

ECONOMIA E TECNICA DELLA COMUNICAZIONE AZIENDALE

11

Andrea Alemanno a.a. 2020/2021



**Sooner or later, your wife will drive home
one of the best reasons for owning a Volkswagen.**

Women are soft and gentle, but they hit things.

If your wife hits something in a Volkswagen, it doesn't hurt you very much.

VW parts are easy to replace. And cheap. A fender comes off without dis-

And a VW dealer always has the kind of fender you need. Because that's the one kind he has.

Most other VW parts are interchangeable too. Inside and out. Which means your wife isn't limited to fender smashing.

It may make you furious, but it won't make you poor.

So when your wife goes window-shopping in a Volkswagen, don't worry.

You can conveniently replace anything she uses to stop the

... E NEL CASO DI CRISI?

**Elementi per una
valorizzazione di un
asset immateriale**

CRISIS MANAGEMENT

Nella vita d'impresa... le crisi possono capitare. Anche se ci prepariamo nel migliore dei modi.

CRISI: QUALI??

QUALI CRISI GESTITE BENE??

QUALI CRISI GESTITE MALE??



No one is perfect and bad things happen – it's how you handle negative events that makes the difference

Tutte le organizzazioni (pubbliche o private) si trovano, prima o poi, nella spiacevole circostanza di dover affrontare un problema imprevedibile e improvviso: **il manifestarsi di una crisi.**

Quando su di essa si riversa l'attenzione dei media e la situazione diventa di dominio pubblico, ci si deve confrontare con le **difficoltà che emergono dalla gestione operativa della crisi** stessa: il *management* è chiamato a rispondere alle crescenti domande e pressioni interne ed esterne.

Ogni crisi genera un forte interesse da parte di tutti i soggetti coinvolti, **stakeholders interni ed esterni**, ma soprattutto si scatena la **curiosità dei media**, e può essere modificato **anche il posizionamento dell'azienda**



La migliore strategia possibile per evitare che un evento imprevisto generi conseguenze difficili da cancellare è sicuramente quella di

non farsi trovare impreparati



Ma.... Nel caso.....

...just move quickly

Le attività di Crisis Management richiedono **estrema velocità di azione** unita alla **capacità di fornire insights strategici in un contesto delicato**

L'abbecedario delle ricerche di Crisis Management

A

▪ **Assess the situation**

*Determinare la
dimensione e la rilevanza
del problema:*

*→ Reazioni oltre misura
peggiorano la situazione*

B

▪ **Benchmark & Track**

*Dopo aver compreso il
“punto di partenza”, è
importante monitorare
il livello di “erosione”
della propria
posizione*

C

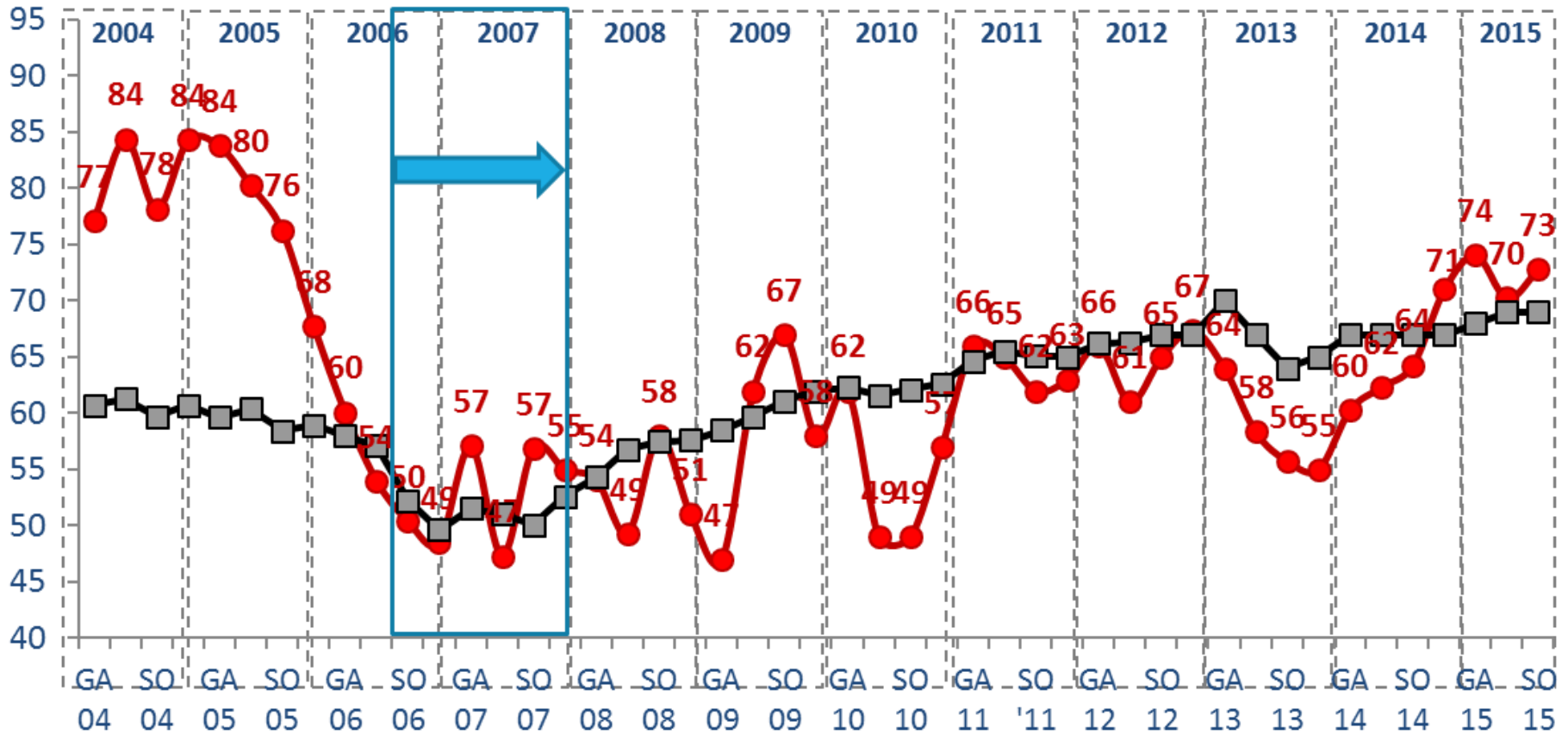
▪ **Communication**

*Identificare il modo
migliore per
intervenire*

La reputazione del Gruppo XXX

Contribuzione all'indice [Corporate Reputation] per target
 Analisi delle dinamiche trimestrali

● **Opinion Leader**
 Indice Generale



La crisi come opportunità è un abusato adagio?



La crisi è una crisi, anche se ... le conseguenze di uno stato d'emergenza, in base a come quest'ultima viene gestita, possono:

- determinare un **tracollo economico finanziario irrecuperabile**
- determinare una **grave perdita di fiducia** da parte degli *stakeholder*, dei media
- ristabilire la **situazione di partenza**
- **ma possono anche generare un nuovo e migliore stato di equilibrio**

UNA CRISI ESEMPLARE J&J

In un servizio a piena pagina di Fortune viene detto che la risposta del CEO di Johnson & Johnson Burke alle morti provocate, nel lontano 1982, dal Tylenol, rimane ancora oggi il **‘il miglior caso di gestione di una crisi’**.

“Burke avrebbe potuto lasciar correre o reagire semplicemente a livello regionale. Ha invece lanciato un’offensiva richiamando 31 milioni di confezioni di Tylenol e promuovendo una massiccia campagna di comunicazione volta ad informare il pubblico” osserva Jia Lynn Yant, autrice dell’articolo.

Burke è diventato ‘il volto’ di Tylenol, ha dominato la scena mostrandosi calmo e controllato. L’esperto di crisi James Lukaszewsk ha definito il caso Tylenol una ‘fiaba’. E questo mito è stato perpetrato dal film del 1999 ‘The Insider’ in cui Russell Crowe dice che Burke *“ritirò immediatamente il Tylenol da tutti gli scaffali d’America”*.

In realtà le cose non andarono esattamente così, ma la capacità di reazione e la narrazione successiva trasformarono un serio problema in un successo.

Key Learnings



➤ **Da fare**

- **Comunicare velocemente:**
identificare il problema prima che lo facciano altri
- **Prendersi le proprie responsabilità**
- **Attivare azioni per arginare o risolvere il problema**
- **Informare:** *la gente pensa il peggio a meno che non gli si dica diversamente*
- **Ottenere appoggio esterno**

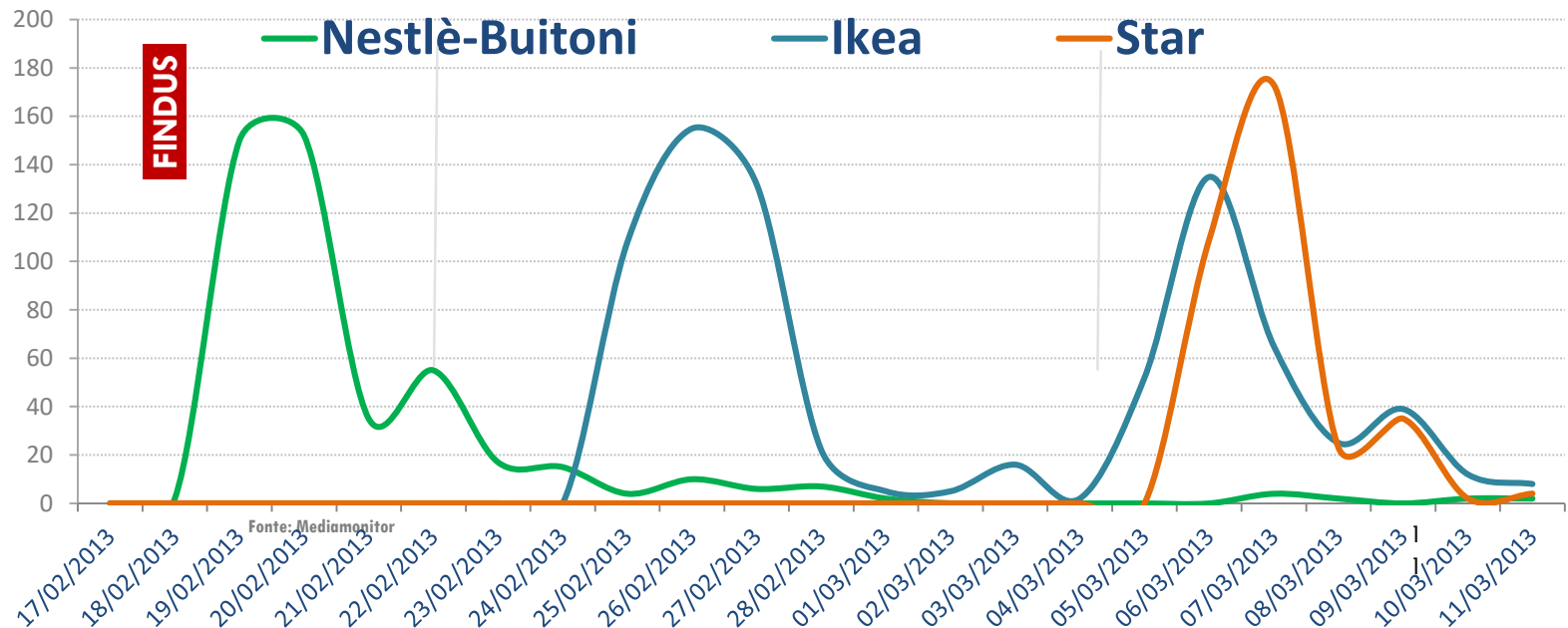


❖ **Da evitare**

- ❖ **Deresponsabilizzarsi**
- ❖ **Minimizzare il problema**
- ❖ **Trovare un capro espiatorio**
- ❖ **Fare ostruzionismo**
- ❖ **Credere di essere credibile ed autorevole a prescindere**
- ❖ **Rimanere inerte**

Presenza mediatica dei brand associata al tema della presenza di 'Carne di Cavallo': inverno 2013

Numero di articoli pubblicati su QUOTIDIANI (cartacei e online), su BLOG e SITI WEB e di video trasmessi in tv e su internet



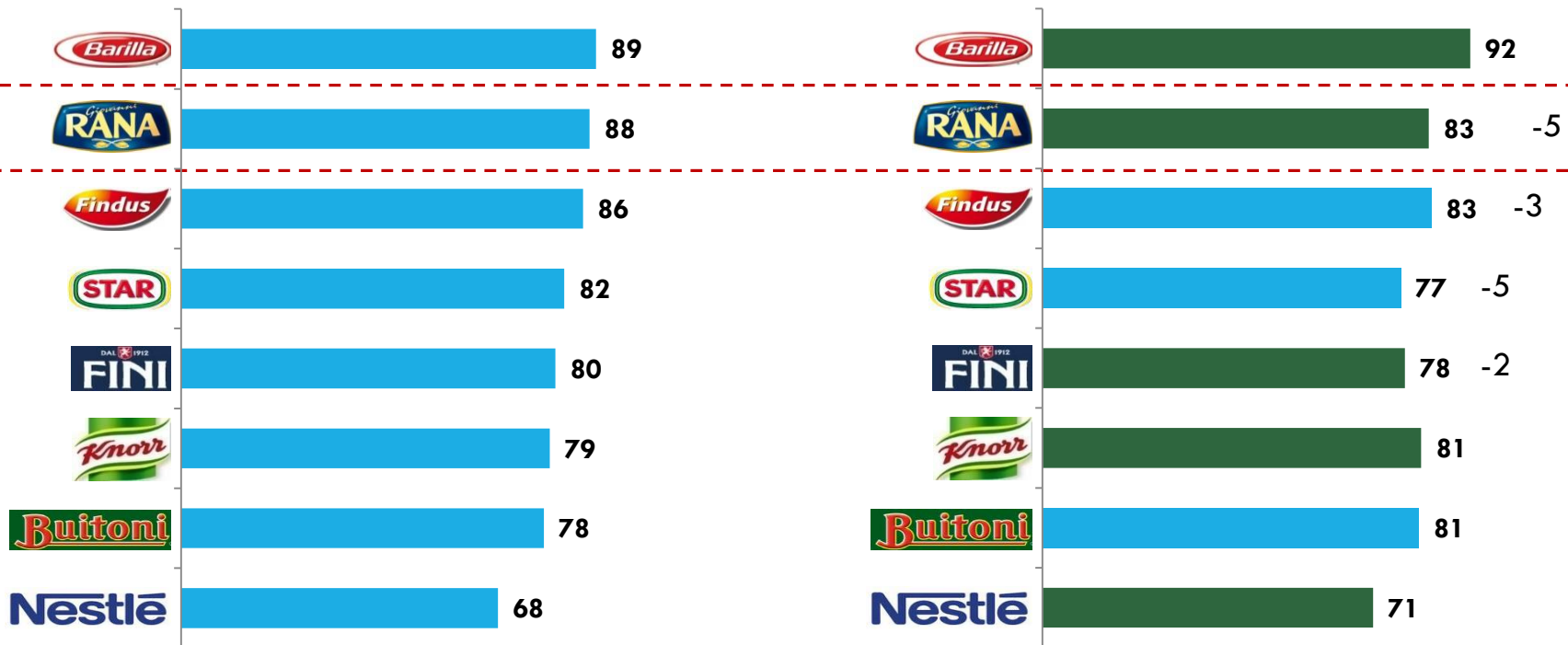
FIDUCIA NELLE PRINCIPALI AZIENDE ALIMENTARI

FID) LEI RITIENE CHE CI SI POSSA FIDARE DI ...

SI (%)

Fase 1: 22-23 Febbraio

Fase 2: 6-7 Marzo

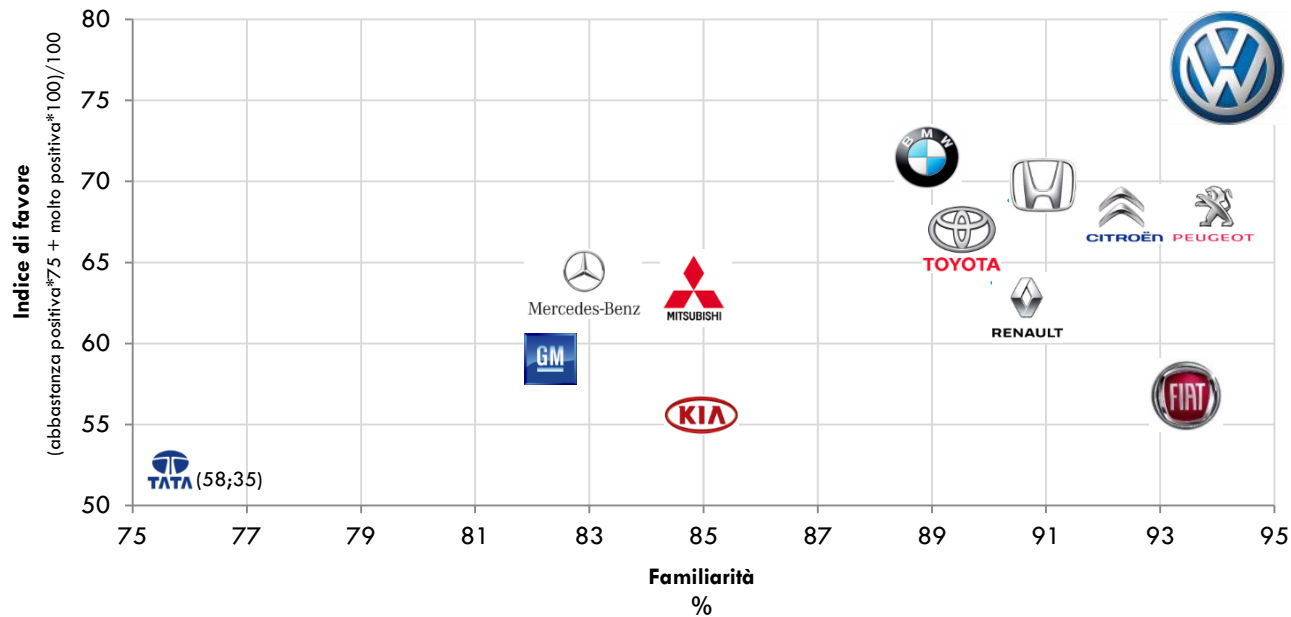


Base: conoscono abbastanza bene ciascuna azienda da esprimere un giudizio

BEFORE THE RAIN:

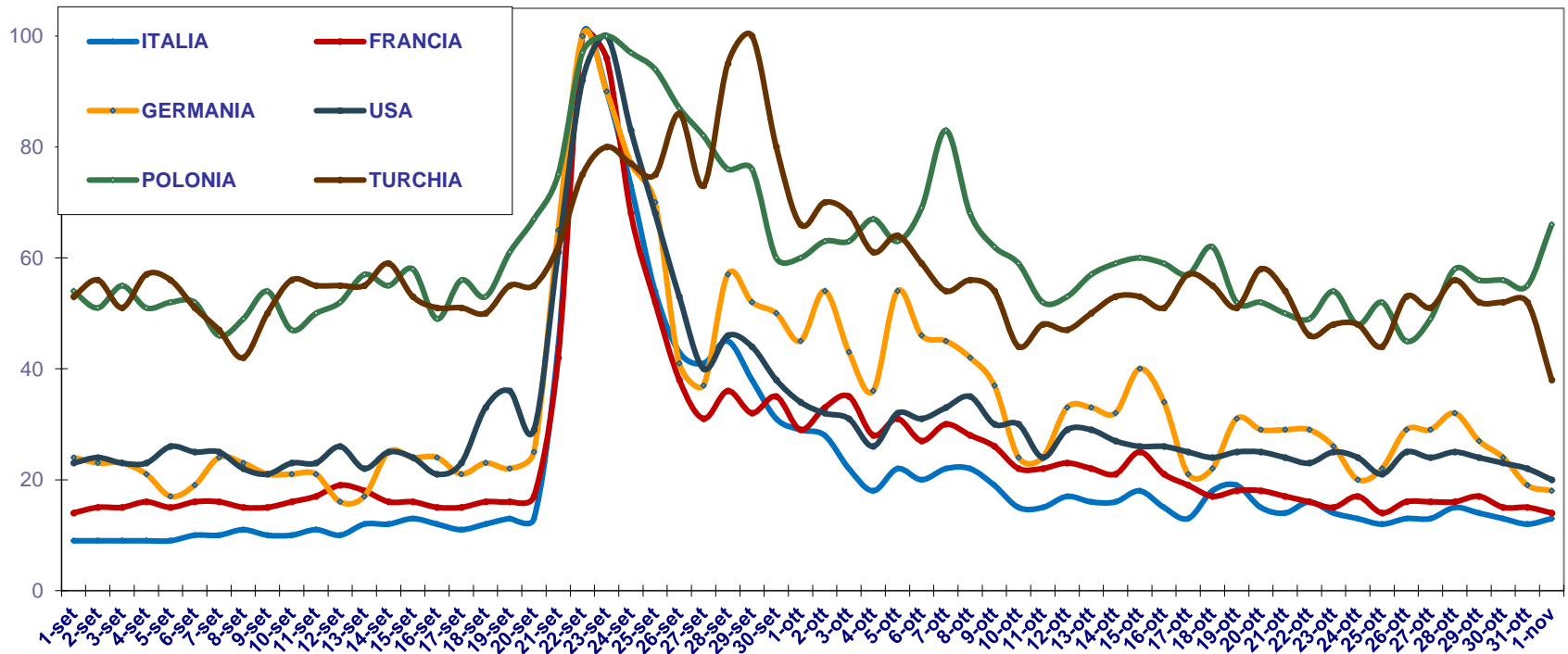
SITUAZIONE PRIMA DI SETTEMBRE 2015

Inadagini CAWI, 900 interviste,
Campione nazionale
rappresentativo
18-74 anni



ATTENZIONE SUL CASO VOLKSWAGEN – LA NOTIZIA HA DESTATO MOLTA ATTENZIONE NELLA PRIMA FASE

Chiave di ricerca in Google: Volkswagen (periodo 1 settembre- 1 novembre 2015)



Fonte: dati tratti da Google Trends

Google Trends analizza una percentuale di tutte le ricerche del termine aventi gli stessi parametri di tempo e luogo. Ogni punto dati viene diviso per le ricerche totali dell'area geografica e l'intervallo di tempo che rappresenta, al fine di confrontare la frequenza relativa. I valori ottenuti vengono poi riportati su una scala da 0 a 100.

Confronta Termini di ricerca ▾

Moncler

Termine di ricerca

Germanwings

Termine di ricerca

Volkswagen

Termine di ricerca

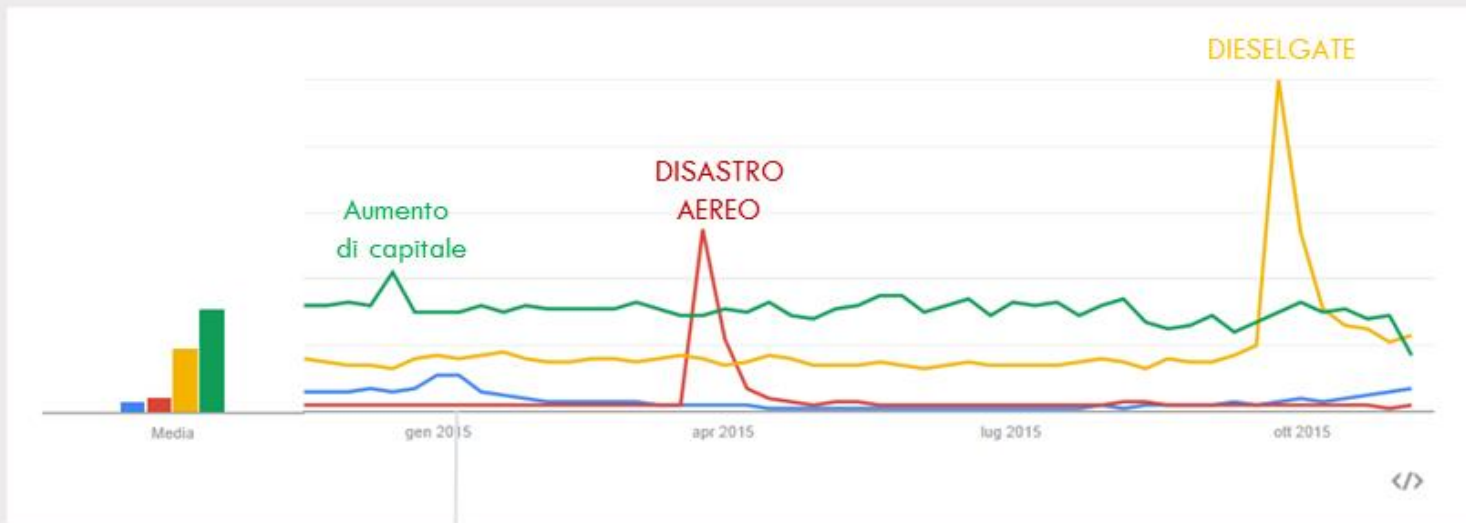
MPS

Termine di ricerca

+ Aggiungi termine

Interesse nel tempo ?

Intestazioni notizie Previsione ?

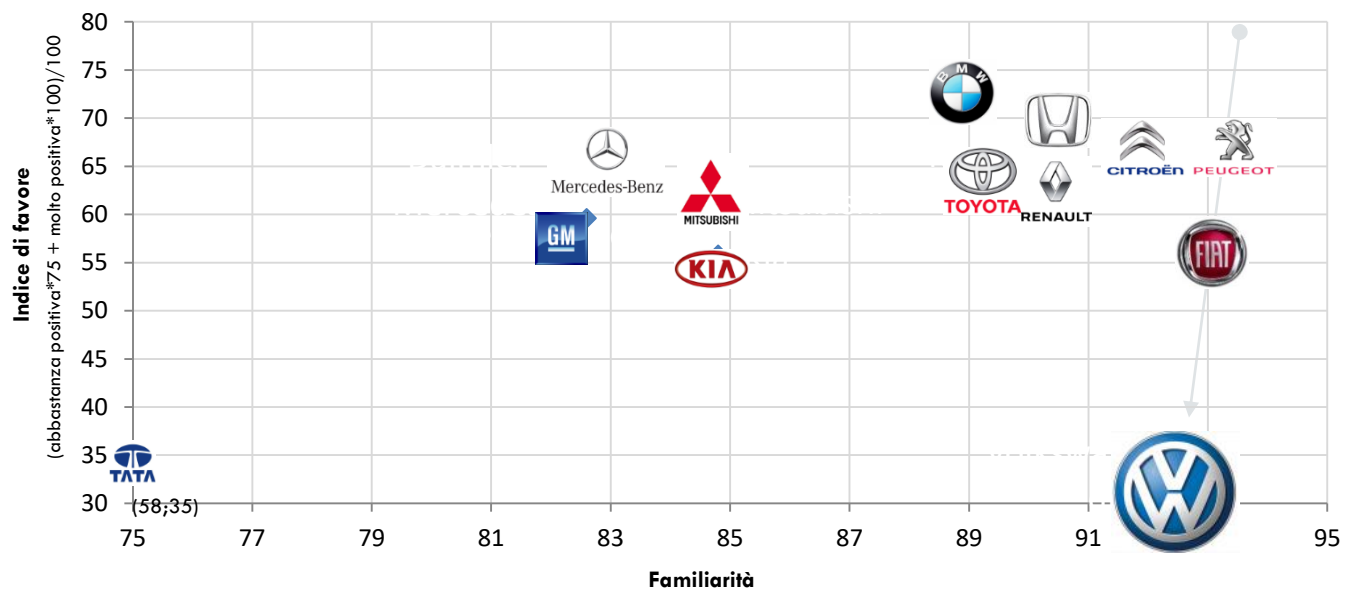


TRASMISSIONE
REPORT

VOLKSWAGEN DOPO LA CRISI

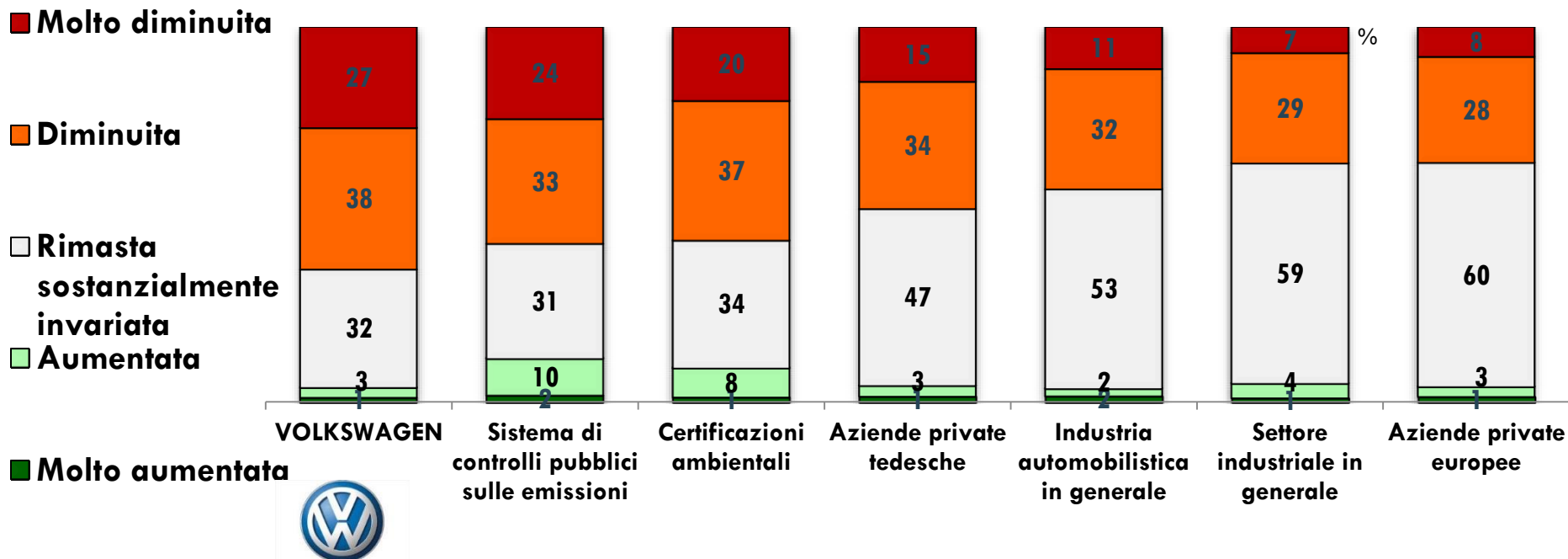
(DATO VW DEL 26/11/2015)

Inadagini CAWI, 900 interviste,
Campione nazionale
rappresentativo
18-74 anni



CALA LA FIDUCIA SUL SISTEMA DEI CONTROLLI

In seguito a questa vicenda, la sua fiducia ora nei seguenti ambiti è..



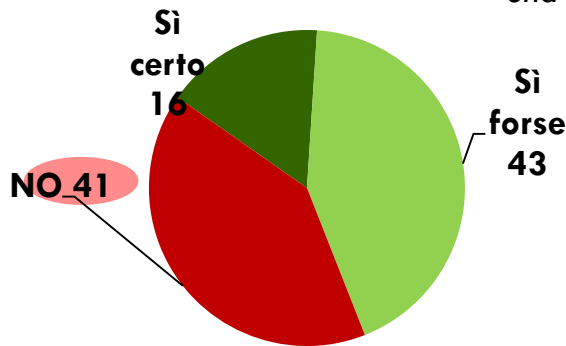
Ril.: 14-20 ottobre

Base: conoscono la vicenda VW

TUTTO SOMMATO L'EQUITY DI VW HA TENUTO

Sì: 59%

Se dovesse comprarne una, Lei oggi prenderebbe in considerazione l'acquisto di una macchina Volkswagen?

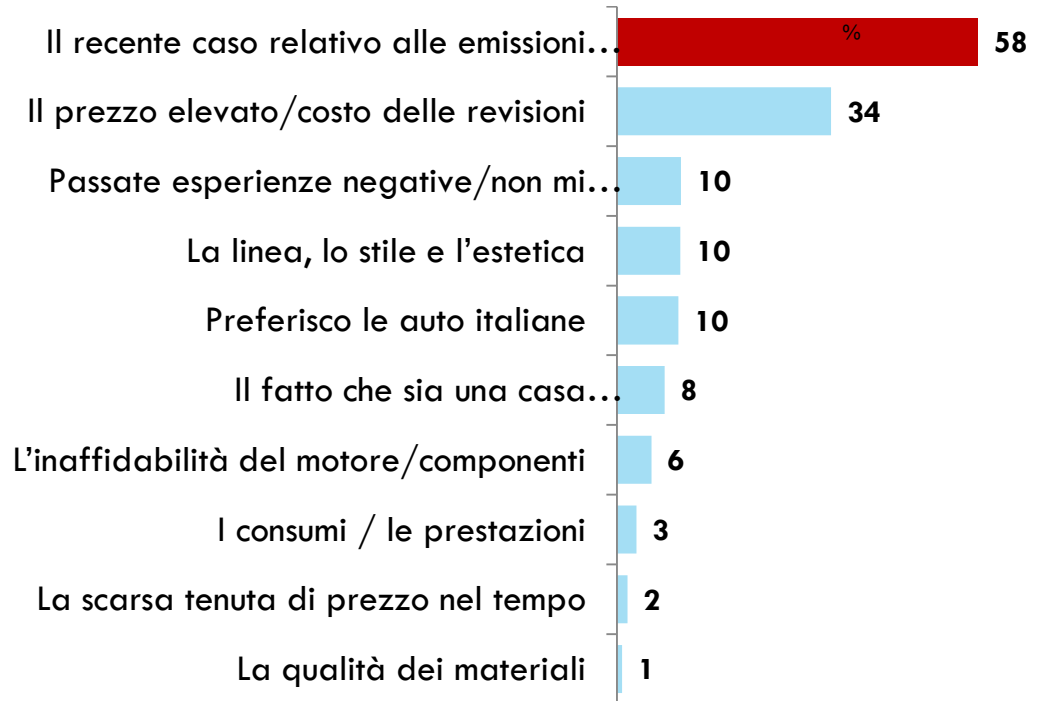


Per quale ragione?

(Base: conoscono la vicenda VW)

24% DEL TOTALE NON ACQUISTEREBBE PER LO SCANDALO DELLE EMISSIONI

(Base: non comprerebbero VW)



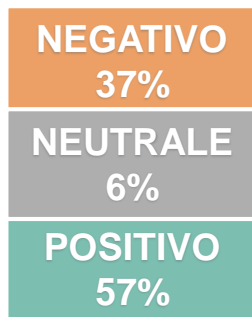
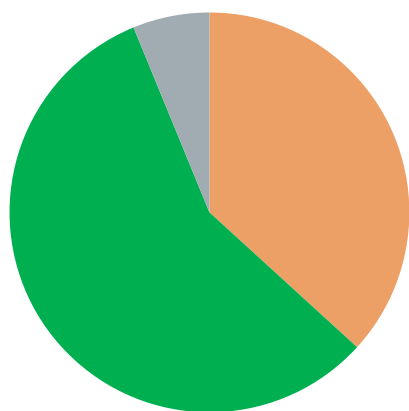
Ril.: 14-20 ottobre

Volkswagen: qualità e fiducia

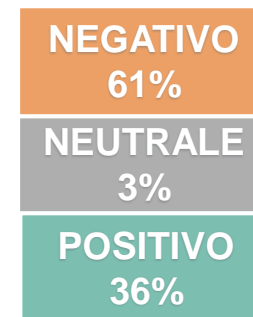
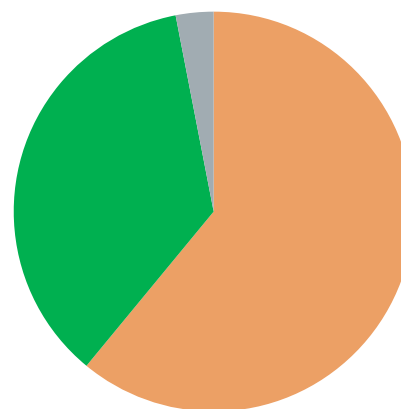
I tweet che contengono un riferimento esplicito alla qualità e alla fiducia nel brand rivelano un sentiment molto diverso: ad apparire **meno minacciata** è la **percezione della qualità delle auto tedesche che viene discussa negativamente nel 37% dei casi**, mentre risulta **decisamente compromessa la fiducia** che i consumatori ripongono in Volkswagen.



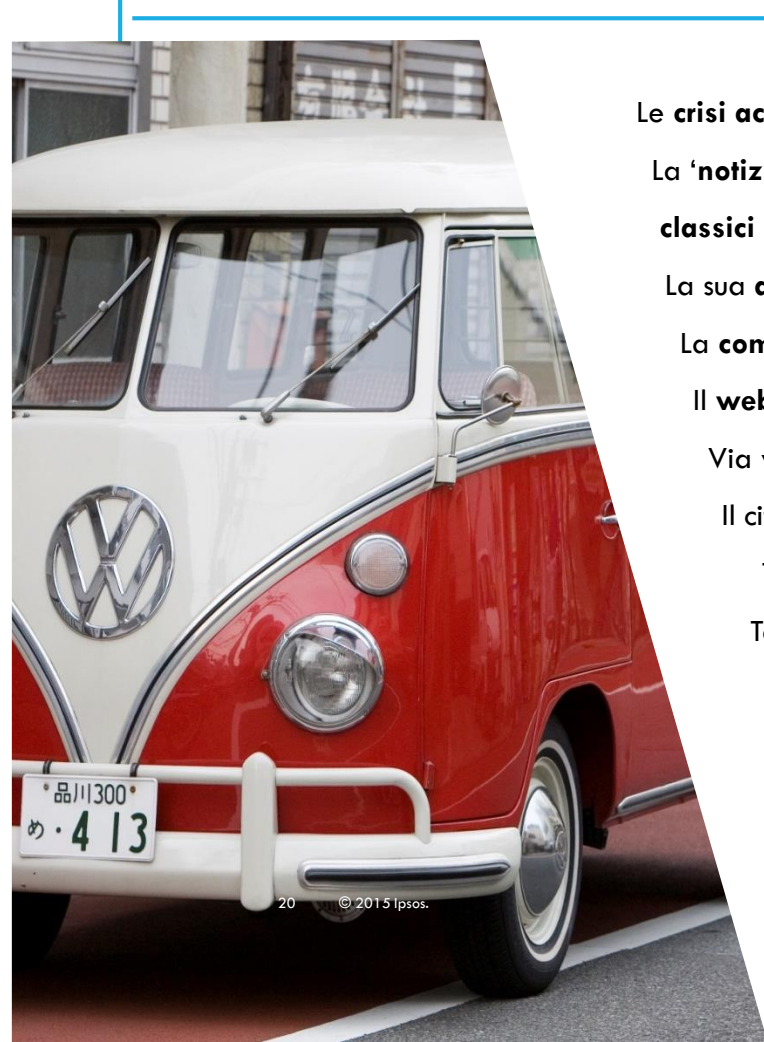
qualità



fiducia



KEY LEARNINGS



Le **crisi accadono**, fondamentale farsi trovare preparati

La '**notizia**', sulla popolazione allargata, arriva ancora in un primo momento dai **media classici**

La sua **diffusione**, come magnitudine è velocemente colta dal **web**

La **comunicazione sul web** è fondamentale, ma deve essere **pronta**

Il **web ha memoria corta**, almeno così appare, i temi passano velocemente di moda

Via via che passa il tempo, una crisi tende sempre più ad impattare sull'intero **settore**

Il cittadino-consumatore ha una '**presenza mentale**' **limitata**, circa 3 scandali

Tutto ciò **non deve rassicurare** troppo, in realtà il **ricordo** può essere più persistente

Tale ricordo, quando attivato, è capace di **condizionare il consumo anche dopo anni**

Reputazione e della **Brand Equity** possono essere impattati diversamente

Comprendere **su quale livello agire** è fondamentale per evitare i rischi di:

- *eccessiva, insufficiente o tardiva reazione*
- *tone of voice e contenuti non adeguati*

In una crisi è **miopie gioire delle altrui disgrazie**: tutto il sistema rischia

La strategia migliore è quella di **collaborare**