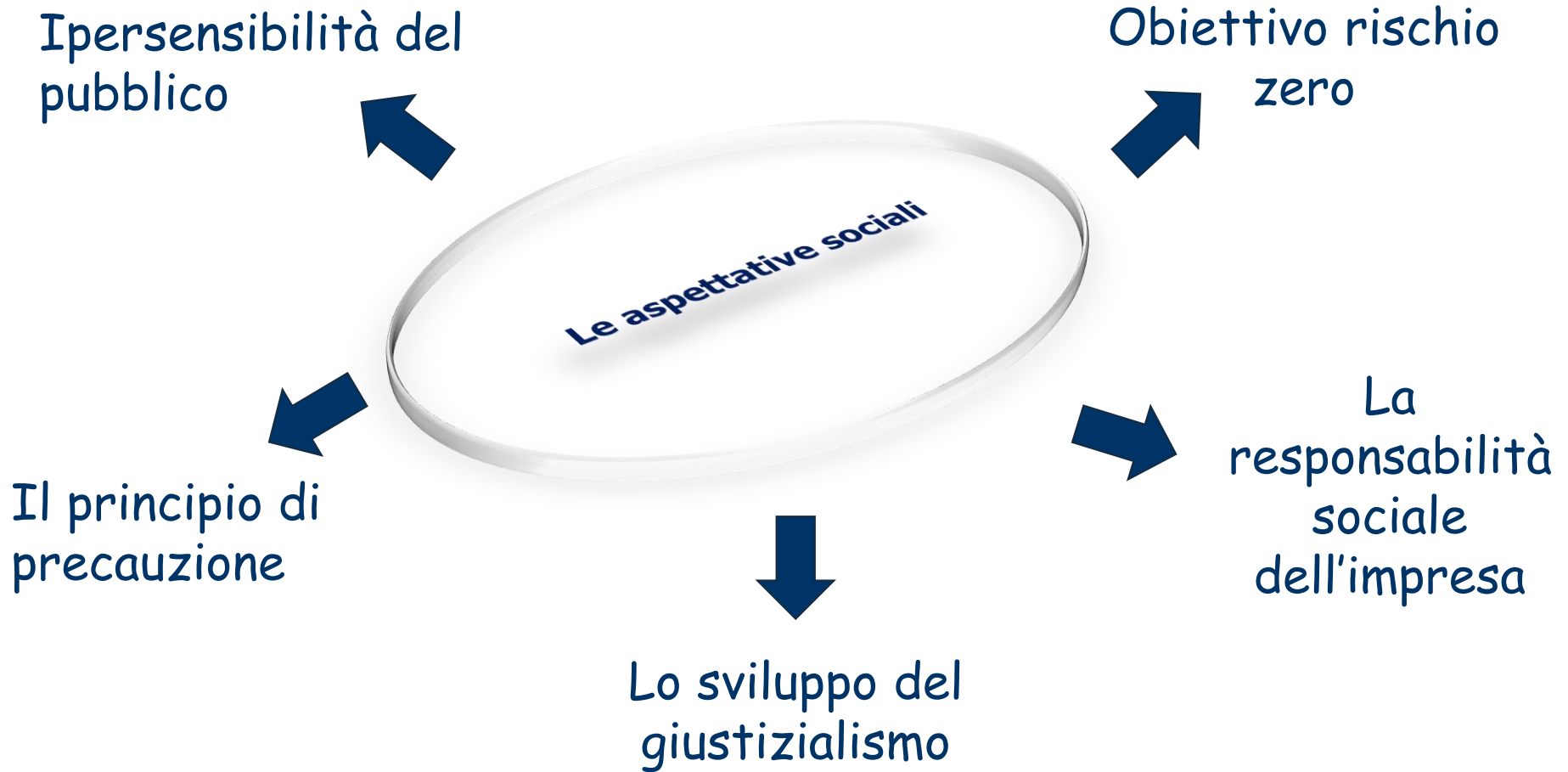




# L'episodio scatenante



# Il contesto favorevole



# Caratteristiche di una crisi

## L'attenzione del pubblico dipende da:

- ⦿ Presenza di uno shock o di un'emozione forte
- ⦿ Percezione di un pericolo per la società civile
- ⦿ La nostra cultura
- ⦿ Il momento storico, politico
- ⦿ Presenza di vittime di categorie sensibili
- ⦿ I precedenti e la reputazione dell'azienda
- ⦿ Le implicazioni e le conseguenze
- ⦿ Livello di dibattito e di conflitto attuali
- ⦿ Un evento capace di modificare le nostre opinioni ma soprattutto le nostre abitudini di acquisto, voto, comportamento

# Il contesto amplificatore

effetto amplificatore  
dei media



Propagazione sul web  
Ruolo attivo dei Social  
Media

effetto amplificatore  
della politica



Rilancio normative  
dormienti o  
accelerazione adozione  
provvedimenti

# L'impatto della crisi

**NON DIPENDE DAGLI INVESTIMENTI PUBBLICITARI!**

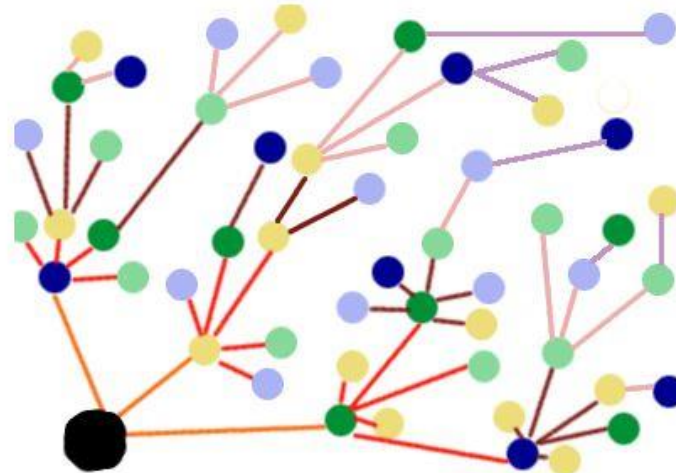
# Immagini

- Diventano il simbolo della crisi



# Virilità

- ↪ Social Media
- ↪ News on line
- ↪ Blog
- ↪ Siti web
- ↪ #
- ↪ Mobilitazioni
- ↪ Fake
- ↪ Meme



# Il Web durante la crisi

- ↻ Twitter anticipa le notizie di quasi un'ora rispetto ai media tradizionali (che spesso riporta Twitter)
- ↻ Notizie worldwide in 60"
- ↻ Aumento vertiginoso di blog e account sui social media
- ↻ Fenomeni di isteria
- ↻ Filmati vecchi, Fakes, parodie, Ireporters



# Di dominio pubblico

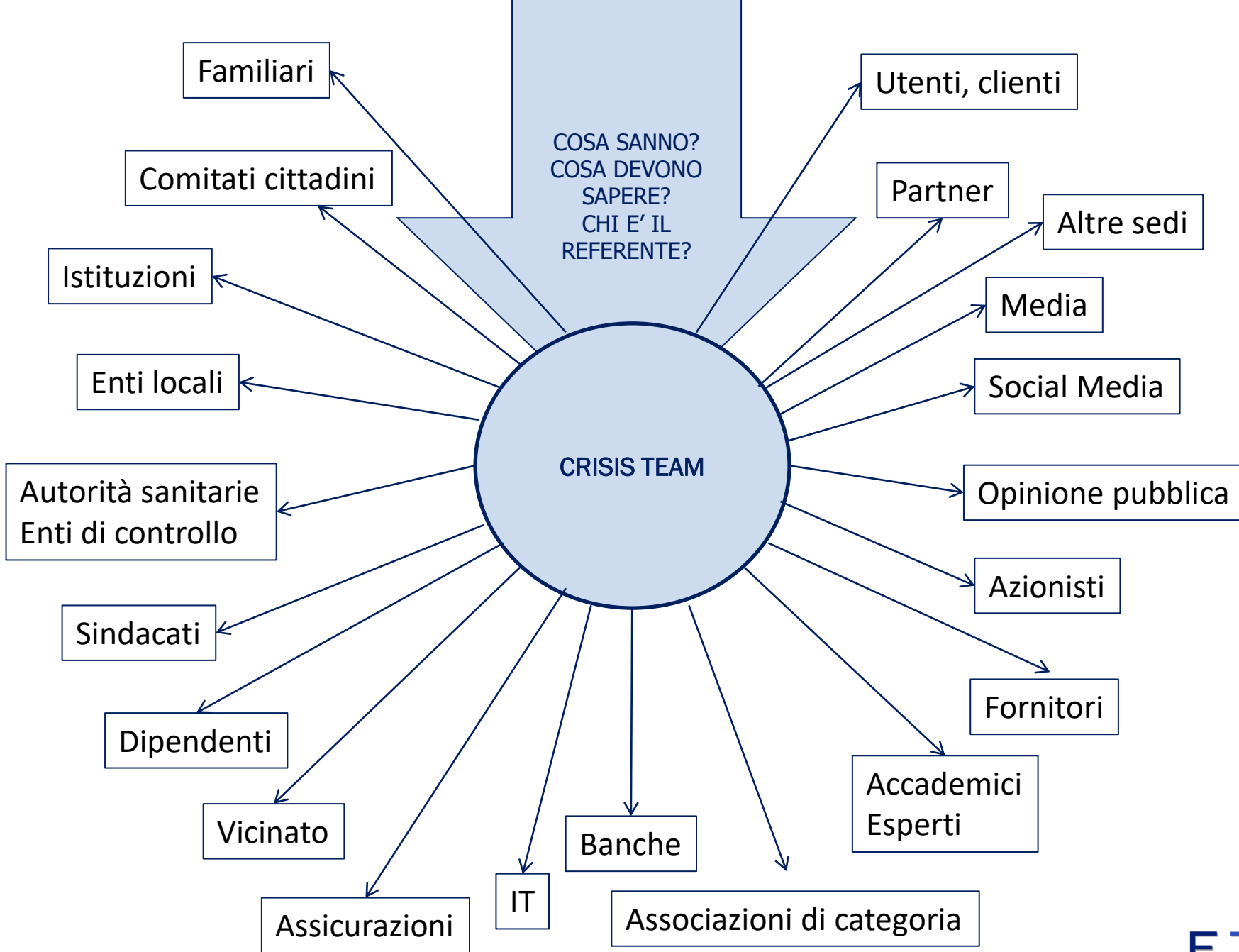
- Lo vengono a sapere tutti i nostri interlocutori
- Tutti chiamano per avere notizie. Nello stesso momento
- Tutti parlano tra di loro per avere notizie, per capire
- Si dipingono scenari inquietanti



**AUMENTO DELLE RICHIESTE  
SIMULTANEA' QUESTIONI DA RISOLVERE**



**RISK PERCEPTION**



# I costi di una crisi

- ⇒ Operazioni di emergenza
- ⇒ Ritiro prodotto
- ⇒ Crollo del titolo in borsa
- ⇒ Rimborso vittime
- ⇒ Comunicazione
- ⇒ Spese legali
- ⇒ Esperti e consulenti
- ⇒ Produzione/distribuzione
- ⇒ Recupero quote di mercato/spazi espositivi
- ⇒ Ricostruzione immagine
- ⇒ Campagne informative
- ⇒ Investimenti pubblicitari

# Impatto sul business

- ⇒ Ritiro prodotto
- ⇒ Crollo titolo in borsa
- ⇒ Fuga dei clienti
- ⇒ Rottura di contratti
- ⇒ Business interruption

# Processo Inibitore

Il management aziendale può entrare in una mentalità da «stato d'assedio»:

- ↻ Immobilizzazione
- ↻ "Silenzio"
- ↻ Panico
- ↻ Mancanza di iniziativa

# Crisi = Opportunità

In funzione del modo in cui la crisi è stata gestita, può servire a confermare:

- la qualità dei team
- Il suo senso di responsabilità
- il suo posizionamento
- Il suo ruolo all'interno della società

# Sette fasi della reazione aziendale alla crisi

- ↻ Diniego
- ↻ Ottimismo
- ↻ Rabbia e aggressività
- ↻ Fuga
- ↻ Controllo del danno
- ↻ Ricostruzione
- ↻ Recupero

Le aziende mature vanno subito qui



# 3. CRISIS MANAGEMENT

## Crisis Management

- Crisis Team
- Crisis Room
- Crisis Manual
- Stakeholder Map



# Crisis management



**Riconoscere la natura della crisi innanzitutto!**

- ⇒ Assumere il controllo della situazione
- ⇒ Contenere i danni, se possibile risolvere il problema
- ⇒ Salvaguardare la reputazione aziendale
- ⇒ Garantire la business continuity
- ⇒ Creare le condizioni per il recupero
- ⇒ Avviare la ricostruzione

# Due cosa da ricordare

Le crisi sono tutte diverse... ma il modo in cui si affronta una crisi è sempre lo stesso:

- Crisis Team
- Team leader
- Crisis Room
- Buffer Room
- Stakeholder Map
- Communication Flow
- Position Statement e Q&A
- Procedure, manuali, linee guida

# Metodologia di lavoro

- Valutare continuamente:
  - La situazione tecnica: ruolo dei tecnici, degli esperti (emergency management)
  - Le aspettative riguardanti le informazioni e la strategia da adottare: ruolo degli specialisti della comunicazione (crisis communication)
  - Le decisioni da adottare: ruolo del top management (issue management)

# Le regole

- ⇒ Prendete le prime 2 ore molto seriamente (Golden Hour)
- ⇒ Assumetevi le vostre responsabilità
- ⇒ Preparare immediatamente una posizione aziendale anche in assenza di informazioni
- ⇒ Date per scontato che finirete in tribunale
- ⇒ Stabilite subito la strategia di comunicazione
- ⇒ Resistere all'istinto combattivo
- ⇒ Non dipendere completamente da un unico individuo
- ⇒ Se possibile, allargare la issue
- ⇒ Mostrate partecipazione, attenzione ed empatia
- ⇒ Iniziate programma di recovery management da subito

# Principi chiave

- ➔ Definire il problema reale
  - a breve termine
  - a lungo termine
- ➔ Chiarire gli obiettivi attuali della società
  - Cosa si vuole assolutamente preservare
  - Cosa si è pronti a sacrificare (brand, prodotto, altro..)
- ➔ Riconoscere il valore di un sacrificio a breve termine

**NON USATE  
QUESTE  
CENTRIFUGHE.  
E' MOULINEX  
CHE VE LO  
CHIEDE.**



**AVVISO AI CONSUMATORI:  
FINDUS RICHIAMA IN VIA PRECAUZIONALE ALCUNI PRODOTTI**

Findus, in linea con la sua politica di massima tutela dei propri consumatori e della qualità dei propri prodotti, sta conducendo un richiamo volontario in vía del tutto precauzionale dei seguenti lotti di produzione:



# Il processo di preparazione

## Issue map

- Identificazione vulnerabilità

## Comitato di crisi

- Risorse, responsabilità, competenze

## Setting

- Procedure, sistemi, materiali, facilities

## Crisis Training

- Simulare prima per capire come reagire poi

# Un processo continuo





# EJC



Tutti i contenuti presenti in questo documento sono di proprietà di Eva Jannotti e sono coperti da diritto d'autore. Ne è vietata la diffusione, la cessione a terzi e la rappresentazione non autorizzata. Per informazioni: [www.ejconsulting.it](http://www.ejconsulting.it)



**EVA JANNOTTI**

*EJCONSULTING*

[eva.jannotti@ejconsulting.it](mailto:eva.jannotti@ejconsulting.it)