

Introduzione

*Non è la più forte delle specie che sopravvive,
né la più intelligente, ma quella più reattiva
ai cambiamenti.
(Charles Darwin)*

La recente crisi finanziaria ha messo a dura prova la capacità delle imprese di sopravvivere in un contesto socio-economico sempre più complesso. La realtà ha dimostrato che i soggetti incapaci di adattarsi all'ambiente, sempre più dinamico e mutevole, in cui operano sono destinati al default. Lo stesso vale per quelle imprese che non riescono a controllare i processi di deterioramento interno che possono portare al declino e, se non adeguatamente gestiti, alla crisi. Per operare in condizioni di efficienza operativa e di efficacia competitiva, occorre dedicare maggiore attenzione a tutti gli elementi del sistema aziendale che possono generare difficoltà per l'impresa e agli strumenti necessari a superare con successo tali difficoltà.

Nessuna organizzazione può ritenersi immune da una crisi, sia essa una piccola azienda, un grande brand, un ente o un'associazione no profit. Le crisi cosiddette "catastrofiche", con vittime o danni all'ambiente, rappresentano solo il 14,4% dei casi di crisi, mentre la maggior parte sono costituite da controversie sindacali, problemi con i dipendenti o clienti insoddisfatti. Sono proprio queste le crisi che muovono il mio interesse verso questa materia.

Viviamo ogni giorno di più in una società globale che si sviluppa freneticamente ed è alimentata da un complesso sistema di interconnessioni dove la comunicazione diventa sempre più importante e cruciale per la vita di ognuno ed in particolare le organizzazioni. In questo scenario così complesso il ruolo del professionista di relazioni pubbliche e della corporate communication diventano irrinunciabili, anzi, i professionisti occupano una posizione strategica nella gestione delle

imprese fornendo preziosi servizi specializzati fondamentali per la competitività e lo sviluppo dell'azienda sul mercato globale. Uno di questi servizi specializzati è la comunicazione per la gestione di crisi, che si collocano all'interno di un processo globale denominato crisis management, argomento oggi di grande attualità considerando i sempre maggiori rischi che le organizzazioni si trovano ad affrontare quotidianamente, il crescente numero di eventi critici verificatisi negli ultimi anni, la difficile situazione economico - finanziaria planetaria e la costante attenzione da parte di media ed opinione pubblica per le questioni riguardanti l'ambiente e la salute dei consumatori. Nessuna organizzazione può quindi correre il rischio di farsi trovare impreparata a gestire una potenziale crisi e la necessità di essere pronti a comunicare quando qualcosa va storto è un'importante responsabilità che ricade sui manager e sui professionisti di relazioni pubbliche in particolare. Esistono quindi diverse teorie sul crisis management.

Nel percorso di ricerca di questo elaborato sono stati analizzati i diversi contributi dei vari autori integrando pareri e punti di vista differenti sull'argomento.

Nel primo capitolo, dedicato alla revisione della teoria, verrà analizzata l'attività di crisis management nelle moderne organizzazioni spiegando cosa significa oggi parlare di crisi e crisis management. Saranno poi elencate le diverse tipologie di crisi che possono colpire imprese ed istituzioni, le loro possibili cause e il modo in cui i costi che ogni crisi comporta possono essere sfruttati dall'organizzazione e trasformati in preziose opportunità di crescita e rinnovamento.

Nel secondo capitolo verranno elencate alcune teorie di crisis management, sviluppate da diversi autori che suggeriscono attributi e caratteristiche di diverse metodologie elaborate sia per prevenire le crisi, sia per permettere alle organizzazioni di risollevarsi più velocemente e facilmente, mettendo in risalto il tema della comunicazione, sia interna che

esterna. Infine sarà descritto il processo che caratterizza le diverse fasi della gestione di crisi.

Nel terzo capitolo vengono analizzate le minacce e le nuove opportunità che i nuovi mass media offrono alla comunicazione d' impresa. Oggi le diverse attività della corporate communication, tramite Internet, hanno delle maggiori possibilità rispetto al recente passato, e al tempo stesso sono parallelamente ed esponenzialmente aumentati anche i rischi connessi all' utilizzo di questi nuovi media. Il panorama con il quale le aziende si devono interfacciare sta mutando sempre più velocemente: online si moltiplicano gli spazi di interazione e le conversazioni da governare, si moltiplicano gli interlocutori, cambiano i tempi di fruizione e si abbattano le barriere spazio - temporali.

Il quarto e ultimo capitolo è dedicato alla descrizione della Warcom, è un'azienda familiare e tecnologicamente all'avanguardia con profonde radici storiche. L'azienda si colloca tra i leader italiani nella produzione di presse piegatrici, cesoie, macchine a taglio al plasma e taglio laser. Dopo una fase di ristrutturazione interna, con il nuovo assetto aziendale, la Warcom è proiettata a nuove sfide nel mercato internazionale sempre con dedizione e attenzione alle esigenze e soddisfazioni dei clienti.

In conclusione verranno analizzati tutti gli eventi che hanno portato alla situazione di critica e le risposte intraprese da Warcom per far fronte alla grave situazione.

1. La crisi: concetti di base

1.1 Che cos' è una crisi

E' dal 2007 che il termine "crisi" viene usato quotidianamente dalla popolazione occidentale. Nel passato sicuramente ci sono state altre crisi ma mai come questa del 2007 che si è caratterizzata da subito ed è stata nominata "la crisi sistemica". E' scoppiata nel 2007 ed è apparsa evidente dopo un anno, nel 2008.

Purtroppo questa situazione di forte incertezza ha coinvolto anche economie in forte crescita, Stati esportatori di petrolio, e infine la Cina.

Questa crisi internazionale ha mandato allo sbaraglio le piccole e medie imprese compreso le multinazionali, trovando impreparati la maggior parte degli economisti, manager, analisti finanziari e opinionisti.

Negli ultimi anni, a causa della crisi politica, economica e sociale, tutti i giorni sentiamo utilizzare e ripetere il termine crisi. In ogni contesto, in tutti i media, nei discorsi politici ma anche tra le persone comuni, nessuno riesce a non parlare di questo argomento. Realmente riusciamo a capire e a dare una definizione esatta a questo termine che ormai viene usato di continuo?

Diversi esperti del settore del "crisis management" hanno definito il termine "crisi" in base alle loro esperienze personali e professionali.

Le definizioni più interessanti sono le seguenti:

- per Toni Muzi Falconi: la crisi è " un avvenimento non atteso interno o esterno, che coinvolge persone, processi, prodotti, attività finanziarie, commerciali o comunicative e che determina, o potrebbe determinare, una soluzione di continuità critica alla identità, all' immagine o alla

reputazione dell' organizzazione stessa, andando a incrinare i suoi sistemi di relazione con uno o più pubblici influenti" ;

- per Luigi Norsa: la crisi è " ogni situazione o evento che richieda una immediata azione per evitare un potenziale impatto negativo su una organizzazione o sui suoi interlocutori" ;
- per Patrick Lagadec la crisi è " un momento di verità che mette alla prova capacità e valori dell' azienda" ;
- per Timothy Coombs la crisi è " la percezione di un evento non prevedibile che mette in pericolo le aspettative degli stakeholder e che può seriamente compromettere la capacità operativa di un' organizzazione con conseguenze negative sulla stessa" ;
- per l' Institute for Crisis Management (Icm) la crisi è " una significativa interruzione degli affari che causa un' ampia copertura mediatica. Il conseguente interesse pubblico turberà le normali operazioni dell' organizzazione e potrebbe anche avere un impatto sui suoi affari a livello politico, legale, finanziario e governativo" ;
- per Roux - Doufort la crisi è " un momento privilegiato durante il quale comprendere le cose in modo diverso" ;
- infine, per Jonathan Bernstein la crisi è " ogni situazione che minaccia o potrebbe minacciare di colpire le persone o la proprietà, interrompere seriamente gli affari, danneggiare la reputazione o avere un impatto negativo sul mercato azionario" ;

Attraverso questa serie di definizioni possiamo percepire a grandi linee una serie di caratteristiche che riguardano il termine " crisi ". Usiamo delle parole chiave per riassumere ciò che sostengono i più grandi esperti del crisis management. Innanzitutto la crisi è non

prevedibile e inattesa. E' capace di compromettere, turbare e mettere alla prova la vita di un'impresa. Infatti in un momento di crisi: improvvisamente e in maniera più o meno prevedibile si manifestano una serie di eventi che mettono in pericolo le normali attività dell'organizzazione, turbando i suoi rapporti con clienti, dipendenti, fornitori, media e istituzioni e incrinando la sua posizione e la sua reputazione percepita. Necessitando, inoltre, di una risposta pronta e preparata alla situazione.

1.2 I fattori che determinano una crisi

Moltissimi e infiniti possono essere i fattori che più frequentemente vengono individuati all'inizio di una crisi:

- Disastro naturale;
- Errore umano;
- Guasto meccanico;
- Debacle tecnologica;
- Sabotaggio o estorsione (vendetta, ideologia, estorsione, pazzia);
- Attacco esterno;
- Pratiche finanziarie discutibili;
- Problemi nei vertici aziendali;
- Riorganizzazioni e licenziamenti;
- Problemi di comunicazione interna;
- Problemi tra concorrenti o dell'intero settore;
- Lobbies economiche e politiche;
- Contingenze politiche internazionali;
- Diffusione di notizie false per nascondere o ridurre l'impatto di un'emergenza;

1.3 Tipologie e classificazioni delle crisi

Nessuna organizzazione, nessun prodotto, nessun personaggio pubblico possono considerarsi immuni dal rischio di crisi. Mitroff, fondatore dell' Institute for Crisis Management, sostiene che la domanda che ogni organizzazione dovrebbe porsi non è se dovrà mai fronteggiare una crisi, bensì quale tipo di crisi aspettarsi e quando e come essa si verificherà¹.

Secondo l' opinione di alcuni tra i più noti esperti in materia, una crisi può avere due percorsi evolutivi, può essere:

- **Strisciante:** inizia in modo quasi impercettibile, con qualche rumore di fondo, come ad esempio delle lamentele da parte dei dipendenti o alcuni commenti negativi su qualche blog o articoli di giornale locale. Col passare del tempo, la situazione prende forma e l' iniziale rumore di fondo diventa sempre più intenso, fino a raggiungere uno stato in cui è sufficiente una piccola scintilla per far scoppiare il caso. Questa tipologia di crisi ha il vantaggio di poter essere fronteggiata con minore stress, in quanto si ha a disposizione un periodo di tempo più esteso per riflettere sulle eventuali soluzioni. Spesso accade che i primi segnali vengono ignorati, proprio quando sarebbe meno costoso e più facile prendere dei provvedimenti.
- **Improvvisa:** scoppia in un preciso istante, senza aver dato prima un preavviso e raggiunge molto velocemente il suo apice, cogliendo di sorpresa l' organizzazione. Di solito si manifesta attraverso una semplice telefonata da parte di un cronista, di un dipendente o delle autorità di controllo.

¹ Invernizzi e Ripamonti 2006

Fatalmente, il caso scoppia quasi sempre nei momenti meno opportuni, come ad esempio nel weekend, durante le festività, o in un periodo dell' anno in cui il Ceo è in vacanza. I mass media e l' opinione pubblica concentrano automaticamente tutta la loro attenzione sull' azienda colpita, e l' evento diventa presto "la notizia del giorno" se non dell' intera settimana o del mese. Sono le crisi più traumatiche per le organizzazioni, soprattutto perchè queste vengono colte alla sprovvista, e nei primi istanti causano un grande disorientamento, mentre tutti pongono le più diverse domande, alle quali raramente l' azienda sa rispondere con la necessaria prontezza ed efficacia.

Secondo l' Institute of Public Relations, le crisi possono anche essere classificate a seconda della responsabilità che si possono addebitare all' organizzazione colpita, non spetta però a essa stabilire il proprio grado di coinvolgimento, ma ai tribunali e all' opinione pubblica:

- Crisi in cui l' azienda è vittima, ovvero quelle situazioni negative provocate da eventi naturali, calunnie, rumors negativi, atti violenti o gesti estremi perpetrati da agenti esterni volti ad attaccare direttamente l'azienda;
- Crisi accidentali, incidenti in laboratorio conseguenti a errori tecnici del personale, i problemi sui prodotti acquistati da produttori terzi ecc;
- Crisi prevedibili, ovvero quelle situazioni in cui l' organizzazione è direttamente colpevole di un comportamento scorretto, come ad esempio nei casi di negligenza, incuria, ricerca di scorciatoie ecc;

Un altro modo per catalogare le situazioni critiche prende invece in considerazione gli attori che un evento negativo coinvolge. Si hanno allora:

- Crisi che interessano solamente l' organizzazione, i suoi dipendenti e i suoi stakeholder;
- Crisi che coinvolgono anche i consumatori.
- Crisi che interessano anche la comunità in cui l' azienda opera, l'ambiente, i competitors e altri soggetti a livello nazionale e internazionale;

1.4 Caratteristiche principali di una crisi

"Se gli uomini definiscono reali certe situazioni, esse saranno reali nelle loro conseguenze"².

Quindi se un problema sarà considerato una crisi, esso genererà una crisi nelle sue conseguenze pratiche.

Secondo Luigi Norsa (2002) ed Eva Jannotti (2009) i principali elementi distintivi di una crisi sono i seguenti:

- Sorpresa;
- Informazioni insufficienti;
- Incalzare degli eventi;
- Rottura degli equilibri routinari;
- Perdita di controllo;
- Pressione dei media;
- Severo esame dall' esterno;
- Mentalità da stato d' assedio;
- Panico;

² William Thomas, "Profezia Autoavverantesi" 1928

- Focalizzazione sul breve termine;
- Problemi di comunicazione;

Naturalmente tali caratteristiche non sono sempre presenti in questi termini quando si scatena una crisi.

1.5 Dinamica di una crisi

Un' organizzazione quando viene colpita da un evento critico deve confrontarsi con due tipologie di conseguenze: a breve e lungo termine. Le conseguenze a breve termine sono misurabili dopo poche ore o giorni in base a danni materiali, eventuali vittime, possibili cause legali, caduta del titolo azionario ecc. Invece le conseguenze a lungo termine sono calcolabili solo a distanza di tempo, in base all' analisi di alcuni parametri quali il mantenimento della fedeltà dei clienti e delle quote di mercato, il recupero del valore azionario perduto durante la crisi, la modifica dei metodi di produzione o distribuzione, la qualità dei rapporti tra i lavoratori all' interno dell' azienda.

Secondo l'Institute of Public Relations, una crisi, a seconda dei casi, può creare tre tipologie di minacce: pregiudizio alla sicurezza pubblica, danni economici e perdita di reputazione. Tali minacce sono tra loro correlate in quanto ogni crisi mette sempre a rischio la reputazione dell' organizzazione colpita. Inoltre un evento che crea danni economici finirà anche per danneggiare la reputazione dell' impresa coinvolta. Infine un evento che mette in pericolo la sicurezza pubblica provocherà di sicuro anche danni economici e alla reputazione dell' azienda implicata.

Secondo Lagadec (2002) la dinamica di una crisi è data dalla sommatoria di due elementi:

$$\text{EMERGENZA} + \text{DESTABILIZZAZIONE} = \text{CRISI}$$

Non basta solo l' elemento emergenza per dare origine a una crisi. Solo mediante l' unione degli elementi "emergenza" e "destabilizzazione" si generano le condizioni per lo scoppio di una crisi. Lagadec afferma che il fattore "destabilizzazione" prende origine dall' unione di tre elementi, che si rafforzano reciprocamente tra loro. Quindi la "destabilizzazione" può essere spiegata attraverso la regola delle 3 D:

- Deflagrazione: Le cause reali dell' emergenza sfuggono, e l' azienda finisce col rincorrere ombre inafferrabili e sintomi ingannevoli;
- Disordine: Vengono messe in dubbio le funzioni interne dell' organizzazione;
- Divergenza: viene meno l' accordo sui valori cardini alla base dell' azienda;

Un ultimo parere sullo sviluppo di una crisi viene espresso da Jannotti (2009) tramite l' unione e l' interazione di quattro processi:

- Processi inibitore: l' organizzazione si chiude in se stessa e non "cavalca" la crisi, cadendo nell' errore di trincerarsi dietro una mentalità da stato d' assedio, dove tutti i media sono nemici, i politici approfittatori, i cittadini ottusi, i dipendenti incapaci;
- Processo destabilizzante: l' azienda perde le sue certezze a causa della sorpresa, della mancanza di informazioni e del rapido incalzare degli eventi;

- Processo distruttore: l'organizzazione viene attaccata da più fonti e ogni sua azione sembra peggiorare la situazione, anziché migliorarla;
- Processo disgregativo: si riduce l'orizzonte decisionale e c'è una perdita di controllo sugli eventi, che conduce a errori di valutazione, tardivo riconoscimento dei fatti, incomprensioni, lotte di potere ecc. ;

Allo scoppio di una crisi i vertici aziendali hanno la tendenza a rispondere agli eventi attraverso un percorso - tipo che si sviluppa normalmente attraverso nove fasi di reazione³:

1. Attacco all' accusatore: le fonti che hanno diffuso la notizia della crisi vengono attaccate nella loro credibilità e nella loro conoscenza dei fatti;
2. Diniego: l'organizzazione nega la crisi;
3. Ottimismo e minimizzazione: l'organizzazione sminuisce la situazione di pericolo;
4. Giustificazione: l'organizzazione colpevolizza individui esterne all' azienda;
5. Rabbia e aggressività;
6. Fuga: l'organizzazione decide di non dare nessuna notizia;
7. Controllo del danno: si contattano e si ascoltano gli esperti in materia, si va sul luogo dell' evento, si valuta la situazione;
8. Ricostruzione: si decide quali azioni intraprendere, quante risorse economiche e umane stanziare, come risarcire chi ha subito dei danni;
9. Recupero e assunzione completa della responsabilità: l'organizzazione si assume la completa responsabilità

³ Norsa 2002; Aldas-Manzano 2006

per quanto è accaduto e chiede scusa a chi ha subito dei danni, promettendo di risarcire chi è stato colpito dalle conseguenze della crisi;

Le aziende mature e preparate a gestire situazioni di questo tipo iniziano il loro percorso di reazione a partire dal punto 7, saltando così le prime sei fasi ed evitando di compromettere ulteriormente la propria posizione e reputazione. A tale proposito un'altra ricerca molto interessante è quella di Deborah Pretty della Oxford University. La ricercatrice sostiene che le aziende colpite da una crisi si dividono in due categorie: l'azienda "recoverers" e "non recoverers". Le aziende "recoverers", ovvero quelle organizzazioni che nel breve termine perdono circa l'8% del loro valore azionario; nel medio termine riescono a recuperare la quota che avevano precedentemente e nel lungo termine riescono perfino ad aumentare il proprio valore. Le aziende "non recoverers" sono quelle organizzazioni che nel breve periodo perdono circa l'11% del loro valore azionario; nel medio periodo rimangono all'incirca nella stessa situazione e, dopo un anno, risultano avere in media un andamento peggiore del 15% rispetto a prima. In conclusione, il primo consiglio in una situazione di crisi, la cosa da non fare MAI è, soprattutto, una: SOTTOVALUTARLA.

1.6 Crisi, fiducia e reputazione

Ogni crisi genera sicuramente minacce alla reputazione dell'organizzazione colpita: che si tratti di un evento causato o subito dall'azienda, la credibilità di quest'ultima verrà comunque messa in dubbio e rivista a seconda della responsabilità, delle attitudini e

dell' abilità che essa saprà dimostrare ai propri stakeholder⁴ nella fase di gestione della crisi. *Ci vogliono 20 anni per costruire una reputazione e bastano 5 minuti per rovinarla*⁵ se l' organizzazione non si dimostrerà capace di rispondere nei modi corretti a un evento negativo. Dall' indagine Eurisko (2007) è emerso che il primo rischio da cui un' azienda oggi deve guardarsi è il rischio reputazionale. Brotzen Mayne⁶ definisce il rischio reputazionale così: ogni evento che il potenziale di avere un effetto sulla fiducia posta a lungo termine nell' organizzazione dai suoi stakeholder, influenzando così aree quali: la lealtà dei clienti, la conservazione delle risorse umane e il valore azionario.

Secondo Paul A. Argenti (2007) il rischio reputazionale si suddivide in tre fattori:

- L' identità di un' azienda è come questa manifesta visivamente la propria essenza al pubblico, attraverso il proprio nome, logo, motto, prodotti, servizi, stabilimenti, sedi ecc.;
- L' immagine di un' azienda è il riflesso dell' identità dell' organizzazione così come è percepita dai diversi pubblici, e tra loro può anche essere differente;
- La reputazione è il grado di allineamento tra l' identità dell' azienda e la sua immagine, ed è costruita nel tempo dall' organizzazione insieme al pubblico.

L' importanza di questi tre fattori è sottolineata dalla celebre frase di Arthur W. Page⁷: " In un Paese democratico, tutti gli affari

⁴ un soggetto che ritiene di avere un titolo per entrare in relazione con una determinata organizzazione e le cui opinioni o decisioni, i cui atteggiamenti o comportamenti, possono favorire/ostacolare il raggiungimento di un obiettivo da parte dell' organizzazione.

⁵ Warren Buffet

⁶ Norsa 2002

⁷ in Argenti 2007

nascono con il permesso della collettività e prosperano grazie all'approvazione del pubblico".

Ciò vuol dire che un' azienda che desidera prosperare nelle moderne società industriali deve necessariamente godere di un alto grado di consenso da parte della comunità. L' approvazione del pubblico si ottiene dando prova della propria responsabilità, dimostrandosi un soggetto credibile e degno di fiducia, che agisce nel costante rispetto dell' etica e delle regole della società in cui opera. La reputazione si costruisce nel tempo attraverso l' interazione con tutti gli stakeholder, e solo questi ultimi possono conferirla all' azienda in diretta conseguenza dei suoi comportamenti. La reputazione infatti non è una caratteristica propria dell' impresa, ma un suo attributo, e, in quanto tale, è qualcosa che le viene riconosciuto e certificato dall' esterno⁸.

⁸Vecchiato 2006

2. Crisis management e crisis communication

2.1 Crisis management: una nuova disciplina

La disciplina del crisis management è abbastanza giovane. Fino alla fine degli anni settanta questa materia non aveva una sua dipendenza e non era oggetto di studio nelle scuole di management. Il verificarsi di tre tragici eventi negli Stati Uniti tra la fine degli anni Settanta e gli anni Ottanta ha portato alla nascita di questa disciplina⁹, che oggi, nelle aziende mature, gode di grandissimo rispetto e attenzione. I tre tragici eventi che hanno portato alla nascita della disciplina sono:

- L' incidente al sistema di raffreddamento della centrale nucleare di Three Miles Island, a Middletown, in Pennsylvania, il 28 Marzo 1979, a causa della combinazione di guasti meccanici ed errori umani, ancora oggi ricordato come il più grave incidente nucleare in un impianto civile negli Stati Uniti;
- L' avvelenamento con il cianuro da parte di un pazzo criminale di alcune confezioni dell' analgesico Tylenol della Johnson & Johnson, nei pressi di Chicago, nel Settembre del 1982, che causò la morte di sette consumatori;
- Il naufragio della petroliera Exxon Valdez, nel golfo d' Alaska, il 24 marzo 1989, che si arenò nel tentativo di evitare alcuni blocchi di ghiaccio e causò la fuoriuscita in mare di 40.000 tonnellate di greggio che formarono una chiazza nera di 4000 Km;

Tali incidenti evidenziarono come le conseguenze a breve e a lungo termine per un' organizzazione siano condizionate dalla sua

⁹ (Norsa 2002)

capacità di reazione nel corso delle prime ore e dei primi giorni successivi all' emergenza. Definiamo crisi management quella " funzione strutturale del processo di direzione di un' organizzazione che analizza, predispone e coordina la gestione di situazioni di crisi prevedibili"¹⁰. Definiamo invece crisis communication " l' insieme delle attività di comunicazione di un' organizzazione al momento in cui la crisi si manifesta"¹¹. E' importante sottolineare come la crisis communication sia una funzione compresa all' interno della disciplina del crisis management e non viceversa. Il crisis management è un processo di medio/lungo periodo, che comprende tutte le attività da porre in atto prima, durante e dopo un evento critico al fine di proteggere l' organizzazione dalle minacce e di ridurre l' impatto. Infatti tale disciplina è composta da tre fasi principali, definite dalle 3 R:

- Research: ovvero la fase pre - crisi, quella durante la quale si mettono in pratica una serie di meccanismi per prevenire e per prepararsi alla crisi. In particolare, le procedure volte a prevenire la crisi sono l' analisi delle aree vulnerabili e il monitoraggio dei segnali deboli; quelle volte a preparare lo scenario in caso di crisi sono la predisposizione di un comitato e di un piano di crisi, insieme alle indispensabili attività di crisis training.
- Response: ovvero la fase di gestione durante la crisi, quella in cui si risponde concretamente attraverso una serie di azioni, tra cui di fondamentale importanza sono quelle di comunicazione, alla crisi in sé.
- Recovery: ovvero la fase post-crisi, quella in cui si recupera dalla situazione critica e, dopo averne sottolineata la fine, si propone un piano di rilancio immediato e si sfruttano le

¹⁰ Muzi Falconi 2003

¹¹ Muzi Falconi 2003

opportunità create dall' evento negativo, non ultima la possibilità di imparare da quanto successo per migliorare i propri meccanismi di prevenzione e preparazione.

2.2 Fase I: Che cosa fare prima di una crisi. Research

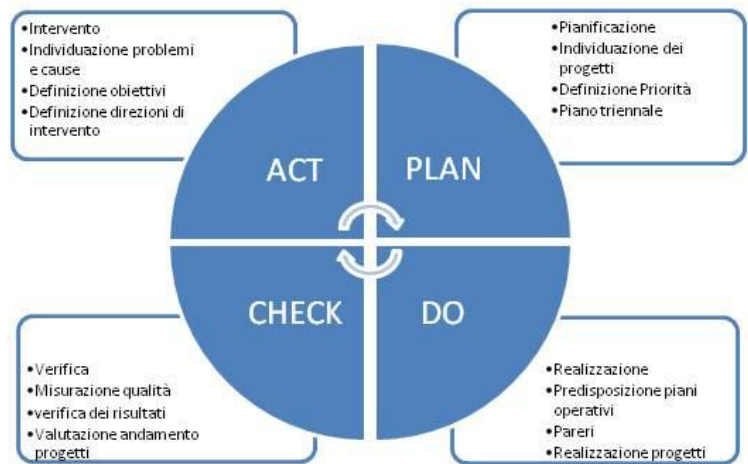
La corretta gestione di una situazione di crisi incomincia molto prima che si verifichi, o si possa manifestare, un evento negativo. Lo stadio iniziale del crisis management è infatti quello definito di preparazione, ovvero di research. Oggi non è più possibile per un' azienda sottovalutare l' eventualità di essere colpiti da una crisi: la preparazione e la prevenzione sono da considerarsi ormai doverose nei confronti degli stessi membri dell' organizzazione e della società in cui opera. Il primo obiettivo dei professionisti di crisis management è proprio quello di far raggiungere ai manager delle imprese la consapevolezza della necessità della prevenzione e della programmazione come strumenti di difesa per proteggere e preparare l' organizzazione agli eventi critici. Il secondo obiettivo è quello di creare una corretta mentalità con la quale approcciarsi a questa disciplina. La bussiness continuity di un' azienda dovrebbe venir pianificata secondo il cosiddetto ciclo di Deming, detto anche dagli addetti ai lavori "ciclo PDCA", così chiamato dal nome del suo ideatore Edward Deming negli anni cinquanta. A quell' epoca il controllo qualità si limitava a una fase di collaudo finale e le ispezioni successive al collaudo prevedevano solo la possibilità di scartare eventuali pezzi difettosi identificati nei controlli a campione. Deming codificò un semplice modello, utile per il miglioramento continuo della qualità tesa all' incessante miglioramento dei processi e all' utilizzo ottimale delle risorse aziendali. Questo strumento parte dall' assunto che per il

raggiungimento del massimo della qualità è necessaria una costante interazione tra quattro fasi, che devono susseguirsi costantemente in una sequenza logica:

- P - Plan (programmazione), ovvero viene elaborata una lista di possibili aree di crisi e un' ipotesi di procedura per risolvere;
- D - Do (esecuzione), ovvero la procedura viene applicata secondo il programma, ma in contesti circoscritti, effettuando simulazioni di scenari di crisi;
- C- Check (test e controllo), ovvero studio e raccolta dei risultati e dei feedback derivanti dall' applicazione della procedura;
- A - Act (azione), ovvero il processo viene migliorato sulla base dei feedback ottenuto, e quindi reso definitivo e ampliato in tutto il suo ambito d' applicazione;

Il ciclo, in un' ottica di formazione permanente e miglioramento continuo, viene teoricamente ripetuto all' infinito in azienda, o comunque periodicamente riproposto con il mutare delle condizioni ambientali, al fine di perfezionare sempre più le procedure e mantenerle adeguate al contesto. I giapponesi, come loro uso, hanno poi perfezionato il metodo, dando forma e codificando questo sistema "circolare" in modo da renderlo applicabile a qualunque procedura aziendale.

Figura 1.1 Il ciclo di Deming



2.3 Il crisis team e la crisis room

Il primo passo da compiere per prepararsi all' eventualità di una crisi è quello di individuare un crisis team, altrimenti detto comitato di crisi, con riferimento al luogo fisico dove si svolgono le riunioni in occasione delle crisi, crisis room. Questa squadra di lavoro avrà la funzione di prevenire e gestire gli eventi negativi che potranno colpire l' organizzazione. E' fondamentale infatti che ogni team sia adeguato alla particolare situazione di crisi, ovvero che ci siano diversi team adatti alle diverse tipologie di crisi. Tra i membri fissi, normalmente compaiono:

- il Ceo;
- il vicepresidente;
- i responsabili delle funzioni di finanza e personale;
- gli affari legali;
- la sicurezza;
- la quality assurance;
- la logistica;
- l' ufficio stampa;
- ovviamente il responsabile delle relazioni pubbliche, anche se purtroppo quest' ultima presenza non è mai data per scontata;

Il responsabile della comunicazione e dei public affairs è invece uno degli elementi più importanti all' interno del crisis team: l' aspetto comunicativo è fondamentale per la gestione ottimale di una crisi ed è importante che questa figura venga tenuta in considerazione e ascoltata dai vertici aziendali. Un'altra questione molto delicata per

le multinazionali è se e quando coinvolgere anche il Ceo nel comitato di crisi: una sua assenza potrebbe apparire come una mancanza di interesse verso il problema da parte dell'organizzazione, mentre la sua presenza a seguito di eventi non troppo gravi "alzerebbe i toni" e amplificherebbe la copertura mediatica dell' evento negativo. L' utilità del comitato di crisi è proprio quello di creare un gruppo di persone che sia immediatamente pronto e preparato nel caso in cui un evento negativo colpisca l' azienda. I maggiori vantaggi sono da rintracciare nel risparmio di tempo e nella divisione dei ruoli già stabilita a priori. In particolare risulta fondamentale la precedente individuazione di un portavoce ufficiale dell' organizzazione, che avrà il compito di incontrare direttamente i giornalisti e diventerà l' autentico volto durante il periodo più caldo della crisi.

2.4 Le funzioni del crisis team

Le funzioni principali di un crisis team si suddividono in quelle che si esplicano prima, durante e dopo l' evento critico. Quelle iniziali si esauriscono nelle analisi delle aree vulnerabili , nel monitoraggio dei segnali deboli e nella stesura del piano di crisi, che deve essere tenuto sempre aggiornato attraverso delle riunioni periodiche alle quali membri del team devono partecipare almeno una volta ogni due mesi. Le attività durante la crisi sono quelle di gestione e di comunicazione dell' evento, volte in particolare ad assicurare la qualità strategica del processo decisionale attraverso l' apertura alla chiamata in causa, l' analisi di una vasta gamma di variabili e la precisazione dei costi, rischi, obiettivi e valori in gioco¹². Quelle successive all' evento, infine, riguardano le azioni di recupero e di

¹² Lagadec 2002

rilancio, oltre alla stesura di un documento che ripercorra tutte le tappe della gestione della crisi appena avvenuta e la riscrittura del piano di crisi aggiornato

Analisi delle aree vulnerabili. Il passo iniziale consiste nell'individuazione di quegli elementi che potrebbero essere alla base di una potenziale crisi, ovvero, da una parte, identificare quelle aree che si potrebbero dimostrare gli anelli deboli dell'azienda e, dall'altra, riconoscere quelle risorse che le causerebbero gravi problemi. Il lavoro successivo è quello di valutare il possibile impatto che potrebbero avere su di essa i fattori individuati, sia da un punto di vista economico, sia da quello della sicurezza per le persone e per l'ambiente, sia da quello dei danni alla sua reputazione. Il terzo passo che occorre compiere è quello di calcolare il grado di probabilità di accadimento di ogni evento critico individuato. Arrivati a questo punto si possono inserire in una tabella gli elementi così individuati, a seconda del relativo grado di impatto e di probabilità stimato. In questo modo si ottengono quattro quadranti, ognuno dei quali fa riferimento a una diversa strategia di approccio¹³.

¹³ Norsa 2002

Figura 1.2 Analisi delle aree vulnerabili



Si può quindi facilmente comprendere come la priorità per un'azienda sia quella di prevenire l'alta probabilità degli eventi a elevato impatto; successivamente l'organizzazione si preoccuperà di prepararsi per le circostanze simili ma giudicate meno probabili; infine penserà a monitorare e controllare le rimanenti eventualità. L'analisi delle aree vulnerabili si effettua quindi per programmare il processo di preparazione dell'azienda, definendo quali sono le priorità di intervento. Lo scopo di questa attività è piuttosto quello

di esaminare gli elementi critici che necessitano un' attenzione prioritaria e attorno ai quali occorre elaborare un programma di gestione adeguato. L' analisi delle aree vulnerabili deve essere condotta con il giusto distacco rispetto al punto di vista abituale dell' azienda. Per questo è bene che durante tale fase un gruppo di esperti esterni affianchi il comitato di crisi interno. Un modo per individuare gli anelli deboli e le aree cruciali dell' organizzazione è quello di effettuare un' audit interna attraverso delle interviste ai manager chiave dell' azienda, sia singolarmente che attraverso sedute collettive di brainstorming, durante le quali deve essere incentivata la partecipazione motivata e attiva di tutti. Invece se l' organizzazione è più strutturata, è importante condurre anche un' audit esterna, coinvolgendo in essa i media, le autorità, gli esponenti della comunità locale, le associazioni di consumatori e quelle ambientaliste, gli esperti in diversi settori e altre persone che potrebbero contribuire a garantire una visione complessiva delle vulnerabilità dell' azienda. Infine dal confronto delle due audit si potranno ottenere gli elementi per individuare le aree più sensibili dell' organizzazione. Altre operazioni utili all' analisi delle aree vulnerabili sono la rilettura dei casi passati che hanno colpito l' impresa, la verifica di sistemi di sicurezza e qualità, l' ascolto delle lamentele dei dipendenti e dei consumatori.

Monitoraggio dei segnali deboli. Il secondo compito del comitato di crisi è quello di monitorare i segnali deboli che spesso procedono e danno avvisaglia dell' incombere di un evento negativo. La funzione di questa attività è quella di anticipare le possibili crisi, gestendo le problematiche non appena si evidenziano i primi segnali, ovvero quando esse sono ancora solo delle "emergenze", in quanto la loro notizia non è ancora giunta ai mass media. Per riuscire a captare i campanelli d' allarme c' è comunque bisogno di una spiccata

sensibilità: non è facile infatti saper distinguere il normale "rumore di fondo" che c'è sempre intorno a un'organizzazione dai veri e propri "segnali premonitori". Altre volte invece pare che i manager delle aziende facciano proprio di tutto per non volersi rendere conto dell'incombere di una minaccia. Per evitare questo genere di situazioni è fondamentale che la comunicazione interna di un'impresa fluisca veloce e senza alcun timore referenziale. Occorre organizzare un sistema di reporting interno, per assicurarsi che il segnale non solo sia colto, ma sia anche trasmesso alla persona giusta, quella in grado di valutarlo e di agire di conseguenza. Un metodo utile per favorire la comunicazione interna in un'organizzazione è quello di sottoporre ai dipendenti dei questionari in cui si chiede di annotare le loro segnalazioni: per garantire la spontaneità è bene che tali test rimangano anonimi. Molti dei segnali deboli che anticipano l'incombere di una crisi possono oggi essere captati anche attraverso una corretta attività di monitoraggio via web. Con la diffusione di internet e dei social media infatti i consumatori hanno trovato un luogo adatto per manifestare il proprio malcontento e i propri reclami verso le aziende.

Il piano di crisi. Una volta terminati gli interventi di prevenzione, il comitato procede a effettuare la stesura del piano di crisi, una delle operazioni più importanti nella fase di preparazione a una crisi. Il crisis plan è il risultato del lavoro di analisi delle aree vulnerabili e di monitoraggio dei segnali deboli, ovvero è la raccolta delle procedure attraverso cui operare, degli strumenti di comunicazione da utilizzare e della documentazione di cui servirsi durante una situazione di crisi. Quindi è un documento che contiene le informazioni più importanti per consentire di gestire le crisi ritenute più probabili e di maggior impatto nel migliore dei modi. La funzione del crisis plan è quella di guidare l'organizzazione per

consentirle di prendere il controllo della situazione nel più breve tempo possibile, dando ai membri del crisis team quella sicurezza operativa che, in una circostanza di destabilizzazione e disorientamento, si tenderebbe naturalmente a perdere. E' quindi fondamentale che il piano di crisi venga scritto dagli esperti e approvato da tutti i componenti del comitato, per poter così essere d' immediato aiuto nel momento del bisogno. Inoltre è indispensabile che esso sia abbastanza flessibile. Il crisis plan, infatti, è un documento indicativo: i suoi dettami non devono assolutamente essere applicati alla lettera. Infine, perché esso sia effettivamente utile, è fondamentale che tutte le informazioni siano costantemente e puntualmente aggiornate. L' attività di un' organizzazione coinvolge più o meno direttamente un gran numero di persone. Per un' azienda è fondamentale conoscere in anticipo tali soggetti per creare con loro una relazione e avere da questi il consenso per operare. All' interno del piano di crisi è quindi indispensabile inserire i contatti per poter comunicare nella maniera più diretta possibile con tutte le persone che potrebbero essere coinvolte in un evento critico.

Il crisis training. L' ultimo stadio di preparazione a una crisi che il comitato deve superare è la fase di simulazione, o addestramento. Questa fase è di fondamentale importanza per capire se si è fatto un buon lavoro fino a ora, e se si è in grado di utilizzare correttamente gli strumenti preposti. E' infatti in questo momento che si capisce se il crisis team e il crisis plan sono adatti o se necessitano di qualche modifica o integrazione.

L' ufficio stampa. I tempi di un ufficio stampa sono quasi sempre inadeguati, troppo lenti, e non dispongono delle necessarie professionalità interne. E' quasi sempre necessario effettuare frequenti simulazioni con l' ufficio stampa. Diverse sono oggi le

modalità con le quali comunicare e ognuna di esse va utilizzata correttamente e scelta a seconda del tipo di pubblico che si vuole raggiungere, del messaggio che si deve riferire e delle circostanze particolari. In una situazione critica le notizie si propagano molto velocemente, superando le normali barriere e così, in poco tempo, tutti vengono a conoscenza delle informazioni in circolazione. Risulta quindi essenziale riuscire a dare le giuste notizie nei giusti tempi alle giuste persone, mettendo sempre al primo posto i soggetti maggiormente danneggiati. Per assicurare la prontezza e la velocità della comunicazione è necessario che alcuni messaggi siano pre-scritti o comunque già impostati, come ad esempio i comunicati stampa e le lettere agli stakeholder. In questo modo, allo scoppiare della crisi, basterà solo completare, personalizzare e indirizzare i messaggi, guadagnando così del tempo prezioso e garantendo la giusta tempistica nell'ordine di informazione.

2.5 Fase II: Cosa fare durante una crisi. Response

La prontezza della risposta è un fattore determinante: un intervento tempestivo consente di contenere i danni dell'evento negativo, ma anche la pertinenza della risposta è importante. Una crisi mette in discussione la reputazione dell'organizzazione, la sua credibilità, il valore dei suoi prodotti e delle persone che vi lavorano. Il contenimento di una crisi assume quindi un ruolo che non solo è operativo ma anche strategico, poiché dalla modalità di reazione messa in atto dipende la sua reputazione, il successo e, a volte, la stessa sopravvivenza futura dell'organizzazione colpita¹⁴. Nelle organizzazioni mature, non appena uno qualsiasi tra i dipendenti riesce a captare le avvisaglie dell'incombere di una crisi avverte il

¹⁴ Invernizzi e Ripamonti 2006

dirigente responsabile della propria area, il quale fa scattare il protocollo d'ingaggio. Le direttive di questo documento devono essere immediatamente messe in pratica per poter comprendere e delimitare al più presto la situazione in atto; il "protocollo d'ingaggio" contiene delle regole già precondivise e quindi vincolanti per tutti i dirigenti e i dipendenti in qualche modo coinvolti nella gestione della crisi. La rapidità d'azione è fondamentale: tutte le seguenti operazioni devono essere compiute il più rapidamente possibile, indicativamente entro i primi 180 minuti dall'iniziale segnale sospetto avvertito.

2.6 Principi di crisis management

L'inizio di una "fase response" coincide con il manifestarsi di una crisi. da questo momento l'organizzazione esce dall'ambiente ordinario per entrare in un terreno sconosciuto e insidioso, pieno di nemici, dove il tempo corre molto più veloce del normale. In queste situazioni le uniche informazioni precise che si hanno sono quelle che provengono dai ricordi dell'addestramento e da quanto scritto nel crisis plan. La "fase response" è la fase più importante del crisis management, l'azienda deve affrontare direttamente l'evento negativo che, nonostante tutto, l'ha colpita. La risposta che l'organizzazione saprà dare in questa circostanza avrà delle conseguenze cruciali sulla sua reputazione futura. L'obiettivo da raggiungere in questa fase sarà quello di ridurre i danni in prospettiva di breve e lungo termine. Il crisis management non segue delle regole precise, né si conclude con la messa in pratica di azioni codificate. E' poco produttivo definire delle strategie standard per affrontare tipologie di crisi anche similari. La crisi va vissuta minuto per minuto. La gestione di una crisi deve quindi costruire

ogni volta la propria strada "personale". Solo l' esperienza passata può dare qualche aiuto, qualche linea guida a cui ispirarsi per la propria condotta. Qui di seguito ci sarà una schematizzazione di alcuni principi suggeriti da specialisti del settore¹⁵ nei quali un' organizzazione può trovare un ausilio nella fase response del crisis management.

¹⁵ Luigi Norsa 2002; Luca Poma febbraio 2011; Patrick Lagadec 2002; Jonathan Bernstein www.bernsteincrisismanagement.com

Principi di crisis management

- Centralizzare il flusso delle informazioni
 - Prendere nota di ogni azione compiuta
- Entrare subito in "clima di crisi"
 - Non sapere che la crisi si risolva da sola
- Isolare la gestione di crisi dal resto del management
 - Far assumere il controllo della crisi dal crisis team
 - Stabilire il budget da dedicare alla gestione di crisi
 - Garantire la business continuity
- Mettere l' interesse pubblico al primo posto
- Prendere il controllo della situazione
 - Definire il problema reale
 - Controllare l' entità del danno
 - Impedire che la crisi degeneri
 - effettuare un triage delle paure
- Contenere il problema
 - Capire il valore di un sacrificio a breve termine
 - Tenere a mente che i danni alla reputazione sono sempre più gravi di quelli materiali
- Resistere all' istinto combattivo
- Assumere sempre l' ipotesi peggiore
- Non dipendere da un unico individuo
- Comprendere il ruolo dei media
 - Evitare che le crisi si trascinano a lungo
- Se possibile allargare la issue
- Identificare degli alleati
- Informare puntualmente tutti gli interlocutori
- Prendere una decisione anche quando non si hanno tutte le informazioni a riguardo
- Ricordarsi che la maggior parte delle crisi sono auto-inflitte
- Essere presenti nel luogo dell' evento
- Rispettare i propri ruoli all' interno del crisis team
 - Chiedere consiglio alle persone di fiducia
- Iniziare da subito la fase di recupero

2.7 Principi di crisis communication

Per un' organizzazione la possibilità di gestire con successo una situazione di crisi è fortemente connessa alla sua capacità di comunicare correttamente con i propri interlocutori. Infatti, nonostante il crisis management dipenda, prima di tutto, dalla capacità di gestione strategica dell' azienda, il fattore comunicativo assume un valore determinante. Qui di seguito ci sarà una schematizzazione di alcuni principi utili per una corretta comunicazione durante una situazione di crisi. Anche nella crisis communication non esistono precise regole da attuare, ma solo i consigli frutto dell' esperienza maturata sul campo dai consulenti di settore.

Principi di crisis communication

- Assumersi le proprie responsabilità
 - Pensare al problema, non alle colpe
- Dimostrare serietà
- Calibrare la risposta
 - Non polemizzare con i media
- Indicare un portavoce ufficiale
 - Non parlare in tanti
 - Identificare degli alleati esterni da coinvolgere nel flusso di comunicazione
- Comunicare con trasparenza e sincerità
- Assumere un atteggiamento empatico
 - Esprimere le proprie emozioni
 - Chiedere scusa
 - Non esultare alla "strage evitata"
 - Garantire un supporto psicologico ai famigliari delle vittime
- Capire l'importanza delle prime 24 ore
- Aumentare la comunicazione
- Non temere le interviste
- Farsi percepire come una fonte autorevole
 - Comunicare continuamente e periodicamente
 - Essere accurati
 - Cercare di raccogliere tutte le informazioni
 - Dire solo quello che si sa
 - Ammettere l'ignoranza
 - Raccontare che cosa si sta facendo per cercare le informazioni
 - Non dire bugie
- Capire che cosa vuole sapere il pubblico
 - Permettere la creazione di un legame diretto col mondo esterno
- Controllare i media e internet
- Opporre i fatti alle parole
 - Correggere gli errori
- Non illudere le persone
 - Vedere sempre il bicchiere mezzo pieno
 - Sottolineare i progressi effettuati
- Trasmettere messaggi semplici e chiari
- Capire l'importanza della comunicazione interna
- Collaborare con le autorità e gli addetti alla sicurezza

2.8 Le caratteristiche del leader

La gestione di una crisi esalta il ruolo del leader. E' durante questa fase che il dirigente di un' azienda deve prendere la situazione in pugno e dare l' esempio a tutti. Quando i tempi si fanno duri il capo deve essere vicino ai suoi dipendenti, poiché essi necessitano di un contatto diretto. Secondo Pat Rowe, esperto americano di crisis management, il leader di un' organizzazione deve avere almeno dieci qualità principali per gestire al meglio una situazione di crisi.

1. Realismo: un leader sa vedere le cose per quello che sono, senza sottrarsi alla realtà;
2. Strategia e dettaglio: un leader sa vedere sia il minimo particolare che il quadro generale, sia a breve che a lungo periodo;
3. Opzioni multiple: il boss continua a cercare altre soluzioni anche quando ne ha già una in mente, perché non crede a priori che la sua idea sia sicuramente la migliore e sa metterla in discussione;
4. Decisionismo: il capo di un' azienda si assume fino in fondo le responsabilità delle decisioni che prende;
5. Collaborazione: un leader sa identificare i giusti stakeholder con i quali collaborare per trovare una soluzione condivisa;
6. Consigli impopolari: un boss sa ascoltare chi ha un punto di vista diverso dal proprio, evita che si sviluppi un meccanismo di "group think" all' interno del crisis team e cerca sempre nuove prospettive attraverso cui vedere le cose;
7. Calmo, coraggioso, positivo: anche sotto pressione, un leader sa resistere allo stress e all' ansia, mantenere la calma, comunicare positivamente con i propri interlocutori e

- prendere le decisioni che ritiene migliori per l'organizzazione, anche se a prima vista sembrano impopolari;
8. Rischio: davanti a un rischio il boss si assume le proprie responsabilità e stabilisce quale rischio calcolato vale la pena affrontare;
 9. regola dell' 80%: un leader sa che in assenza di tutte le informazioni per decidere è meglio fare una scelta piuttosto che restare immobili;
 10. errori: il boss sa ammettere prontamente i propri errori davanti al suo team, senza imbarazzi né reticenze.

Secondo Jonathan Bernstein gli errori tipici dei leader nella crisis communication sono i seguenti:

1. Iniziare a pensare alle potenziali situazioni di crisi solo quando queste sono ormai diventate pubbliche;
2. Trattare i media come nemici;
3. Reagire passivamente anziché proattivamente;
4. Usare un linguaggio incomprensibili per l' audience;
5. Non ascoltare i propri stakeholder;
6. La verità trionferà;
7. Pensare solo ai fatti e non alle emozioni;
8. Comunicare solo attraverso messaggi scritti;
9. Stimare il rischio tirando a indovinare;
10. Ripetere una stessa azione più e più volte nella speranza che prima o poi il risultato cambi da solo.

2.5 Fase III: Cosa fare alla fine di una crisi. Recovery

La prima azione che il leader dell' organizzazione ha il dovere di compiere è quella di dichiarare a tutti gli interlocutori il momento in cui una crisi si può considerare terminata. A crisi conclusa, la condizione in cui si verrà a trovare l' azienda inevitabilmente non sarà la stessa di quella precedente l' evento negativo, poiché ciò che è successo nel frattempo ha modificato vari elementi dello scenario. Prima di dichiarare finita una crisi, il leader deve essere sicuro che effettivamente essa si sia conclusa. Per avere questa certezza il crisis team deve rimanere concentrato sul problema fino alla sua soluzione. Sbagliare la tempistica di questo annuncio sarebbe un grave errore e avrebbe conseguenze sulla fiducia degli interlocutori dell' azienda. Questa fase è parte integrante del processo di crisis management, ed è vitale non "voltare pagina" troppo presto. Al tempo stesso non conviene mantenere oltre il necessario i meccanismi creati ad hoc per gestire la crisi, pena il ritardo nell' avvio della fase di recupero. Secondo Richard Luecke (2004), la presenza di alcuni segnali può aiutare l' organizzazione a capire quando una crisi può considerarsi finita:

- i rapporti che i clienti e i fornitori intrattengono con l' azienda evidenziano il ritorno alla fiducia;
- i dipendenti sono tornati alle loro occupazioni abituali;
- il telefono suona.... e non è un giornalista;
- le vendite e gli utili si sono rimessi in carreggiata.

Quando l' azienda può tornare alla normalità, la seconda azione che il leader deve compiere è quella di ringraziare tutti gli

interlocutori per la pazienza dimostrata di fronte ai disagi che hanno dovuto sopportare, ed esprimere loro gratitudine per la fiducia che hanno continuato ad avere nell' organizzazione. Inoltre, in questa fase è importante ricapitolare ciò che è successo, e quale sia la situazione attuale, proporre un piano di ripresa del lavoro quotidiano, spiegare come l' azienda ha risolto i problemi e come pensa di prevenirli in futuro. Tale comunicazione deve essere effettuata su due livelli: da una parte, attraverso messaggi personali o riunioni faccia a faccia con i dipendenti, gli investitori e le vittime dirette del danno; dall' altra, attraverso annunci sui media o mediante il sito web aziendale, per comunicare con tutti gli altri interlocutori interessati dalla vicenda. Infine, per celebrare la fine della crisi, l' azienda potrebbe organizzare un evento speciale al quale saranno invitati tutti coloro che in diverso modo sono stati minacciati dalle recenti circostanze avverse. In caso di crisi particolarmente gravi, quella giornata, potrebbe diventare una ricorrenza annuale per l'organizzazione. L' evento sarà anche il primo passo del programma di rilancio per il recupero delle perdite e la ripresa del business. Il monitoraggio del web, a cura degli addetti stampa, non terminerà non prima di 6, o anche 12 mesi, mesi dopo la fine della crisi. E' di vitale importanza intercettare ogni rumors su forum, blog ecc., intervenendo, con soft-touch, al fine di presidiare adeguatamente l' area. Una rassegna stampa periodica dovrà venir predisposta per il Ceo e gli altri membri della crisi room.

2.9 Il programma di rilancio immediato

Una crisi porta quasi sempre con sé un calo del valore azionario del titolo dell' organizzazione coinvolta. Per recuperare questa perdita l' impresa deve proporre un programma di rilancio immediato. Accade

infatti che in seguito a un evento negativo si scateni un' elevata copertura mediatica che porterà il nome dell' azienda implicata sulle prime pagine dei giornali. La copertura sui mass media ovviamente non esalterà le qualità dell' organizzazione, ma sottolineerà i problemi che essa sta affrontando in quel determinato periodo. Se sfruttata correttamente, questa grande visibilità mediatica può però essere un trampolino di lancio per far conoscere più da vicino l' azienda anche a quei segmenti di pubblico di solito poco interessati e quindi difficilmente raggiungibili in condizioni ordinarie. Per sfruttare le opportunità della crisi occorre quindi lanciare il più presto possibile una nuova campagna di comunicazione, la quale, senza dimenticare il momento critico appena superato, ricordi a tutti gli interlocutori i valori e la missione dell' organizzazione. Di solito il programma di rilancio è composto dalla trasmissione di una nuova campagna pubblicitaria attraverso i giornali e la televisione e da una serie di promozioni nei punti vendita o di iniziative speciali organizzate coinvolgendo tutti gli stakeholder di prossimità. Per ottenere i risultati sperati è necessario garantire un budget al programma significativo: di solito il costo del rilancio deve essere pari se non superiore a quello causato dal danno subito durante la crisi. Tale spesa è però necessaria per recuperare le perdite e raggiungere o superare i livelli precedenti all' evento negativo. Per completare la fase di recupero è importante effettuare la stima finale del danno subito, sia in termini materiali che riguardo alla reputazione dell' azienda.

2.10 Apprendimento post - crisi

A crisi terminata il comitato deve riunirsi per fare il punto della situazione e capire che cosa non ha funzionato nei sistemi di prevenzione, preparazione e risposta all' evento negativo, o che cosa comunque presenta spazi di miglioramento. Il primo passo che il crisis team deve compiere consiste nella rivisitazione e valutazione delle azioni di management e comunicazione messe in atto per rispondere alla crisi. Per capire se si è svolto un buon lavoro, bisogna analizzare la rassegna stampa: in questo modo si può capire come i giornali hanno descritto i fatti e commentato l' operato dell' organizzazione. Inoltre è bene monitorare come hanno commentato le notizie nel pericolo della crisi i gruppi di discussione e i blog. Il passo successivo consiste nell' aggiornamento di tutti gli strumenti atti alla prevenzione e alla preparazione a una crisi, per rafforzare l' azienda. L' ultimo passo da compiere, consiste nella scrittura del debrief post-crisi: In questo documento, realizzato nel corso delle riunioni che i membri del team devono effettuare durante quest' ultima fase, viene riportato tutto ciò che è stato compiuto e comunicato durante la gestione operativa della crisi, e in esso oltre a un memo delle azioni svolte datato con precisione vengono raccolti¹⁶. Il debrief post-crisi serve per conservare tutte quelle informazioni che potrebbero tornare favorevoli all' azienda nel malaugurato caso in cui essa si dovesse trovare nuovamente a confrontare, in futuro, con una situazione critica analoga. Questo documento costituisce la base per individuare eventuali punti di forza o di debolezza nella gestione condotta. In conclusione la fase recovery di una situazione di crisi è quindi un processo di rimarginazione della ferita e serve a ricordare e allo stesso tempo dimenticare e superare l' evento critico appena occorso. A seconda

¹⁶ Luecke 2004

di come verrà gestita, questa fase potrà essere più o meno lunga, più o meno fruttuosa, e potrà condurre a ricadute inattese o a un miglioramento del sistema impresa.

3. La crisi e i nuovi mass media

3.1 Nuove minacce e nuove opportunità

Come abbiamo precedentemente accennato, negli ultimi due decenni l' avvento di internet ha modificato molti aspetti della nostra società, e l' avvento della "web epoche" ha modificato tutte le aree del management delle aziende. Secondo Joaquin Martins-Lamperia, nel campo del crisis management e della crisis communication le nuove tecnologie hanno generato più problematiche che soluzioni, più minacce che opportunità¹⁷. In effetti, a ben vedere, se da una parte è indubbio che le possibilità di comunicare per un' azienda si sono moltiplicate, dall' altra parte oggi le organizzazioni sono molto più vulnerabili che in passato agli attacchi dei gruppi attivisti e alle lamentele dei consumatori, che vengono ingigantite, spesso ben oltre la loro reale portata, dall' effetto amplificatore di questo nuovo media. La rivoluzione virtuale ha anche generato indubbe opportunità per le imprese che le hanno sapute cogliere. Su tutte, la possibilità di comunicare direttamente con i propri interlocutori, anche quelli tradizionalmente più difficili da raggiungere, deve essere considerata un' opportunità rivoluzionaria; attraverso internet infatti un' organizzazione può evitare il filtro dei giornalisti e raggiungere direttamente, continuamente e in modo personalizzato i diversi interlocutori. la natura di questo nuovo media consente all' impresa di comunicare sia con il pubblico interno che con quello esterno, sia alla massa che al singolo, dando informazioni in modo immediato ma anche duraturo e permanente. Inoltre, attraverso un accurato monitoraggio del web, è possibile cogliere per tempo i malumori delle persone ed evitare così lo scoppiare delle crisi, potendo

¹⁷ Norsa 2002

spegnere queste ultime sul nascere non appena compaiono i primi segnali.

3.2 Le caratteristiche dei nuovi media

I nuovi media hanno sommato e incrementato i potenziali comunicativi dei tradizionali mezzi di comunicazione di massa, giornali, radio e tv, generando dei cambiamenti di enorme portata. Le organizzazioni economiche hanno cercato di sfruttare i vantaggi e di limitare le minacce emerse da questo nuovo media. Per farlo hanno dovuto analizzare attentamente la peculiarità del web ed esaminare come gli elementi individuati possano influenzare i diversi settori dell'impresa. Anche gli esperti di crisis management hanno dovuto studiare ed estrapolare quali fattori connessi al web possono essere favorevoli o sfavorevoli alla propria attività. In particolare sono state evidenziate dieci caratteristiche proprie di internet¹⁸ a cui occorre prestare molta attenzione nelle tre fasi della gestione di una crisi:

1. E' accessibile a tutti;
2. E' internazionale;
3. Può raggiungere un grande audience;
4. E' incontrollabile;
5. E' permanente nel tempo;
6. E' credibile;
7. E' una fonte per i media;
8. E' un amplificatore degli altri media e dei rumors;
9. E' veloce;
10. E' continuo.

¹⁸Norsa 2002

3.3 Principi di crisis communication in internet

Le caratteristiche del web hanno favorito la nascita di nuove minacce per le quali le aziende devono oggi essere preparate. In particolare, internet ha reso l'attività di gestione e comunicazione di crisi più difficile e complessa. Per tener testa ai nuovi rischi portati dal web, i professionisti del settore hanno dovuto infatti modificare parte della loro attività. Di seguito proponiamo un elenco di alcuni dei cambiamenti che si sono resi necessari negli ultimi anni:

- Essere pronti 24 ore al giorno 7 giorni su 7: internet ha reso la propagazione delle informazioni più veloce, riducendo di conseguenza anche il tempo di risposta a disposizione di un'azienda colpita da una crisi. Oggi, con il web si ragiona in termini di minuti. Inoltre, essendo internet un mezzo che elimina il filtro dei media nell'interazione tra l'azienda e il suo pubblico, gli interlocutori di un'organizzazione si aspettano di ricevere immediatamente le notizie più importanti e gli aggiornamenti successivi, non essendo più necessario attendere i tempi dei media tradizionali. A volte capita che ci metta meno tempo una notizia a fare il giro del mondo che l'impresa ad attivare il suo crisis team e a capire che cosa stia succedendo.
- Monitorare costantemente il web: le organizzazioni devono monitorare internet costantemente, come già fanno con i media tradizionali: questa funzione di sorveglianza è drammaticamente trascurata dalla maggior parte dei Ceo italiani. In particolare è necessario individuare dove, nella grande rete globale, si nascondono i maggiori pericoli. Sono

due le categorie di pubblico che devono essere tenute sotto costante sorveglianza: i fan e coloro che detestano l'organizzazione. E' da questi due gruppi di persone che spesso provengono le maggiori insidie, visto anche il loro profondo interesse per i temi vicini all'azienda.

- Promuovere strategie aggressive di web-naming: è necessario presidiare l'intera categoria merceologica, secondo un principio di afferenza al proprio dominio internet principale e ai domini simili, che potrebbero essere comprati dalla concorrenza o da gruppi rivali e ostili, e descrittivi della tipologia di prodotti/servizi trattati dall'azienda.
- Essere dappertutto: spesso le crisi partono sotto forma di leggeri brusii di sottofondo che, più o meno velocemente, diventano grandi frastuoni. Per captare i rumori quando sono ancora poco udibili dal grande pubblico e dai media tradizionali, bisogna essere dappertutto, ovvero effettuare una minuziosa e instancabile attività di monitoraggio di ogni newsgroup che discute un argomento vicino all'azienda.
- Essere più preparati: essendo diminuito il tempo a disposizione dell'organizzazione per rispondere a una crisi, è indispensabile che essa sia maggiormente preparata per poter utilizzare immediatamente tutti gli strumenti necessari ad affrontare gli eventi avversi. Proprio attraverso il web infatti è possibile risparmiare del tempo prezioso, ad esempio caricando anticipatamente online tutto quel materiale riguardo l'azienda, brochure, foto, video ecc., che potrebbe rendersi utile per comunicare informazioni come i valori, la sicurezza degli impianti o le modalità di produzione dell'organizzazione. Inoltre è necessario che la crisis room sia dotata di una connessione a internet a banda larga e di una telecamera per poter comunicare immediatamente le scelte

prese dal crisis team anche attraverso dei video da caricare nel web.

- Ingaggiare uno o più esperti informatici: il crisis team deve avere il suo interno almeno un esperto di informatica che sappia utilizzare al meglio tutte le piattaforme digitali che oggi il web mette a disposizione per comunicare direttamente con il pubblico. Inoltre egli deve essere in grado di risolvere i problemi causati al sito web dell' azienda nel caso in cui questo venisse attaccato da un hacker.
- aumentare la comunicazione: il web permette la circolazione di un numero enorme di informazioni, attraverso un ampio spettro di opportunità. Durante la situazione crisi, il pubblico connesso a internet ha un grande appetito di notizie: maggiore sarà la capacità dell' organizzazione di saziare questa fame di conoscenza, migliore sarà per lei il risultato finale della gestione dell' evento.
- Rispondere ai rumori: le informazioni che corrono in internet spesso sono frutto di dicerie che col passare del tempo assumono sempre più considerazione tra gli utenti. Se è vero che un' organizzazione deve sempre puntare a trasmettere delle informazioni chiare e precise, nel mondo di internet occorre essere più flessibili e sapersi adattare alle caratteristiche di questo media. Nell' ambiente virale dei media, infatti, potrebbe rivelarsi molto utile rispondere ai rumori creando dei brusii opposti, rispondendo così con le stesse armi utilizzate dagli utenti.
- Stabilire un budget: per effettuare tutte le azioni di preparazione e monitoraggio dei rischi connessi a internet è necessario che il crisis team disponga di un certo budget. Spetta ai vertici del management dell' organizzazione stimare e adattare a seconda delle situazioni il suo ammontare,

tenendo conto delle spese che si renderanno necessarie per mettere in pratica tutte le strategie preventive necessarie.

3.4 Le minacce dei siti internet

I nuovi media hanno consentito alle persone comuni di condividere le proprie opinioni con un potenziale di milioni di utenti, concedendo così al singolo individuo di godere di un potere di informazione pari quasi a quello dei media tradizionali e delle grandi organizzazioni. In questo modo oggi il consumatore si inserisce prepotentemente come soggetto attivo e cosciente, affiancando così gli altri due storici duellanti della scena economico-mediatica, ovvero i giornalisti e i relatori pubblici. Attraverso i nuovi media, una singola persona può comunicare la propria insoddisfazione a milioni di persone, avvertendo così un' audience che spesso nemmeno le testate nazionali riescono a raggiungere. Internet è un mondo dove tutti gli utenti hanno le stesse possibilità e non esistono grandi differenze nei mezzi a disposizione. I mezzi attraverso cui un' organizzazione può subire un attacco nel web possono essere diversi: i più comuni sono la costruzione di rogue o attack sites o in genere anti-siti, l' attacco di un hacker, lo scippo del nome del dominio del sito e tutto quell' insieme di minacce provenienti dai social media. I rogue o attack sites sono "siti non ufficiali che fanno riferimento a una azienda, o a un prodotto o ad altri elementi che sono di proprietà di un altro ente"¹⁹. Lo scopo principale di questi siti è di mettere l' opinione pubblica contro un' organizzazione, il suo marchio o i suoi prodotti²⁰. Essi sono creati perlopiù da singoli individui o da piccoli gruppi di attivisti che vi esprimono le loro lamentele, segnalazioni o inviti al boicottaggio di

¹⁹ Holtz 1999

²⁰ Phillips 2001

determinati prodotti²¹. Questi siti sono molto pericolosi in quanto veicolano dei contenuti dannosi per la reputazione dell'organizzazione e acquisiscono velocemente notorietà. Molti rogue sites sono ben posizionati nei motori di ricerca e alle volte precedono perfino il sito ufficiale dell'organizzazione o del prodotto che vogliono attaccare²². Questo accade spesso perché il rogue site utilizza un nome di dominio molto simile a quello dell'organizzazione oggetto di attacco²³. Nel caso di rogue o attack sites la strategia migliore è quella di contattare, tramite e-mail, l'autore del sito e invitarlo al dialogo per risolvere il contrasto²⁴. Questa modalità può rivelarsi utile, per esempio, nell'ipotesi che l'autore sia un cliente deluso oppure un gruppo di attivisti. Se la via della negoziazione fallisce, si può passare al contrattacco cercando di far perdere credibilità alle informazioni non ufficiali veicolate da internet. Quest'ultima strategia può essere conseguita attraverso il proprio sito ufficiale aziendale. A tal fine è opportuno che in esso sia chiaramente espressa la posizione dell'azienda e siano fornite tutte le informazioni di supporto. Un accorgimento utile può essere quello di creare link dal proprio sito rimandando ai siti pirata. Ciò consente all'organizzazione colpita di dimostrare di conoscere l'esistenza di questi siti e di non esserne affatto intimorita.

²¹ kassel 2000; Holtz 1999

²² kassel 2000

²³ Theaker 2001

²⁴ Haig 2002; Holtz 1999

3.5 Le minacce dei social media

Internet è il luogo della condivisione, un ambiente dove gli individui si incontrano per confrontare le proprie opinioni e le proprie conoscenze sui più svariati argomenti. I social media sono tutti quegli strumenti e piattaforme online che le persone utilizzano per condividere le opinioni, gli interessi e le esperienze con gli altri utenti, attraverso la produzione di contenuti di vario genere come testo, foto, video e audio. I social media comprendono strumenti e piattaforme differenti, come forum, newsgroup, blog, wiki, social network, video e photo sharing. Applicazione del concetto di social media sono ad esempio: Facebook, MySpace, YouTube, Flickr, Twitter e LinkedIn. I social media rispondono perfettamente al bisogno di condivisione che gli utenti online sembrano costantemente avere: l'obiettivo di queste persone è quello di trovare degli individui con cui discutere e condividere delle idee e degli argomenti di dibattito, argomenti che finiscono per coprire davvero ogni area d'interesse. Solo in Italia Facebook conta oltre 30 milioni di profili attivi, è questo il motivo per cui, quando un utente lancia una lamentela contro un'organizzazione o racconta una vicenda spiacevole a essa collegata, molte altre persone finiscono per appoggiarne la causa, amplificando enormemente creato dal singolo. la credibilità che i social media riscuotono tra gli utenti fa sì che le informazioni da essi veicolate siano ritenute da subito "vere", normalmente senza alcuna verifica della fonte. Un'altra dimensione che le organizzazioni devono tenere sotto stretto controllo è quella della "blogosfera". I blog sono dei diari online dove un utente inserisce periodicamente qualsiasi notizia, informazione, materiale video o audio rientri nelle aree di suo interesse. questo mezzo si presta a essere utilizzato in maniera molto scomoda per le aziende. Infatti capita spesso che alcuni

consumatori insoddisfatti pubblicano nei propri blog le vicende legate alle lacune e ai comportamenti poco etici delle organizzazioni. Negli ultimi anni molti di questi diari online sono stati responsabili di grandi e piccole crisi. Il potere amplificatore dei nuovi media permette talvolta anche agli episodi all'apparenza più marginali di diventare delle vicende potenzialmente mediatiche. Nell'epoca del web 2.0, anche un evento all'apparenza marginale e non direttamente controllabile dall'azienda può trasformarsi in una crisi reputazionale per l'organizzazione in questione. Il grande potere che hanno oggi i social media è dovuto anche alle grandi possibilità che le moderne tecnologie mettono a disposizione degli utenti per poter comunicare attraverso diverse modalità: testo, foto, audio, video, e un costante mix di questi. In particolare i video hanno raggiunto oggi un grandissimo potere in internet e sono già molte le aziende che se ne sono accorte pagando un prezzo molto salato. Le immagini e ancor più i video sono particolarmente gradite al pubblico online perché hanno una grandissima capacità comunicativa e richiedono all'utente un'attenzione minore rispetto alle parole dei testi. Oggi i mezzi per effettuare la ripresa delle immagini sono cresciuti a dismisura: videocamere e macchine fotografiche digitali, cellulari, webcam, telecamere di sorveglianza ecc. È assai facile che un evento inaspettato possa essere registrato da un curioso passante, e anche la trasmissione dei video è diventata molto semplice e accessibile a tutte quelle persone che hanno un minimo di conoscenze informatiche. In internet si sono ormai ampiamente sviluppati dei portali dedicati al servizio di condivisione di video e foto, tra cui i più famosi sono YouTube (video) e Flickr (foto). In particolare YouTube è diventato nel giugno 2006 il quarto sito più frequentato del mondo dopo Google, Msn e Yahoo. Questa rapida escalation ha fatto sì che i media tradizionali si siano visti scavalcati nella loro

funzione di filtro tra i fatti che accadono nel mondo esterno e il pubblico a casa: oggi è sempre più diffusa la pratica dello "citizen reporting", dove il pubblico è allo stesso tempo e fruitore dei contenuti dei mezzi di comunicazione. Al tempo stesso però, i media tradizionali hanno imparato subito a sfruttare questa rivoluzione sociale e chiedono loro per primi agli utenti del web di condividere i propri contenuti realizzando così una "cross contamination" tra nuovi e vecchi mezzi di comunicazione. Oggi la potenza comunicativa dei video e dei social media che li fanno veicolare tra il pubblico rappresenta un tema decisamente sensibile per la reputazione delle organizzazioni.

3.6 Le opportunità di internet

Ogni crisi offre delle opportunità ai soggetti che le sanno cogliere. Attraverso il web, ad esempio, le organizzazioni hanno l'opportunità di anticipare gli eventi critici mediante una costante attività di monitoraggio dei segnali deboli; "l' internet monitoring" è oggi un'operazione indispensabile per la pacifica sopravvivenza dell'azienda, e deve essere effettuata quotidianamente allo stesso modo di come si analizza la rassegna stampa. A questo scopo è fondamentale che alcuni membri dell'organizzazione abbiano il compito specifico di controllare i blog, le newsgroup, i siti dei fan e degli attivisti, e tutti i social media in cui vengono trattati anche solo temporaneamente dei temi vicini all'azienda. L'obiettivo dell'"internet monitoring" è quello di prevenire le crisi e di impedire la diffusione delle notizie sfavorevoli all'azienda, andando a cogliere i malumori del pubblico, quando questi sono condivisi solo da poche decine o centinaia di persone all'interno di un ambiente virtuale. In questo modo sarà possibile attuare le opportune azioni correttive

prima che tali notizie arrivino nelle prime pagine dei quotidiani o nei servizi dei telegiornali. Infatti, se è vero che i media tradizionali attingono molte informazioni dal web allora è fondamentale che l'organizzazione sia più attenta e più rapida dei giornalisti durante la fase di monitoraggio dei "rumors" che si propagano online, quando i segnali sono ancora poco percepibili dal grande pubblico. Internet offre l'opportunità alle aziende di comunicare con persone motivate, che desiderano e decidono autonomamente di cercare delle notizie su un determinato prodotto o servizio. Attraverso il web un'organizzazione può avere accesso a nuove possibilità di comunicazione con i propri interlocutori; tali opportunità, per essere sfruttate fino in fondo, devono essere individuate e utilizzate nella maniera migliore. Uno strumento particolarmente efficace per comunicare durante una situazione di crisi è quello del blog, utile sia per la comunicazione interna che per quella esterna. Ovviamente, perché un blog possa essere d'aiuto all'organizzazione nei momenti critici, è necessario che esso sia conosciuto e utilizzato dal pubblico molto prima che si verifichi un evento negativo. Inoltre è fondamentale definire a priori chi all'interno dell'azienda deve occuparsi del suo costante aggiornamento sia in tempi ordinari che durante le concitate fasi della gestione di crisi. Secondo Patrick Trancu, l'utilizzo di un blog per la comunicazione interna offre aiuto per:

- Aggiornare in modo rapido sul susseguirsi degli eventi e sulle posizioni aziendali, mostrando la direzione che l'impresa sta seguendo;
- Essere utilizzato come valvola di sfogo per i dipendenti, dando loro l'opportunità di esprimere le proprie opinioni e di condividere le preoccupazioni;

- Permettere ai vertici dell' organizzazione di comunicare in modo empatico con i dipendenti;
- Permettere all' impresa di contrastare le informazioni false o tendenziose diffuse dai mezzi di comunicazione di massa;
- Misurare la temperatura dell' ambiente interno dell' azienda.

Un' altra opportunità che il web mette a disposizione delle aziende per comunicare in modo empatico con i propri interlocutori durante una situazione di crisi è quella dei " videorisposta". Attraverso l' inserimento di un video online mediante piattaforme come ad esempio YouTube, il leader di un' organizzazione può descrivere cosa è realmente successo, spiegare la posizione dell' impresa ed esprimere le proprie scusa al pubblico. Mediante questo strumento i vertici aziendali possono comunicare direttamente con le persone, superando il filtro dei media ed evitando così il rischio di vedere parte del proprio discorso tagliato dai giornalisti. Il problema di fondo dei videorisposta è dato dal fatto che, a fronte delle centinaia di migliaia di persone che di solito vedono le immagini incriminate, spesso solo poche centinaia di utenti ascolteranno successivamente ciò che il leader di un' organizzazione dirà per scusarsi dell' accaduto.

4. Analisi di un' azienda: il caso Warcom

4.1 Presentazione della Warcom Spa

LA PROPOSTA DI CONCORDATO PREVENTIVO

La Warcom Spa a causa di una forte crisi economica e finanziaria, ha presentato, presso il " si concretizza nello sviluppo contestuale delle seguenti linee di condotta:

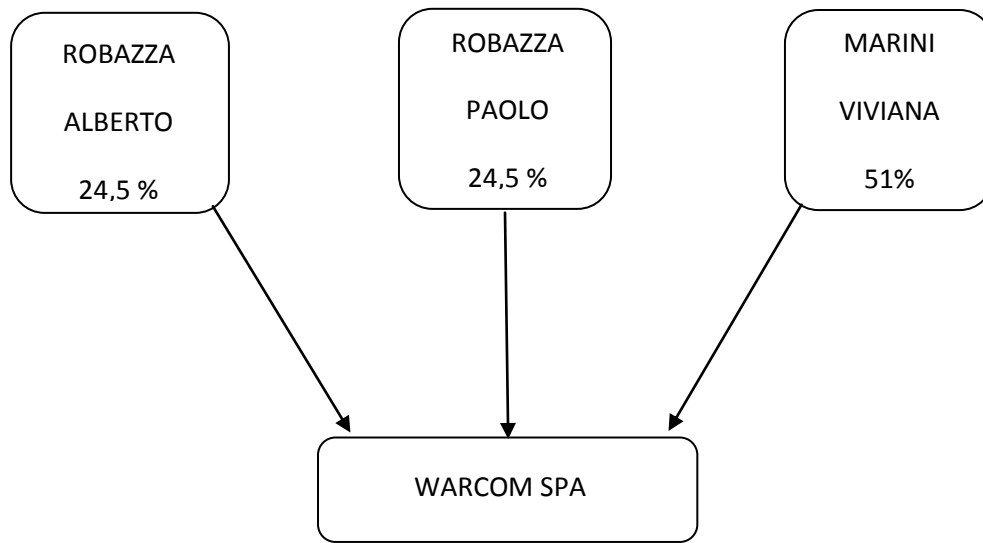
- Prosecuzione dell' attività.
- Destinazione dei flussi di cassa dell' attività futura al soddisfacimento dei debiti pregressi nell' arco di quattro anni Tribunale di Brescia", ricorso per l'ammissione alla procedura di concordato preventivo, ex art. 160 ss. L.F. La proposta concordataria prevede la persecuzione dell'attività di impresa, ai sensi dell' art. 186-bis L.F. La proposta di ristrutturazione dall'omologa.
- Dismissione degli immobili di proprietà della società (ed utilizzo di uno dei due immobili mediante stipula di un contratto di locazione).

LA STORIA

La storia della WARCOM SPA inizia con la Romea (Robazza Officine Meccaniche Adro), società fondata nel 1958 da Giovanni Robazza per la costruzione delle prime macchine meccaniche per la lavorazione della lamiera. Ben presto la società cresce e l'attività viene integrata con la produzione completa di cesoie e piegatrici oleodinamiche, raggiungendo negli anni 70' un buon livello di visibilità sia in Italia che all'estero. Nel 1979 Walter Robazza, figlio di Giovanni, esce dalla "Romea" e costituisce la "Warcom" - Walter

Robazza Costruzione Macchine - occupandosi, prevalentemente della costruzione di macchine a CNC. La produzione viene effettuata in una nuova struttura di circa 3.000 mq. Nel 1990, sulla spinta di una crescente esigenza di specializzazione tecnica e di informatizzazione, viene realizzata un'elegante palazzina uffici, adiacente alla sede produttiva, di circa 1000mq destinata ad Ufficio Tecnico, Ufficio Assistenza, Ufficio Commerciale e Amministrazione. Nel 2001 viene inaugurata una nuova struttura di 3700mq e viene ampliata la gamma di prodotti offerte con macchine per taglio termico della lamiera (tecnologia plasma e tecnologia laser in fibra). L'attività produttiva della Warcom Spa è stata progressivamente affiancata dalla commercializzazione di macchinari usati e di macchinari di importazione. Oggi la società è gestita dai figli del fondatore, Alberto e Paolo; l'attività viene svolta in due stabilimenti posti l'uno di fronte all'altro, di circa 9.000 mq coperti e impiega un organico di circa 50 persone. La struttura Commerciale tramite agenzie di vendita e diffusione italiana e mondiale può contare su un parco clienti di circa 3000 aziende di tutto il mondo.

DATI SOCIETARI



AMMINISTRATORE
UNICO:
MARINI VIVIANA

LE CERTIFICAZIONI

La qualità dei prodotti Warcom è garantita da una costante attività di ricerca e sviluppo a vantaggio dell' innovazione del prodotto e della sicurezza dell' operatore. Inoltre, dal 2003 la Warcom Italia ha ottenuto la certificazione dei sistemi di qualità secondo la norma UNI EN ISO 9001:2000, assicurando un costante monitoraggio dei processi produttivi e gestionali prima e dopo la vendita. I prodotti Warcom espongono il marchio di conformità CE, essi rispettano cioè i requisiti essenziali di salute e sicurezza indicati nell' apposita direttiva.

I PRODOTTI OFFERTI:

Presse piegatrici

- **Modello DINAMICA:** pressa piegatrice oleodinamica ad alto contenuto tecnologico studiata per lavorazioni di alta qualità. Indicata per lavorazioni di acciaio inox e conto terzi. Ergonomia di utilizzo e di applicazioni. Oggi rappresenta il prodotto di punta della gamma Warcom (sul mercato 2007).
- **Modello FUTURA:** pressa piegatrice oleodinamica particolarmente consolidata sul mercato con un allestimento sostanziale e di grande affidabilità. Indicata per lavorazioni di grandi dimensioni unico modello disponibile per i forti tonnellaggi (sul mercato dal 1987).
- **Modello UNICA:** pressa piegatrice oleodinamica entry-level, semplice e affidabile, idonea per officine di manutenzione o per clientela con lavorazioni ripetitive. Prodotto di ingresso per mercati in via di sviluppo (sul mercato dal 1996).

- **Modello LOGICA:** pressa piegatrice ELETTRICA estremamente innovativa e ad alto contenuto tecnologico. L'azionamento servo elettrico esalta la velocità e precisione e rappresenta il massimo per la piegatura su piccoli formati. Ideali per applicazioni robotizzate (sul mercato dal 2010).

Cesoie

- **Modello PRIMA:** cesoia idraulica ad alto contenuto tecnologico estremamente robusta studiata per alta produttività e particolarmente indicata su spessori importanti (sul mercato dal 2004).
- **Modello MAXIMA:** cesoia idraulica entry-level essenziale ed affidabile. Prodotto di ingresso per mercati in via di sviluppo (sul mercato dal 1996).

Macchine taglio termico

- **Macchine Taglio Plasma modello W-Power:** impianti di taglio termico con tecnologia plasma disponibile in diversi formati con generatori di diversa potenza. Questi impianti hanno vari livelli di tecnologia applicata, dalla macchina semplice 3 assi fino ad impianti complessi combinati con taglio plasma tridimensionale, laser in fibra, foratura a CNC e ossi-taglio (sul mercato dal 2006).
- **Macchine Taglio Laser modello W-Fiberlaser:** impianti di taglio termico con tecnologia laser in Fibra di ultima

generazione disponibile in diversi formati con generatori di diversa potenza (sul mercato dal 2011).

- **Macchine per Lattoneria:** pressa piegatrice idraulica modello AREA, pressa calandra idraulica modello Vela e linea di taglio modello LINEA, specifiche per il settore della lattoneria edile. Le caratteristiche di queste macchine derivano dai macchinari tradizionali con accorgimenti specifici per spessori sottili (AREA sul mercato dal 2004, VELA e LINEA sul mercato dal 2011).
- **Macchine Usate:** commercializzazione di macchine per lamiera usate revisionate prettamente sul territorio nazionale attraverso la rete di vendita nazionale.
- **Macchine d'importazione:** commercializzazione di macchine per lamiera (presse piegatrici e cesoie) nuove, importate, finalizzate alla copertura della fascia di mercato low-cost attraverso la rete di vendita nazionale ed estera.

SETTORE DI RIFERIMENTO

Nel 2011 l'industria italiana della macchina utensile è cresciuta a buoni ritmi, ma non tali da consentire il recupero di quanto perso con la gravissima crisi del 2009. La produzione è aumentata del 12,2%, a 4.250 milioni di euro. L'incremento più consistente è stato messo a segno dal comparto delle macchine operanti con tecnologie non convenzionali, che hanno guadagnato il 18,9%. Sono cresciute anche le macchine operanti per asportazione (+12,3%) e quelle a deformazione (+11,6%). L'elemento più dinamico del mercato è stato il commercio con l'estero, sia per quanto riguarda le esportazioni (+24,7%), che per le importazioni (+16,7%).

Ancora in calo, al contrario, le consegne sul mercato interno (-11,1%), come effetto della contrazione del consumo nazionale (-1,6%). Il 49% della produzione italiana nel 2011 è stato coperto dalle macchine a deformazione, il 47% da quelle ad asportazione e il restante 4% dalle macchine operanti con tecnologie non convenzionali.

Per quanto concerne il commercio estero, l'Istat ha diffuso i dati per il periodo Gennaio-Settembre 2012. Nei primi nove mesi dell'anno, il commercio estero ha realizzato un incremento sul versante delle esportazioni, mentre su quello delle importazioni si è registrato un calo. Le esportazioni totali sono cresciute del 14,4% rispetto allo stesso periodo del 2011, attestandosi a 2,4 miliardi di euro. Primo mercato di sbocco è la Cina (+9,5% 299milioni), davanti a Stati Uniti (+42,5% 264 milioni) Germania (-1,4% 259 milioni) e Russia (+31,3% 131 milioni). Le importazioni complessive sono calate del 12,3% per un valore di 477milioni. In calo l'import dalla Germania (-17,4% 122 milioni), bene la Corea del Sud (+71,7% 44,8 milioni)

che scavalca il Giappone (-37,2% 43,3 milioni). Seguono Svizzera, Belgio e Austria. Le esportazioni di macchine a asportazione, pari a 1.385 milioni, sono cresciute del 21,1%. Prima posizione per la Cina (+8,8%), seguita dagli Stati Uniti (+55,6%) e dalla Germania (-7,9%). Al quarto posto troviamo la Francia (+10,2%) che precede Turchia e Russia. Le importazioni del comparto diminuiscono (-8,5% per 397 milioni). Al primo posto gli acquisti dalla Germania (-9,7%) poi dalla Corea del Sud (67,6%) e dal Giappone (+37,5%). Le esportazioni di macchine a deformazione sono aumentate (+6,3%) superando un miliardo di euro.

SWOT ANALYSIS

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Personale molto motivato e con esperienza, fortemente legato al marchio Warcom • Rete commerciale nazionale collaudata ed estera in via di espansione • Customizzazione del prodotto in base alle esigenze della clientela • Servizio assistenza attraverso il quale si fidelizza il cliente • Qualità e affidabilità del prodotto riconosciuta dal mercato 	<ul style="list-style-type: none"> • Scarsa competitività a livello di prezzo con concorrenti Turchi e Cinesi che operano nella fascia low-cost • Elevati costi produttivi dovuti alla necessaria differenziazione dei prodotti offerti • Difficoltà di penetrazione commerciale in alcuni mercati a causa di forte presenza di gruppi multinazionali
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> • Mercato brasiliano e russo in espansione (mercati dove l'azienda è già fortemente presente) • Acquisizione di nuove agenzie estere importanti in Egitto, Danimarca, Malaysia, Messico, Cile e Perù • riduzione dei costi fissi aziendali finalizzati ad abbassare il Break Even Point 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà di accesso al credito da parte dei clienti italiani • Forte presenza commerciale dei gruppi multinazionali che intervengono con filiali dirette e riducono le opportunità di ampliamento della rete distributiva • innalzamento tecnologico e qualitativo dei competitor cinesi, turchi e indiani che riducono il gap tecnico con i macchinari europei

WEAKNESSES	STRATEGIE PER GESTIRLI
Scarsa competitività a livello di prezzo con concorrenti Turchi e Cinesi che operano nella fascia low cost	Politiche di riduzione dei costi, ampliamento dei servizi post - vendita e miglioramento della qualità dei prodotti per fronteggiare la price-competition
Elevati costi produttivi dovuti alla necessaria differenziazione dei prodotti offerti	Analisi del portafoglio prodotti attraverso l'utilizzo di matrici, al fine di eliminare quei prodotti con scarsa redditività e che non presentano potenzialità di crescita
Difficoltà di penetrazione commerciale in alcuni mercati a causa di forte presenza di gruppi multinazionali	Puntare sulla flessibilità produttiva al fine di adattarsi tempestivamente ai mutamenti dei mercati

OPPORTUNITIES	STRATEGIE PER SFRUTTARLE
Mercato brasiliano e russo in espansione (mercati dove l'azienda è già fortemente presente)	Strategie di rafforzamento della posizione sul mercato
Acquisizione di nuove agenzie estere importanti in Egitto, Danimarca, Malaysia, Messico, Cile e Perù	Strategie di penetrazione commerciale mediante rafforzamento della rete di agenti
Riduzione dei costi fissi aziendali finalizzati ad abbassare il break even point	Attuazione del piano di ristrutturazione

THREATS	STRATEGIE PER FRONTEGGIARLI
Difficoltà di accesso al credito da parte dei clienti italiani	Rafforzamento equilibrio finanziario
Forte presenza commerciale dei gruppi multinazionali che intervengono con filiali dirette e riducono le opportunità di ampliamento della rete distributiva	Strategie di ampliamento della rete commerciale. Politiche di incentivazione degli agenti commisurando il compenso ai risultati.
Innalzamento tecnologico e qualitativo dei competitor Cinesi, Turchi e Indiani che riducono il gap tecnico con macchinari europei	Politiche di miglioramento continuo al fine di accrescere la qualità dei prodotti offerti

Lo scenario competitivo: Italia

F.LLI Vimercati: azienda a conduzione familiare di medie dimensioni, con circa 50 addetti ed un fatturato di poco superiore ai 10milioni di Euro. Il prodotto offerto è di tipo tradizionale, di buona qualità riconosciuto dal mercato come estremamente affidabile in quanto buona parte delle lavorazioni vengono effettuate all'interno dell'azienda stessa. Prodotti offerti: piegatrici oleodinamiche e elettriche, cesoie oleodinamiche e macchine per lattoneria. All'estero si affida a pochi mercati (Nord America e Paesi dell' Est) dove tuttavia è molto presente grazie a canali commerciali storici consolidati.

Gasparini industries srl: società costituita nel 2009 a seguito del fallimento della Gasparini Spa, impiega attualmente circa 35 addetti. Dopo un inizio di attività abbastanza problematico a livello commerciale, ha consolidato un buon fatturato nel 2012 che si attesta sui 9 milioni di euro, derivante soprattutto dalla vendita all'estero. Prodotti offerti: presse piegatrici oleodinamiche, cesoie e plasma. I macchinari presentano buona qualità e un buon impatto tecnologico. Rapporto qualità prezzo medio alto.

Schiavi srl: società costituita nel 2009 a seguito del fallimento della Schiavi Spa, con un organico di 60 unità. Nel 2012 ha fatturato poco più di 6milioni di Euro lavorando esclusivamente sul mercato domestico dove la ex Spa vantava il maggior numero di referenze in assoluto. Nome storico per la pressa piegatrice e la cesoia, produce macchine tradizionali ed affidabili a basso impatto tecnologico. Rapporto qualità prezzo medio - basso.

Gade srl: società medio piccola, a conduzione familiare di forte impronta artigianale, con un organico di circa 40 addetti e un fatturato di poco inferiore ai 10milioni di Euro. Opera esclusivamente a livello nazionale. Produce presse e cesoie idrauliche riconosciute dal mercato come macchine semplici scarsamente tecnologiche ma comunque affidabili, con un rapporto qualità prezzo medio - basso.

F.Ili FARINA srl: costruttore di medie dimensioni con forte impronta familiare. Buona visibilità a livello nazionale con qualche sbocco sui mercati esteri e in via di sviluppo. E' stata tra le prime società a concentrare la propria attività sulla commercializzazione, sottoscrivendo accordi di commercializzazione in esclusiva con costruttori Turchi per coprire la fascia low cost.

AM MACHINERY: brand di proprietà di Bigierre srl, commerciante locale che importa macchine dalla Cina operando esclusivamente nella fascia low cost.

Colgar spa: industria storica del settore, di grandi dimensioni con quasi 200 addetti e fatturati pari a circa 40milioni di Euro. L'azienda si divide in due rami ben distinti: la storica divisione di presse piegatrici e cesoie idrauliche e la più recente divisione che produce Alesatrici. Per le presse e le cesoie Colgar rappresenta l'affidabilità e la qualità, specialmente per impianti di grandi dimensioni dove vanta il maggior numero di referenze. Gode di buona visibilità a livello internazionale con un rapporto di qualità prezzo medio alto. Alla fine del 2012 ha attuato una forte ristrutturazione.

Salvagnini spa: importante gruppo tra i primi produttori italiani per fatturato (circa 200 milioni di euro) e numero di addetti (circa

500). I prodotti hanno un buon impatto tecnologico ed hanno un prezzo medio alto, con una visibilità molto più forte all' estero che in Italia.

Prima Power Spa: gruppo di circa 1200 dipendenti con fatturati che si aggirano attorno ai 350 milioni di Euro. Il gruppo sta investendo molto nella promozione delle nuove tecnologie laser in Fibra. Presenta una vasta rete commerciale, anche mediante filiali collocate nei paesi strategici.

Soitaab srl: società di medie dimensioni specializzata nella costruzione di macchine da taglio termico con un fatturato pari a circa 20 milioni di Euro. Buona visibilità a livello nazionale ed internazionale. I prodotti offerti sono di buona qualità e tecnologia. Vanta un discreto numero di referenze e una buona affidabilità, infatti a livello nazionale, per la taglia media di macchine da taglio, rappresenta il competitor di riferimento. Presenta un management moderno ed efficiente.

Promotec srl: azienda di dimensioni medio - piccole con circa 40 addetti e un fatturato di circa 10 milioni di Euro. Produce impianti di taglio termico con un elevato impatto tecnologico e un prezzo medio alto, e macchine speciali con una forte connotazione sperimentale. Opera prevalentemente sul mercato nazionale e in alcuni paesi strategici.

CBC spa: storica società con circa 20 addetti e fatturati inferiori a 3 milioni di Euro. Opera esclusivamente a livello nazionale.

Vicla: brand di proprietà di tecnomacchine srl, importatore di presse piegatrici e cesoie idrauliche dalla Cina. Opera solo in Italia con prezzi low-cost e politiche commerciali aggressive. Svolge esclusivamente attività commerciale.

Lo scenario competitivo: Estero

Amada: multinazionale giapponese con sede in tutti i paesi industrializzati, tra cui l'Italia dove ha inaugurato un'importante nuova sede Amada Italia srl nel 2010. Conta circa 7000 dipendenti in tutto il mondo. Detiene insieme alla Trumpf la leadership mondiale.

Trumpf: multinazionale tedesca con circa 8000 dipendenti in tutto il mondo, presente in Italia con una filiale Sales and Service. Opera in tutto il mondo e detiene la leadership europea nel settore.

Bystronic: multinazionale svizzera che impiega circa 800 unità, produttrice di laser CO2 (della cui tecnologia può essere ritenuta pionera). Ha di recente acquisito due aziende svizzere (HAMMERLE e BEYELER) che producevano presse piegatrici e cesoie. Produce macchine di qualità praticando un prezzo abbastanza alto e si colloca come Trumpf e LVD nella fascia più alta del mercato.

LVD: multinazionale belga con sede commerciale in Italia e nelle principali economie del mondo, operante con circa 1000 addetti in diversi stabilimenti produttivi in Europa, Cina e Usa. Produce piegatrici di alto livello tecnologico, di buona qualità anche se a volte troppo sofisticate, riconosciute dal mercato tra le migliori da un punto di vista tecnico.

Safan / Darley: azienda olandese con circa 80 addetti poco conosciuta in Italia ma molto apprezzata a livello internazionale, soprattutto in Europa. Produce esclusivamente presse elettriche e cesoie.

Le cause della Crisi

Warcom spa ha risentito notevolmente della crisi economico-finanziaria globale e i fatturati aziendali sono precipitati in pochissimi anni. Lo scenario di crisi mondiale, infatti, ha comportato una riduzione degli investimenti da parte delle aziende, e, conseguentemente, un calo delle vendite di cesoie e altre macchine prodotte dalla Warcom. Tale situazione ha, ovviamente, favorito le multinazionali del settore che, per struttura e dimensioni, sono presenti in tutti i principali mercati e, dunque, possono compensare eventuali risultati negativi di un mercato, con il trend positivo di altri mercati. I risultati della Warcom, inoltre, sono stati negativamente condizionati dalla prematura ed improvvisa scomparsa del suo fondatore, Sig. Walter Robazza, che ha affrettato il passaggio generazionale, con il subentro nella gestione aziendale di Alberto e Paolo Robazza, appena ventisetenni. La scomparsa dell'azionista di maggioranza, unitamente alla crisi del mercato, è tra le principali cause della notevole contrazione del fatturato subita da Warcom negli ultimi anni, cui peraltro non ha fatto immediatamente seguito un tempestivo adeguamento dei costi, in particolare di quelli di struttura, per loro natura fissi o semivariabili.

Il Piano di Riorganizzazione: La Strategia

La proposta di concordato preventivo prevede il risanamento aziendale e la ristrutturazione dei debiti mediante la prosecuzione dell'attività di impresa ai sensi dell'art. 186-bis L.F.

Con la prosecuzione dell'attività si potrà conservare l'azienda, preservare la funzionalità dei beni e del know-how che la compongono, mantenere in parte la forza lavoro ed evitare la dispersione dei patrimoni a valore di realizzo. E' prevista, inoltre, la dismissione dei due immobili di proprietà e l'utilizzo di uno dei due stabilimenti mediante stipula di un contratto di locazione. La proposta prevede il pagamento dei debiti pregressi per complessivi euro/milioni 10,520 il tutto comprensivo di spese di procedura e altre spese in prededuzione stimate a 430mila euro, da effettuarsi in 4 anni dalla omologazione.

Il piano di riorganizzazione, sostanzialmente, prevede:

- La ristrutturazione aziendale al fine di adeguare la struttura dei costi ai volumi di fatturato e allo sviluppo del business, attraverso l' incremento delle vendite all' estero;
- La dismissione degli immobili dove viene esercitata l' attività di impresa e l'utilizzo degli spazi mediante la conduzione in locazione di uno dei due stabilimenti (con una capacità produttiva coerente con i nuovi livelli di fatturato);
- La ristrutturazione dei debiti mediante il pagamento dei creditori concordati secondo le percentuali proposte.

Il Piano di ristrutturazione aziendale:

- **Costi del personale:** La società ha già avviato negli ultimi mesi una razionalizzazione del costo personale aziendale, conseguendo una sensibile riduzione di tale onere grazie al ricorso agli ammortizzatori sociali.
- **Altri costi di struttura:** Il brusco calo dei fatturati aziendali, non è stato immediatamente seguito da una corrispondente riduzione dei costi aziendali, soprattutto di quelli fissi e semi-variabili. La società lo ha poi avviato, anche mediante la consulenza di un esperto in ristrutturazioni aziendali, adeguandoli ai nuovi livelli di ricavi. In tale ottica, anche al fine di rendere la struttura aziendale più flessibile ed in grado di adeguarsi tempestivamente ad eventuali ulteriori mutamenti del settore di riferimento, la Società ha deciso di dismettere i due immobili di proprietà, concentrando l'attività in un solo capannone che sarà condotto in locazione di dimensioni adeguate rispetto ai volumi di fatturato prospettici.
- **Rafforzamento presenza all'estero:** negli scorsi anni Warcom Spa ha operato quasi esclusivamente in Italia, mercato che consentiva il raggiungimento di adeguati livelli di fatturato. La crisi economico-finanziaria degli ultimi anni, con la conseguente riduzione degli investimenti da parte delle aziende italiane, ha comportato un drastico calo delle vendite. Proprio con l'obiettivo di ridurre la propria dipendenza dal trend di un unico mercato, la società sta attuando strategie di penetrazione commerciale in nuovi mercati esteri, nonché di rafforzamento della presenza nei

mercati già serviti, mediante una rete di agenti. L'implementazione della rete commerciale non comporterà un appesantimento dei costi aziendali in quanto la società agirà mediante agenti che operano già sui mercati esteri, e sono previsti sistemi incentivati che commisurano i compensi ai risultati ottenuti.

QUESTIONARIO

Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori

1. Nel suo Servizio sono state definite la vision e la mission, e, in caso di risposta positiva, qual è stato il processo per la loro definizione e sviluppo?

La Warcom nasce come impresa familiare caratterizzata da una notevole comunicazione tra imprenditore, dirigenti e dipendenti aziendali. Ciò ha permesso con estrema facilità di diffondere mission e vision dell'imprenditore a tutti i servizi dell'azienda, che peraltro hanno partecipato alla loro definizione, soprattutto nei momenti di cambiamento resesi necessari a causa delle diverse dinamiche di mercato.

2. Chi è stato coinvolto nella definizione di vision e mission (altri dirigenti, portatori d'interesse, dipendenti...)? Nel tempo la vision e la mission sono state modificate? Se sì, come?

Per la prima parte della domanda ho risposto al punto precedente. Come detto, la vision e la mission hanno avuto adattamenti per assecondare e prevenire le esigenze di mercato senza abbandonare uno degli elementi importanti della stessa: essere vicini ai fabbisogni della clientela.

3. La vision e la mission sono state esplicitate in qualche documento (ad esempio in documenti programmatici interni o esterni al Servizio o altro)?

No.

4. Attraverso quale percorso, a partire da vision e mission, sono poi stati definiti gli obiettivi operativi e le azioni strategiche da realizzare?

La comunicazione quotidiana e lo scambio di informazioni tra i vari elementi aziendali ha permesso di identificare strategie e obiettivi in considerazione delle risorse

aziendali, dello specifico andamento di mercato e della capacità dell' imprenditore di prevedere le dinamiche di mercato.

5. Come ha comunicato all'interno del suo Servizio vision, mission e valori? Si è trattato di un'informazione solo al gruppo direttivo o a tutte le persone che lavorano nel Servizio?

Vi è stata una comunicazione quotidiana a tutti gli appartenenti al servizio.

Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento

1. Lei ritiene di disporre di un'organizzazione flessibile, in grado di svolgere al meglio i compiti che le vengono assegnati e su cui è possibile contare anche nei momenti critici? Se sì, perché?

Sì. L'azienda si avvale di un'organizzazione basata su un'adeguata suddivisione di mansioni e di risorse che, pur avendo una specializzazione specifica, conoscono le fasi produttive aziendali.

Ha realizzato negli ultimi anni cambiamenti per avere una organizzazione più adatta ai compiti assegnati?

Sì.

2. Come ha definito, se lo ha fatto, funzioni, compiti, responsabilità e margini di autonomia dei suoi dipendenti? Tenendo presente le esigenze produttive aziendali e, in base a queste, suddividendo le fasi tra i diversi reparti aziendali.

3. Come ha definito obiettivi misurabili e risultati per ciascun livello organizzativo? Sono stati concordati e comunicati chiaramente? Se sì, in che modo? Se no, perché?

Con condivisione degli obiettivi aziendali, dai quali poi derivano gli obiettivi dei vari livelli organizzativi. La comunicazione è avvenuta tra la dirigenza ed i responsabili dei diversi livelli.

4. Se viene utilizzato il lavoro per progetto e il lavoro di gruppo, come ha stabilito appropriati schemi per il loro funzionamento, definendo per esempio le responsabilità di coordinamento, le modalità e la tempistica dei momenti di revisione, ecc.?

No.

5. Come gestisce l'informazione internamente al Servizio? Come funziona la comunicazione delle informazioni rilevanti dall'alto verso il basso? E dal basso verso l'alto?

La comunicazione è quotidiana ed è bidirezionale.

Monitorare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo

1. Quali azioni vengono adottate per supportare il personale del Servizio a raggiungere i propri piani e obiettivi, in coerenza con gli obiettivi del Servizio stesso?

Informazione e formazione

2. Viene incoraggiato il trasferimento di responsabilità e la crescita professionale degli operatori? Se sì, attraverso quali modalità?

La crescita professionale è incoraggiata mentre il trasferimento di responsabilità, se pur non inibito, appare di difficile sviluppo, in considerazione delle dimensioni aziendali.

3. La formazione rappresenta sicuramente uno dei principali strumenti per stimolare il personale a crescere e a svolgere al meglio il proprio lavoro. Nel suo Servizio vengono finanziate attività formative specifiche? Se sì, vengono coinvolti i dipendenti nella scelta degli ambiti formativi?

Sì. I dipendenti vengono coinvolti in quanto ritengo sia un modo per stimolare la loro crescita.

4. Esistono momenti nei quali si valutano, insieme ai dipendenti, i risultati ottenuti dal Servizio? Può farci qualche esempio?

Sì, durante riunioni mensili e soprattutto in funzione al servizio di assistenza ai clienti.

5. Ha adottato qualche sistema per incoraggiare e stimolare il personale ad essere proattivo nel lavoro quotidiano e a fornire suggerimenti per migliorare e sviluppare l'attività del Servizio? Se sì, ha qualche evidenza da mostrarci?

Sì, il personale ci fornisce suggerimenti durante gli incontri mensili con la direzione.

6. In che modo nel suo Servizio vengono riconosciuti e ricompensati gli sforzi individuali e di gruppo?

Agli stessi viene erogato un premio legato alla produttività due volte all'anno.

Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse

1. E' definito il quadro dei portatori d'interesse dell'organizzazione? Se sì, quanti sono? Come viene utilizzato questo quadro?

Non è definito.

2. Esiste una modalità sistematica di raccolta di informazioni sui portatori d'interesse, sui loro bisogni e sulle aspettative (per esempio indagini di customer satisfaction, surveys...)? Quando è stata attivata? Con che sistematicità vengono aggiornate le informazioni?

No

3. Nel processo di sviluppo o aggiornamento delle strategie e dei piani di Servizio sono stati coinvolti i portatori d'interesse? Come lo avete fatto? Con quali risultati?

Vale quanto detto prima a proposito della condivisione con i dipendenti.

4. Le informazioni rilevanti rispetto agli aspetti legislativi, economici, sociali e a tutto ciò che può avere un impatto sul vostro lavoro, vengono raccolte e aggiornate in modo sistematico? Chi lo fa?

Si, ci avvaliamo della collaborazione di consulenti, in quanto riteniamo che affidare il compito ad un esperto del settore ci permetta di avere una maggiore comprensione di tali aspetti.

5. Come verificate la qualità delle informazioni che vengono raccolte e utilizzate all'interno del Servizio?

Con l'ausilio di consulenti esterni.

Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie tenendo in considerazione i bisogni dei portatori di interesse e le risorse disponibili

1. Esiste nell'organizzazione una prassi consolidata per analizzare opportunità e fattori critici di successo delle politiche e strategie? Se sì, è una prassi per la valutazione di rischi sulle politiche e strategie?

Sì, è una prassi che permette di analizzare a fondo le possibilità dell'azienda e la direzione strategica che essa deve adottare

Chi se ne occupa?

Il management e i consulenti direzionali.

2. Viene verificato il raggiungimento degli obiettivi definiti per le politiche e strategie? Se sì, chi se ne occupa?

Il management con i consulenti aziendali.

Come si provvede ad aggiustare e rivedere politiche e strategie in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi stessi?

Vengono aggiornati in base alle dinamiche di mercato rivedendo azioni, risorse necessarie ed obiettivi e, se necessario, l'organizzazione dei servizi interessati.

Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione

1. Per l'implementazione delle politiche e strategie del suo Servizio, è stato predisposto un piano temporale delle azioni, stabilendo le priorità e le strutture organizzative responsabili?

Sì.

2. Come ha comunicato all'interno del Servizio gli obiettivi, il piano delle azioni e i rispettivi compiti?

Tramite apposite riunioni con i responsabili dei vari livelli.

Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione

1. Esistono nell'organizzazione approcci per monitorare le richieste e necessità di cambiamento provenienti dall'interno e dall'esterno?

L'organizzazione non è strutturata per monitorare tali evenienze.

2. L'organizzazione ricerca e valuta le opportunità di cambiamento attraverso il confronto con altre organizzazioni simili?

Lo fa ma non in maniera assidua.

3. L'organizzazione individua le opportunità di cambiamento, ne pianifica l'attuazione e fissa gli obiettivi (risultati ed impatti) che vuole raggiungere?

Sì.

Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie

1. I bisogni e le aspettative del personale vengono analizzate regolarmente?

Se sì, come è stata condotta l'analisi?

I risultati dell'analisi sono stati condivisi con il personale?

Se sì, in che modo è stato fatto?

Non vengono analizzate regolarmente.

2. Come vengono prese le decisioni sulle politiche di reclutamento, premio e promozione del personale?

Direttamente dai titolari.

I criteri per premi e promozioni sono noti al personale?

Se sì, come vengono comunicati?

I criteri non sono noti al personale.

3. Viene fatta una descrizione dei compiti con definizione di responsabilità e autonomia decisionale? . Se sì, quando è stata fatta l'ultima volta? In che modo?

Sì, al momento dell'assunzione.

4. Ritieni che nella sua organizzazione ci sia un buon clima di lavoro? Se sì, perché?

Si. Ritengo che il personale si senta gratificato sia a livello economico, sia a livello di collaborazione.

Come si adopera per favorirlo?

Confrontandosi tra di loro e cercando di lasciar sviluppare ai dipendenti una propria autonomia lavorativa.

Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment

1. Nel momento della definizione di strategie e azioni, lei coinvolge il personale o parte di esso? In che modo lo fa?

Sviluppo e implementazione di relazioni con cittadini/clienti

1. Ha sviluppato particolari strumenti per incoraggiare i clienti del Servizio ad esprimere suggerimenti/lamentele? Se sì, quali in particolare?

No.

2. Tiene informati i cittadini/altri settori sulla attività del Servizio e sulle decisioni prese? Se sì, in che modo (report di pubblicazione, conferenze, sito internet,...)?

No.

Gestione delle risorse finanziarie

1. Riesce ad allineare le risorse finanziarie con gli obiettivi strategici da perseguire? Se sì, come? Se no, perché?

Sì, tramite la correlazione fonti/impieghi.

2. Utilizza sistemi di pianificazione finanziaria come bilanci pluriennali, controllo di gestione?

Sì.

3. Controlla periodicamente i costi di erogazione di servizi e prodotti standard? Se sì, comunica i dati anche al personale interno?

Sì. I dati vengono comunicati anche al personale interno.

4. Analizza i rischi e le potenzialità delle decisioni finanziarie? Se sì, in che modo?

Sì, tramite analisi su breve e medio periodo

Gestione delle informazioni e della conoscenza

1. Ritiene che l'informazione e la conoscenza siano gestite bene all'interno del Servizio? Se sì, quali sono le modalità efficaci che utilizza? Se no, perché?

Trovo sia necessario migliorare tale aspetto, con particolare riguardo alla condivisione dei dati tra servizi attigui.

2. Come riesce ad assicurare che tutti gli interessati (dipendenti, clienti, portatori di interesse) ricevano/abbiano accesso alle informazioni per loro utili?

Mediante corretta organizzazione.

3. Ha sviluppato dei canali interni per favorire la diffusione delle informazioni? Se sì, quali (intranet, newsletter, riviste, lettere indirizzate ai dipendenti, seminari su strategie e programmi di innovazione dell'ente in relazione ai processi di lavoro, seminari in tema di atti di

programmazione dell' ente, seminari sul programma politico dell' amministrazione, indagini di clima organizzativo, momenti di confronto all' interno dei gruppi professionali, focus group, carta dei valori, circoli della qualità e bacheche informative murali)?

Per la nostra dimensione aziendale ritengo sia efficace la comunicazione quotidiana che viene effettuata.

4. Ha adottato modalità specifiche per controllare la correttezza, l'affidabilità e la sicurezza delle informazioni?
No.

Gestione della tecnologia

1. Quali tecnologie si utilizzano nel Servizio?
Vengono utilizzate tecnologie informatiche e laser.
2. Quali dipendenti utilizzano le tecnologie? Come e perché?
Tutti i dipendenti hanno accesso ed utilizzano le tecnologie di cui dispone l'azienda. Il loro utilizzo viene ripartito in base alle mansioni assegnate.
3. Si valutano le possibili innovazioni tecnologiche e i vantaggi che ne possono derivare?
Sì, vi è attenzione alle novità tecnologiche che potrebbero risultare particolarmente utili per l'azienda.

Gestione delle infrastrutture

1. Possiede un quadro aggiornato sull'effettivo utilizzo della dotazione di strutture (edifici, strumenti, impianti ecc.) in mano al Servizio? Sì.
Ritiene che sia adeguata per il raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi del Servizio?
Non sempre risulta efficace.
Tiene conto delle necessità del personale (ambiente confortevole ed ergonomico, disponibilità degli strumenti e dotazioni utili per il lavoro ecc.)? Sì.
2. Ha adottato provvedimenti per assicurare efficienza ed economicità nella manutenzione di edifici, uffici e dotazioni?

Sì.

3. Ha tenuto conto degli aspetti collegati alla sostenibilità ambientale ed energetica? Se sì, può farci qualche esempio di iniziativa in tal senso? Sì. Riguardo agli aspetti che permettano il risparmio dell'energia elettrica.

Sviluppo e erogazione di servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente

1. Ha svolto indagini per capire quali servizi e prodotti sono più importanti per i suoi clienti?

Sì.

Quanti e quali clienti ha coinvolto nelle indagini? Ha utilizzato i risultati? Se sì, come?

Sì, cercando di migliorare i prodotti e servizi offerti.

2. E' definito un processo, con chiare responsabilità, per il trattamento dei reclami dei clienti?

Sì.

Può descrivere come sono gestiti i reclami? E come vengono date le risposte?

I reclami vengono gestiti attraverso la cooperazione tra produzione, servizio tecnico e reparto vendite cercando di risolvere il problema ove si sia realmente verificato.

Innovazione dei processi coinvolgendo i cittadini/clienti

1. In generale, come riesce a realizzare i cambiamenti (dell'organizzazione, dei servizi, ecc.) coordinando le decisioni imposte dall'alto con le esigenze e le informazioni provenienti dal basso?

Non abbiamo avuto contrasti in tale ambito.

2. Relativamente ai cambiamenti e alle innovazioni eventualmente introdotte recentemente nel suo Servizio, ha realizzato o previsto azioni di monitoraggio e di autovalutazione per misurarne l'efficacia? Sì.

3. I cambiamenti e le innovazioni introdotte nel suo Servizio, sono state preventivamente discusse e verificate con i principali portatori di interesse? Se sì, come?

Sì, attraverso confronto sulle varie esigenze.

4. La condivisione dei nuovi strumenti o delle nuove modalità ha facilitato il raggiungimento dei risultati auspicati?

Tendenzialmente sì, nel medio periodo.

RELAZIONE SUL QUESTIONARIO WARCOM

Dall'analisi del questionario si evidenzia l'impegno e la determinazione della leadership aziendale nella comunicazione e nella condivisione degli obiettivi strategici con le varie componenti dell'organizzazione.

A tal fine la Warcom si è impegnata nella realizzazione di una struttura organizzativa capace di favorire la comunicazione al suo interno, con chiaro ed evidente vantaggio della gestione di tutte le attività. La definizione degli obiettivi, la loro compatibilità con i processi della Warcom e il riesame dei nuovi processi, sono prassi che vengono attuate periodicamente.

La Warcom mostra particolare attenzione al problema della gestione delle informazioni e delle conoscenze. Il processo di comunicazione sembra adeguato a garantire l'informazione trasversale, sia verso l'interno che verso l'esterno. Inoltre l'azienda, mostra una costante tensione al miglioramento, grazie a tecniche di autovalutazione come l'ANALISI SWOT.

Per quanto riguarda i portatori d'interesse, la Warcom preferisce riesaminare gli approcci con quest'ultimi. Le modalità della raccolta dei dati e delle informazioni vengono rivisti dai responsabili e dai consulenti, individuando indicatori di efficacia e responsabilità. Chiaramente i risultati delle valutazioni sono fonte di analisi per valutarne l'andamento nel tempo ed elaborare la nuova pianificazione. L'azienda tramite i suoi manager, raccoglie una serie d'informazioni e di dati per valutare le performance dell'organizzazione, tenendo in considerazione i risultati e gli impatti che da essi derivano.

Nel tempo la Warcom, ha attuato importanti cambiamenti nel sistema di gestione dell'organizzazione, ristrutturando responsabilità e compiti, ridefinendo i processi e definendo

all'interno dell'azienda le caratteristiche di un modello di organizzazione ottimale.

I dirigenti promuovono un sistema diffuso di supporto al cambiamento, mantenendo ampia disponibilità all'ascolto delle proposte e cercando altresì di favorire la partecipazione consapevole del personale nel raggiungimento degli obiettivi programmati. Appare chiara l'azione di motivazione e coinvolgimento rivolta agli operatori nei vari ambiti dell'organizzazione, anche attraverso momenti di riesame delle attività svolte, in funzione di fasi di miglioramento da progettare.

Il personale viene coinvolto attraverso l'informazione dettagliata, la trasparenza della comunicazione e l'assegnazione degli incarichi, a partire dalle competenze, per il raggiungimento degli obiettivi. I leader si rendono disponibili a specifici incontri d'aiuto con il personale, per supportare i collaboratori nell'individuazione delle priorità di miglioramento.

I collaboratori della Warcom sono coinvolti in prima persona nei processi di innovazione: mantengono rapporti continuativi con i dirigenti, anche con relazioni basate sull'ascolto attivo che permette la verifica del loro reale coinvolgimento e favorisce la piena adesione ai progetti cui partecipano. Così facendo viene individuata una possibile criticità di ruolo a garanzia di un efficiente sistema del cambiamento.

La Gestione finanziaria viene attuata seguendo percorsi di controllo e monitoraggio contabile e di efficacia. La ripartizione delle spese viene rapportata agli obiettivi strategici, assicurando le risorse alle diverse attività. I mezzi finanziari devono coprire al meglio i servizi dell'azienda. Inoltre viene tenuto sotto controllo l'equilibrio di bilancio e il rischio finanziario. Le decisioni finanziarie vengono analizzate in un breve/medio periodo.

Per quanto riguarda la gestione delle informazioni e della conoscenza, la Warcom non ha attuato un piano preciso. Date le dimensioni aziendali medie, ritengono sia efficace una comunicazione diretta e quotidiana.

I sistemi informatici vengono utilizzati in tutti i settori dell'azienda anche se non viene esplicitato un piano relativo all'impiego delle tecnologie. Non viene specificato l'uso delle "nuove" e delle "vecchie" tecnologie.

La Warcom gestisce le strutture in modo funzionale ai bisogni dettati dalle attività da svolgere per raggiungere gli obiettivi. Viene messa in evidenza una politica interna e specifiche strategie finalizzate al risparmio energetico.

La Warcom non possiede un approccio strutturato dell'attività di coinvolgimento dei cittadini/clienti. Nonostante ciò l'azienda mostra un'adeguata propensione e attenzione costante all'ascolto dei bisogni e delle attese della clientela e dei portatori d'interesse. Tali aspetti si attuano attraverso reclami fatti all'interno della cooperazione tra produzione, servizio tecnico e reparto vendite.

Conclusione

Al termine di questo lavoro, mi sento soddisfatta della ricerca svolta per la conoscenze che ho potuto acquisire in un campo in cui prima non avevo molte informazioni.

Ho capito che gestire una crisi è qualcosa che si può imparare solo attraverso l'esperienza: la formazione professionale e lo studio sui libri non sono sufficienti. Lo stress e l'ansia che accompagnano una circostanza del genere conducono a una perdita di sicurezza in coloro che sono preposti a prendere decisioni. A tal proposito questo percorso formativo mi ha dato la possibilità di estrarre alcuni principi e linee guida riguardanti lo studio dei casi aziendali focalizzando maggiormente le attenzioni verso un corretto orientamento per contrastare il crisis management. Attraverso un processo ben definito ho avuto modo di accertare come una situazione di crisi possa mettere a dura prova un'azienda e il suo management influenzando profondamente sulle reazioni dei diversi stakeholder. Un'altra questione molto delicata emersa dalla mia analisi, è che una crisi, benché nasca da un evento negativo, può diventare un'occasione per crescere e per farsi conoscere come soggetto responsabile e affidabile.

La corretta strada da intraprendere è scritta nella stessa parola "crisi" così come viene indicata nella scrittura cinese tradotta con l'ideogramma

"wei-ji" ovvero "pericolo-opportunità" da dove proviene il titolo di questo stesso elaborato.

In questo progetto ho avviato uno studio analitico sul caso "Warcom Spa" la quale ha risentito notevolmente della crisi economico - finanziaria globale. Lo scenario di crisi mondiale, infatti, ha comportato una riduzione degli investimenti da parte delle aziende, e, conseguentemente, un calo delle vendite di cesoie

e altre macchine prodotte dalla Warcom. Tale situazione ha, ovviamente, favorito le multinazionali del settore che, per struttura e dimensioni, sono presenti in tutti i principali mercati e, dunque, possono compensare eventuali risultati negativi di un mercato, con il trend positivo di altri mercati. Dalla ricerca è emerso un risultato significativo riguardante la crisi di mercato legata alla scomparsa dell' azionista di maggioranza Walter Robazza la quale ha rappresentato una tra le principali cause della notevole contrazione del fatturato subita da Warcom negli ultimi anni. In conclusione ritengo fondamentale per lo studio di casi aziendali e per una corretta gestione degli stessi un costante monitoraggio dei punti di forza e di debolezza di un' azienda per "prevedere e prevenire" un utile comportamento atto a creare schemi rigidi d' intervento.

Bibliografia

Comin Gianluca (2009), *Tempi di crisi: la chance della comunicazione*, "Ferpi", n. 55, gennaio.

Assagioli Roberto (1973), *Principi e metodi della psicosintesi terapeutica*, Astrolabio, Roma

Jannoti Eva (2009), *Siamo manager o caporali?*, "Ferpi", n.55, gennaio

Invernizzi E. e Ripamonti D. (2006), *La comunicazione e la gestione delle crisi, in relazioni pubbliche 2. Le competenze e i servizi specializzati*, McGraw - Hill, Milano.

Lagadec Patrick (2002), *Crisis management: come affrontare e gestire emergenze e imprevisti*, FrancoAngeli, Milano, seconda edizione.

Luecke Richard (2004), *Il management della crisi*, Harvard business school press, Cambridge (Mass.).

Muzi Falconi T. (2003), *Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche*, Il Sole 24Ore, Milano.

Norsa Luigi (Febbraio 2000), *I pericoli di internet*, "Crisis communication", news-letter n.1.

Norsa Luigi, a cura di (2002), *Crisis management: come gestire la crisi aziendale*, Simone, Milano

Trancu Patrick (gennaio 2008), *Foto, video e gestione di crisi*, blog " gestione e comunicazione di crisi", 24 gennaio

Trancu Patrick (giugno 2008), *Crisi, blogosfera e il caso Kryptonite*, blog "gestione e comunicazione di crisi", 9 giugno.

Luca Poma e Giampietro Vecchiato (2012), *Crisis management, come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la busines continuity e la reputazione*, Milano.

SITOGRAFIA

Bernstein Jonathan: www.bernsteincrisismanagement.com

Associazione Nazionale Risk Manager e Responsibili Associazioni

Aziendali (Anra): www.anra.it

Federazione Relazioni Pubbliche Italiane (Ferpi), www.ferpi.it

Norsa Luigi: www.luiginorsa.com