



**fondazione banfi**

---

**SANGUIS JOVIS**  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

WINTER SCHOOL  
SANGUIS JOVIS

“FRA PRODOTTO E MERCATO:  
I valori della marca nel Sangiovese”

**Stella Romagnoli**  
La Marca e la comunicazione di crisi

# CRISIS MANAGEMENT



**fondazione banfi**

**SANGUIS JOVIS**  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

# La comunicazione di crisi

La comunicazione di crisi rappresenta l'area di attività **specialistica delle relazioni pubbliche** che si occupa di definire, progettare e attuare un **piano di comunicazione volto a superare una circostanza critica** in cui un'organizzazione può trovarsi coinvolta.

E' un'area dove l'Ufficio Stampa aziendale è -e sarà- sempre più coinvolto



**Crisi è qualsiasi evento che ha un  
impatto negativo sull'organizzazione**



**fondazione banfi**

**SANGUIS JOVIS**  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

# 3 aree principali

- **Sicurezza e salute pubblica**
- **Reputazione aziendale**
- **Problemi economico-finanziari**



**fondazione banfi**

**SANGUIS JOVIS**  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

# La comunicazione in caso di crisi

- La **crisi d'impresa** è un evento grave, spesso non prevedibile, che **richiede un'immediata reazione** in quanto potrebbe arrecare danni ingenti all'organizzazione sia in termini economico-finanziari che d'immagine
- Tipo di crisi e processo per fronteggiarle:
  - **Crisi traumatiche**: disastro naturale, azioni delittuose contro l'impresa (sabotaggi), errori aziendali gravi (prodotti pericolosi).  
**Processo di Crisis Management**
  - **Crisi gestionali**: si verificano in relazione a squilibri di carattere economico-finanziario. **Processo di risanamento**



# Le caratteristiche della crisi

La **crisi** appare **caratterizzata da tre aspetti** fondamentali:

- 1. Eccezionalità** dell'evento critico
- 2. Visibilità dell'evento** negativo e dei suoi effetti all'esterno, legata:
  - **Importanza dell'azienda** e immagine presso il pubblico
  - **Area geografica** interessata dalla crisi
  - **Conseguenze pratiche** verso i diversi pubblici
  - **Concomitanza di altri fatti rilevanti** che possono distogliere l'attenzione
- 3. Necessità** di una **risposta tempestiva ed esaustiva**, con riferimento alle esigenze di informazione manifestate dai pubblici coinvolti



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

**Grazie ai social media è proprio la  
visibilità dell'evento che sta  
diventando un grosso problema**



**fondazione banfi**

**SANGUIS JOVIS**  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE



**E la risposta deve arrivare entro 1 ora  
massimo**



**fondazione banfi**

**SANGUIS JOVIS**  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

# 3 principali tipologie di crisi

1. Sicurezza pubblica
2. Reputazione
3. Crisi finanziaria



**fondazione banfi**

**SANGUIS JOVIS**  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

La crisi più grave riguarda  
naturalmente la **sicurezza** delle  
persone



**fondazione banfi**

**SANGUIS JOVIS**  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

# Tempestività della visibilità

**sky TG24** @SkyTG24 · 9h

Deraglia un treno delle ferrovie #Trenord a #Milano, ci sarebbero delle vittime. Il TG delle 9 in diretta

Translate from Italian



Deraglia un treno delle ferrovie #Trenord a #Milano, ci sarebbero dell...  
Sky TG24 @SkyTG24

24 240



**fondazione banfi**

**SANGUIS JOVIS**  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

# Già dopo pochi minuti possono circolare fotografie (tramite i cellulari)



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

# Escalation della visibilità

GIOVEDÌ 25 GENNAIO 2018 14:53:16

## RAI1: PORTA A PORTA, SALTA RENZI, SPECIALE SULL'INCIDENTE FERROVIARIO

RAI1: PORTA A PORTA, SALTA RENZI, SPECIALE SULL'INCIDENTE FERROVIARIO ROMA (ITALPRESS) - Questa sera, giovedì 25 gennaio, la presenza del segretario del PD, Matteo Renzi, a Porta a Porta e' rinviata per far posto ad un approfondimento sull'incidente ferroviario di questa mattina. L'appuntamento con Porta a Porta resta confermato alle 23.45 su Rai1. (ITALPRESS).

mgg/com

25-Gen-18 14:52

NNNN



**fondazione banfi**

**SANGUIS JOVIS**  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

# Escalation della visibilità

GIOVEDÌ 25 GENNAIO 2018 19:28:14

++ **Treno** deragliato:il dolore del Papa, prega per vittime ++

ZCZC0079/SXA

XCI75224\_SXA\_QBXB

B CRO SOA QBXB

++ **Treno** deragliato:il dolore del Papa, prega per vittime ++

(ANSA) - ROMA, 25 GEN - "Profondamente rattristato per il grave incidente ferroviario avvenuto a Pioltello", Papa Francesco "esprime la sua sentita partecipazione al dolore di quanti sono stati colpiti dal drammatico evento e, mentre assicura fervide preghiere di suffragio per coloro che sono tragicamente scomparsi, formula vivi auspici di pronta guarigione per i passeggeri rimasti feriti ed invia di cuore la benedizione apostolica". E' quanto ha scritto il card. Pietro Parolin, segretario di Stato a nome del Papa in un telegramma inviata all'arcivescovo di Milano.(ANSA).

VN

25-GEN-18 19:27 NNNN



**fondazione banfi**

**SANGUIS JOVIS**  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

# La comunicazione di crisi

- Quando si verifica un evento traumatico l'impresa deve **gestire le informazioni**, all'interno e all'esterno per contenere gli effetti negativi sull'immagine dell'azienda
- L'impresa deve **indagare la natura della crisi**, le aree coinvolte, le responsabilità, l'entità del danno e i pubblici interessati a vario titolo
- Il punto nodale è la **percezione della crisi** da parte dei **pubblici di riferimento** e capire **a chi indirizzare i messaggi** e con **quale contenuto**



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE



# La comunicazione in situazione di crisi

Deve essere:

- **Immediata e completa:** per evitare la diffusione di notizie da parte di altre fonti che potrebbero aggravare la situazione
- **Centralizzata:** al fine di assicurare coerenza nella diffusione delle informazioni (**un solo portavoce**)
- **Costantemente aggiornata,** per informare continuamente i pubblici interessati sullo stato di avanzamento delle azioni intraprese
- **Trasparente:** che non minimizza e si assume le responsabilità
- **Multidirezionale:** diretta a tutti i pubblici, interni ed esterni



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

# I target della comunicazione di crisi

- Il **primo pubblico** a cui si deve rivolgere l'impresa è quello **interno**: dipendenti, collaboratori e famiglie:
  - Devono essere **ben informati** perché non diffondano informazioni inesatte
  - **Rassicurati e coinvolti** nel loro senso di appartenenza
- la comunicazione si deve rivolgere poi ai **pubblici esterni coinvolti direttamente**, indirettamente o in modo potenziale dalla crisi
- E a coloro che possono **influenzare** la riuscita del processo di crisis management



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

# I target della comunicazione di crisi

- **Opinione pubblica**, movimenti e gruppi di pressione
- **Mezzi di comunicazione** di massa, soprattutto i **social media**
- **Acquirenti e consumatori** attuali e potenziali
- **Fornitori**
- **Portatori di capitale** (azionisti, finanziatori istituzionali, istituti di credito, ecc.)
- **Concorrenti**
- **Amministrazione pubblica**, enti locali, magistratura, partiti, associazioni di categoria, ecc.



# Media e comunicazione di crisi

- Le **relazioni con i media** sono di particolare importanza: l'impresa deve prendere spontaneamente l'iniziativa
  - **inviando le informazioni ufficiali ai giornalisti** (prima che arrivino da altre fonti)
  - Evitando di diffondere (es. sul sito aziendale) notizie prima di averle date ai giornalisti
  - **Controllando la veridicità** di quanto **diffuso** dai media
- **Strumenti:**
  - Comunicati stampa, conferenza stampa, interviste
  - Mezzi digitali: social, email, sito web, press-room virtuale



# Il Crisis Management

Il **Crisis Management** può essere definito come quel **processo** ordinato di attività che va dalla **previsione della crisi** fino alla **gestione della stessa e delle fasi immediatamente successive**

L'**obiettivo** del Crisis Management è duplice:

- **Superare la crisi**
- **Attivare dei meccanismi di apprendimento** in modo da evitare l'insorgere in futuro di eventi critici analoghi e/o per imparare a gestirli al meglio



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

# IL PROCESSO DI CRISIS MNAGEMENT



**fondazione banfi**

**SANGUIS JOVIS**  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

# Processo di Crisis Management

**3 fasi** che si succedono nel tempo:

## 1. Prima della crisi:

- Si attiva un sistema di **analisi dei rischi**, delle **aree critiche** all'interno dell'impresa che se considerati adeguatamente possono evitare il verificarsi di eventi traumatici:
  - Es. scarsa motivazione del personale
  - Non rispetto delle norme di sicurezza
  - Insorgere di questioni ambientali o sociali che possono coinvolgere l'impresa
  - Possibili incidenti, ecc.
- Si elaborano **piani di crisi**, indicando procedure, tecniche e strumenti da utilizzare e risorse da coinvolgere



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

# Provate a immaginare 10 possibili minacce

## Likely Threats

Brainstorm 10 threats that may impact your organization this year. You may not think they are likely, but note if they are at least possible.

What kind of threat is it? Public safety, reputation, financial?

Note how your threats may be in all three categories, or only one or two. This can help you prioritize the threat level.

1.

2.

3.

4.

5.



**fondazione banfi**

SANGUIS JOVIS



**Dopo aver stilato le possibili cause di  
crisi  
individuare i target e i canali di  
comunicazione da utilizzare**



**fondazione banfi**

**SANGUIS JOVIS**  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

# Audience Identification Checklist

Take a look at the 10 threats that may impact your business. For each threat you've identified, who are your key audiences? Who will need or demand information both during and after the crisis? Here is a checklist of audiences you may need to consider:

1. People directly impacted by the crisis
2. Emergency responders
3. Mainstream media
4. Local community
5. Family and friends of people impacted
6. The public
7. Suppliers
8. Customers
9. Employees
10. Investigators
11. Shareholders or investors
12. Other



# Communication Channel Inventory

Consider your key audiences for each threat. How will you reach them during and after the emergency?

Take a thorough and detailed communication channel inventory. Make sure to review and update your inventory frequently and regularly, as contact information changes often. Further, note where each device is located.

Items in your communication channel inventory may include:

- Alarms
- Bulletin boards
- Bullhorns
- Electronic signage
- Emails
- Emergency response systems (text and email alert systems, intercom systems, etc.)
- Intranet
- Mailing addresses
- Mainstream media contacts (TV, radio, news, etc.)
- Online channels (Twitter, Facebook, Instagram, YouTube, etc.)
- Phone numbers
- Voicemail
- Walkie-talkies
- Website



# DURANTE LA CRISI



**fondazione banfi**

SANGUIS JOVIS

# Processo di Crisis Management

## 2. Durante la crisi:

- Si costituisce il **crisis management team**
- Si attua il **piano di comunicazione di crisi** e si segue il **manuale** di crisi (principi e procedure da seguire, comportamenti da adottare e azioni da compiere)
- **Verifica dell'efficacia delle azioni comunicative** che l'impresa sta adottando



**Bisogna stabilire una chiara linea di comando e definire chi è lo spokesperson.**



**fondazione banfi**

**SANGUIS JOVIS**  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

# Il leader del team di Crisis Management

Per garantire che il messaggio sia **univoco e coerente** bisogna definire a priori chi **comanderà** il team (che può cambiare a seconda del tipo di crisi).

Compiti del **team leader**:

- **Monitorare** costantemente la situazione (e la **visibilità sui media**, on e off line, sia dell'azienda che dei dirigenti)
- **Riunire il team** di crisi ed informarlo
- **Raccogliere tutte le informazioni** sui fatti che riguardano la crisi
- **Assegnare i compiti** ai componenti del team (chi si occupa dei media, chi degli stakeholders, chi informa le famiglie...)
- **Coordinare e approvare i messaggi** da dare, incluso il timing
- **Aggiornare** costantemente **il management**



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

# Lo spokesperson

Per rappresentare l'azienda nei momenti di crisi di solito ci sono i **massimi livelli aziendali** (Owner, AD, Presidente) ed i manager di alto livello

Lo spokesperson dovrebbe:

- Avere un **look presentabile**
- **Parlare in modo chiaro**
- Rimanere **calmo**
- **Rispondere bene** alle domande (dimostrare **empatia**)

E' preferibile fare un po' di **training PRIMA** che una crisi si presenti.

In caso di assenza dello spokesperson ufficiale è meglio scegliere il **miglior comunicatore** (NON il più alto in grado...)



**fondazione banfi**

**SANGUIS JOVIS**  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE



# Individuare il team di crisi

## The Crisis Response Team

Who needs to be assigned to the crisis response team for each of your identified threats?

Identify your team leaders, members, command center, and contact information for each threat. For each threat, make the situational chain of command clear.

Threat 1: \_\_\_\_\_ Command Center: \_\_\_\_\_

Alternate: \_\_\_\_\_ Team Leader: \_\_\_\_\_ Contact info: \_\_\_\_\_ Team Members: \_\_\_\_\_

|       |               |       |
|-------|---------------|-------|
| _____ | Contact Info: | _____ |
| _____ | Contact Info: | _____ |
| _____ | Contact Info: | _____ |
| _____ | Contact Info: | _____ |
| _____ | Contact Info: | _____ |
| _____ | Contact Info: | _____ |
| _____ | Contact Info: | _____ |
| _____ | Contact Info: | _____ |
| _____ | Contact Info: | _____ |
| _____ | Contact Info: | _____ |
| _____ | Contact Info: | _____ |
| _____ | Contact Info: | _____ |



# La war room

Durante la crisi il team deve **riunirsi fisicamente**

- Vedersi **aiuta a lavorare insieme** ci si intende meglio, anche grazie al linguaggio del corpo
- **Velocizza** tutto il processo di messa a punto delle comunicazioni

Quindi bisogna scegliere una **stanza abbastanza spaziosa che abbia tutti gli strumenti** necessari per la comunicazione (TV monitor, PC, telefoni, connessione internet, apparati per video-conference ecc.)

E prevedere un **piano B** (se la stanza non fosse disponibile)



**fondazione banfi**

**SANGUIS JOVIS**  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

**Tempestività e correttezza sono la  
parola d'ordine**



**fondazione banfi**

**SANGUIS JOVIS**  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

**Ma sempre più spesso c'è l'esigenza di  
rispondere ancora prima di aver capito  
cosa è successo**



**fondazione banfi**

**SANGUIS JOVIS**  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

# E NON si può sbagliare



**fondazione banfi**

**SANGUIS JOVIS**  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

# Una gaffe imperdonabile



**fondazione banfi**

SANGUIS JOVIS

# Un solo post social sbagliato può creare danni incalcolabili



# Attenzione al linguaggio...



**Pamela Ferrara** 🗨️ @PamelaFerrara · 5h

Secondo **#Trenord**, il deragliamento di un treno per cedimento strutturale di una rotaia è un "inconveniente tecnico".

La Costa Concordia invece è naufragata a causa di un corpo estraneo in mezzo al mare

🌐 Translate from Italian



16



144



**fondazione banfi**

SANGUIS JOVIS



# Polemiche rimbalzano sui grandi media



**fondazione banfi**

**SANGUIS JOVIS**  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

# Nulla sfugge al web (deragliamento Frecciarossa)

The image shows a screenshot of a Twitter thread. The top tweet is from **andrea ghirardini** (@ghirandrea) posted 2 hours ago, replying to @fsnews\_it. The text of the tweet is "Altro che svio...e" un deragliamento con vittime". Below the text is a screenshot of a mobile application interface. The app header shows the "STRETTI TALLI" logo and a search bar. A pink button labeled "Info sul traffico" is visible. The main content of the app screenshot is a news banner with the text "NUOVI FRECCIAROSSA DA MILANO A BOLOGNA ALLE 22:40" overlaid on a photo of a woman and a man. The bottom tweet is from **FSNews** (@fsnews\_it) posted 3 hours ago. The text of the tweet is "RFI, linea AV Milano – Bologna: traffico sospeso fra Milano e Bologna per svio treno" followed by a link to [rfi.it/cms/v/index.js](https://rfi.it/cms/v/index.js). The tweet has 7 replies, 30 retweets, and 17 likes.



**fondazione banfi**

SANGUIS JOVIS

# Il linguaggio della comunicazione di crisi deve essere semplice e sincero



The image shows a screenshot of a Twitter thread. The top tweet is from **Poicipenso @Poicipenso5**, replying to **@ghirandrea** and **@fsnews\_it**. The text of the tweet is: "È già buono che abbiano scritto treno invece di "materiale rotabile". Fanno i comunicati stampa come se stessero parlando tra addetti ai lavori...". Below it are two more tweets. The first is from **Sa @saporati20**, replying to **@fsnews\_it**, with the text: "Scusate, era troppo brutto scrivere deragliamenti? In ogni caso condoglianze per i due macchinisti deceduti. 🙏". The second is from **marco @silver65**, replying to **@fsnews\_it**, with the text: "Usate le parole giuste. #deragliamenti". The third is from **Patrick Trancu, CBCI @patricktrancu**, replying to **@sakiraskolniko3** and **@fsnews\_it**, with the text: "nella comunicazione di crisi non si usa gergo tecnico si usano le parole che le persone capiscono".

**Poicipenso @Poicipenso5** · 1h  
Replying to **@ghirandrea** and **@fsnews\_it**  
È già buono che abbiano scritto treno invece di "materiale rotabile". Fanno i comunicati stampa come se stessero parlando tra addetti ai lavori...

**Sa @saporati20** · 2h  
Replying to **@fsnews\_it**  
Scusate, era troppo brutto scrivere deragliamenti? In ogni caso condoglianze per i due macchinisti deceduti. 🙏

**marco @silver65** · 2h  
Replying to **@fsnews\_it**  
Usate le parole giuste. #deragliamenti

**Patrick Trancu, CBCI @patricktrancu** · 2h  
Replying to **@sakiraskolniko3** and **@fsnews\_it**  
nella comunicazione di crisi non si usa gergo tecnico si usano le parole che le persone capiscono



**fondazione banfi**

SANGUIS JOVIS

# Come si fa ad essere tempestivi e coerenti?

**Preparare o procurarsi** prima delle **frasi (già approvate)** da utilizzare proattivamente in caso di necessità, e che tutti quelli che ci cercheranno trovino informazioni accurate e corrette.



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

# Come si fa ad essere tempestivi e coerenti?

- Verificare che il **boilerplate** (la biografia aziendale) dei **comunicati stampa** sia scritto in modo corretto e aggiornato
- Verificare che le **informazioni che ci riguardano sul web** siano accurate e aggiornate (Wikipedia)
- Verificare che la **parte istituzionale del sito** (che sarà visitata da chi è in cerca di informazioni) sia **aggiornata**, e che **non ci siano toni frivoli o promozionali** (check anche dei **social media**)



# Es. Effetto toni frivoli su tutti i social

Frecciarossa

Ti piace Pagina seguita Consiglia

**Andrea Cappelleri** Se questa pagina deve avere un senso, forse, invece di pubblicare queste inutili amenità, si potrebbe aggiornare i viaggiatori sulla situazione tra Milano e Pioltello, che dite?

Mi piace · Rispondi · 9 h

**Frecciarossa** Ciao Andrea, sulla linea Milano - Brescia sono in corso le verifiche del caso, attivati percorsi alternativi ed un servizio sostitutivo bus. Qui puoi trovare tutti gli aggiornamenti: <http://bit.ly/2E86nuW>

Mi piace · Rispondi · 8 h

Visualizza altre risposte



**fondazione banfi**

SANGUIS JOVIS

# Verificare anche che i dati su Wikipedia siano accurati e aggiornati (qui siamo al 2013...)

WIKIPEDIA  
L'enciclopedia libera

Partecipa al Concorso di Fotografia Scientifica 2019 e aiuta Wikipedia!

## Banca Popolare del Lazio

Da Wikipedia, l'enciclopedia libera.

La **Banca Popolare del Lazio** è una Società cooperativa per azioni avente sede in **Velletri**; alla data del 10 giugno 2016 dispone di 59 filiali presenti nelle province di Roma (39 agenzie), Latina (14 agenzie), Frosinone (4 agenzie) e Viterbo (2 agenzie).

**Indice** [nascondi]

- 1 Storia
- 2 Principali dati societari
- 3 Bibliografia
- 4 Collegamenti esterni

### Storia

[ modifica | modifica wikitesto ]

Nasce nel 1904 a Velletri come *Cassa Agricola operaia Pio X* su istanza del ricreatore Silvio Pellico e grazie anche al sostanzioso contributo del Cardinal Vescovo Oniglia. Nel 1937 la Cassa mutò la sua denominazione sociale in quella di *Banca Cooperativa Pio X*; tale denominazione verrà mantenuta fino al 1994 anno in cui, successivamente alla fusione con la Banca popolare di **Terracina**, verrà assunta la denominazione di *Banca Popolare del Lazio*.

### Principali dati societari

[ modifica | modifica wikitesto ]

- Patrimonio Netto: € 274.391.274
- Tier 1 capital ratio: 17,6%
- Utile Netto: € 9.546.689
- Numero di Soci: 6.514
- Numero di Azioni: 7.571.747

Informazioni aggiornate al bilancio del 31/12/2013.

#### Banca Popolare del Lazio

**Stato**  Italia

**Forma societaria** Banca popolare

**Fondazione** 1904 (costituzione della *Cassa Agricola operaia Pio X*)  
1994 (fusione con la **Banca popolare di Terracina**) a Velletri

**Sede principale** Velletri  
Via Martiri delle Fosse Ardeatine, 9

**Filiali** 59

**Settore** Banca

**Sito web** [www.bplazio.it](http://www.bplazio.it)

Modifica dati su Wikidata · Manuale



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

# Sempre per essere pronti con le risposte...

- Avere sempre aggiornato l'**inventario delle pubblicazioni sui prodotti** (che contengono specifiche che potrebbero essere utili)
- La situazione dei **report di business e commerciali** (avere a disposizione tempestivamente i dati aggiornati dal punto di vista finanziario)
- **Biografie aggiornate** dei dirigenti aziendali



**E' importante fare regolarmente un inventario e aggiornare queste pubblicazioni**



**fondazione banfi**

**SANGUIS JOVIS**  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE



# Proactive Statement Inventory

What proactive statements can you draw upon in a time of crisis? What are the documents and where can you quickly locate them?

Items you will want to assess and inventory:

## Website

- About page
- Company history
- Company timeline
- Executive biographies
- FAQ page
- Press page
- Other

## Press Releases

- Boilerplate language
- Press release content

## Wikipedia

Date/time last checked for accuracy \_\_\_\_\_ Sales, Marketing, and Promotional Pieces

- Annual reports
- Catalogs
- Company videos
- Fact sheets
- Spec sheets
- White papers
- Other



**fondazione banfi**

SANGUIS JOVIS

# Hold Statement per prendere tempo

- Durante una crisi bisogna rispondere tempestivamente, con fatti e in modo compassionevole, ma NON si dispone di tutte le informazioni necessarie, quindi si utilizza un **Hold Statement**
- **L'Hold Statement è una comunicazione utilizzata all'inizio della crisi per stabilire credibilità e autorevolezza (come **principali fonti di informazione** per la crisi –prima che ci pensino altri ad inventarsele)**



fondazione banfi

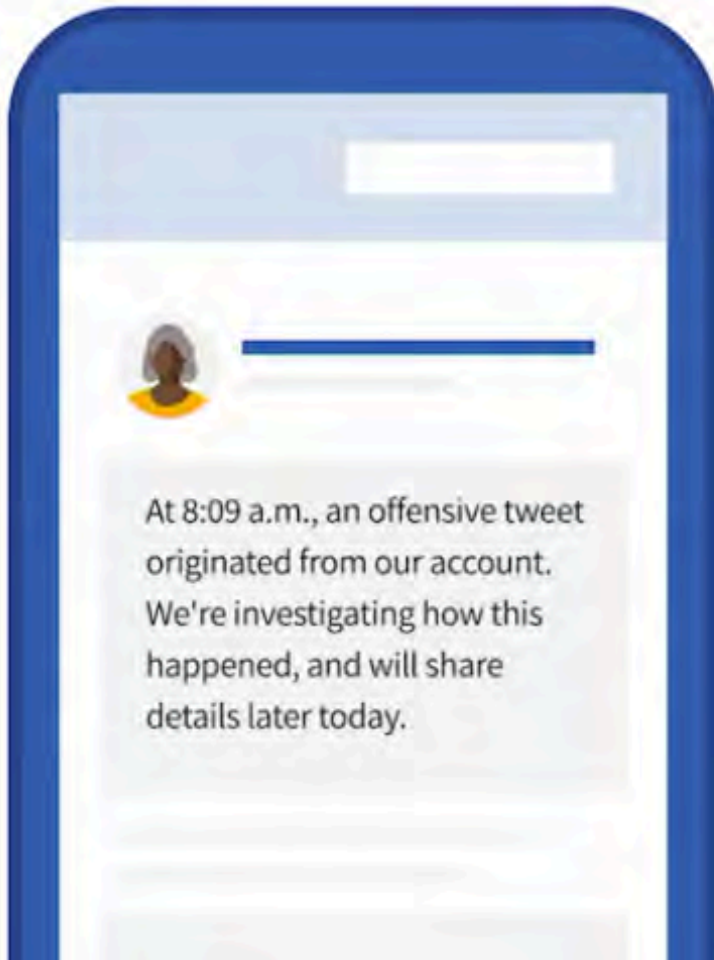
SANGUIS JOVIS  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

# Come preparare l'Hold Statement

- Deve essere **corto e semplice**
- **Concreto, fattuale** (utilizzare le 5 W: Chi, Dove, Come, Quando, Perché)
- **Orientato all'azione** (si promette di indagare sulle «W» senza risposta, es. il perché, o il chi è coinvolto)
- Con una **timeline** di aggiornamento (specificando quando e come verranno forniti i dati sull'aggiornamento)
- Deve esprimere **empatia** per le persone coinvolte. Se le persone sono spaventate bisogna usare un tono calmo, se sono arrabbiate bisogna riconoscere questo sentimento (ci rendiamo conto che...)
- Deve **iniziare con un messaggio di coinvolgimento**, di condivisione dell'apprensione



# Esempio



- ✓ Short and simple
- ✓ Factual
- ✓ Action oriented
- ✓ Time bound
- ✗ Empathetic
- ✗ Open with concerns



# Preparate prima un Hold Statement



**fondazione banfi**

**SANGUIS JOVIS**  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

## Crafting Hold Statements

Quickly outline what you know within the first few minutes of learning about the crisis. Use the classic who, what, where, when, why, and how structure. If you don't have verified information or know a factual answer to a question, leave that question blank.

Who? \_\_\_\_\_

What? \_\_\_\_\_

Where? \_\_\_\_\_

When? \_\_\_\_\_

Why? \_\_\_\_\_

How? \_\_\_\_\_

Crafting a hold statement in three steps:

1. Look at the answers to the areas above. Craft a factual statement based on what you know.
2. Next, look at the blank spaces. What don't you know? Use that to craft your action plan.
3. Close with your timeline for getting back with more factual information.

What medium will you use to issue your hold statement? \_\_\_\_\_



**fondazione banfi**

SANGUIS JOVIS

# In sintesi devono passare 2 messaggi

Prima di tutto **il management** deve dare **due messaggi fondamentali** (a tutti gli stakeholders) incentrati sulla:

- 1. Non indifferenza** (comunica all'esterno che l'organizzazione si sente coinvolta dall'incidente, condivide l'apprensione del pubblico ed è pronta a mettere a disposizione ogni informazione utile in suo possesso)
- 2. Responsabilità sociale** (il desiderio di intraprendere ogni iniziativa appropriata per contribuire alla soluzione del problema e per ammorbidire la severità degli interlocutori esterni)

# Es. messaggio del vertice FS

NEWS, INFO E AGGIORNAMENTI SUL GRUPPO FERROVIE DELLO STATO

**FSNews** 

 **FERROVIE DELLO STATO ITALIANE**

**Tweets** **Following** **Followers** **Likes**

**48.1K** **539** **211K** **1,942**

**FSNews**   
@fsnews\_it Follows you

News e aggiornamenti sul Gruppo FS Italiane: [fsitaliane.it](https://www.fsitaliane.it) Lavora con Noi: [bit.ly/lavorainFS](https://bit.ly/lavorainFS)

Italia

[fsnews.it](https://www.fsnews.it)

Joined November 2010

**Tweets** **Tweets & replies** **Media**

 Pinned Tweet

 **FSNews**  @fsnews\_it · 8h

La Presidente del Gruppo **#FS** Italiane, Gioia Ghezzi, l'Amministratore Delegato Renato Mazzoncini, assieme al Consiglio di Amministrazione e ai vertici delle principali Società controllate sono vicini alle vittime e ai feriti dell'incidente ferroviario di **#Pioltello** (MI).

 Translate from Italian

 7  13



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE



# Reactive Statement

- Una volta portata avanti la ricerca delle cause e dei fatti della crisi, bisognerà **comunicare i risultati dell'indagine**
- E bisogna **prepararsi in anticipo a rispondere al PEGGIORE scenario possibile** (che la responsabilità è dell'azienda e delle sue persone)



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

# Quindi...

- Preparare una **dichiarazione sintetica** che ripete i fatti e la posizione dell'azienda.
- Fare un **brainstorming** sui peggiori scenari possibili, immaginando PRIMA quali sono le **domande più difficili** che potranno fare i giornalisti (ma anche i dipendenti, i clienti, i venditori...)
- **Preparare le risposte, usando i fatti con empatia** e compassione
- **RIPASSARE le risposte** (es. prima della conferenza stampa). Lo spokesperson dovrà iniziare con la dichiarazione di posizionamento ed essere preparato su tutte le possibili risposte



# Come scusarsi

- Di solito la dichiarazione iniziale «di posizionamento» contiene le **scuse**. Fatte bene possono cambiare l'opinione pubblica, fatte male possono peggiorare di molto la situazione.

Le **3 R** delle scuse fatte bene:

- **Rimorso**
- **Responsabilità**
- **Risoluzione**



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

# 1. Rimorso

- **Il rimorso deve essere genuino, non si può simulare.** Se si prova rimorso solo perché le persone si sono arrabbiate meglio non scusarsi.
  - Es. NON dire «mi dispiace che ti sei arrabbiato». Questo NON è rimorso
- Scusarsi solo se si prova **rimorso per le proprie azioni (non per le reazioni...)**
- Basta dire: ci scusiamo, o ci dispiace.



## Le scuse della Barilla (28 settembre 2013)

"Con riferimento alle dichiarazioni rese ieri alla Zanzara, **mi scuso se le mie parole hanno generato fraintendimenti o polemiche, o se hanno urtato la sensibilità di alcune persone.** Nell'intervista volevo semplicemente sottolineare la centralità del ruolo della donna all'interno della famiglia".

Barilla precisa di avere "il massimo rispetto per qualunque persona, senza distinzione alcuna", "il massimo rispetto per i gay e per la libertà di espressione di chiunque. Ho anche detto - e ribadisco - che rispetto i matrimoni tra gay". Infine, conclude la nota, "Barilla nelle sue pubblicità rappresenta la famiglia perché questa accoglie chiunque, e da sempre si identifica con la nostra marca".



**fondazione banfi**

SANGUIS JOVIS

## 2. Responsabilità

- A volte non è possibile prendersi la **responsabilità dell'accaduto**, sia per le implicazioni legali, bisogna stare attenti a cosa si dice o scrive, sia perché magari **NON** si sa di chi è la responsabilità
- Ad esempio, in caso di incidente provocato da auto aziendali si può dire: «ci dispiace. (punto) Le nostre auto sono state coinvolte... **Siamo pronti a ....** in caso sia accertata la nostra responsabilità»



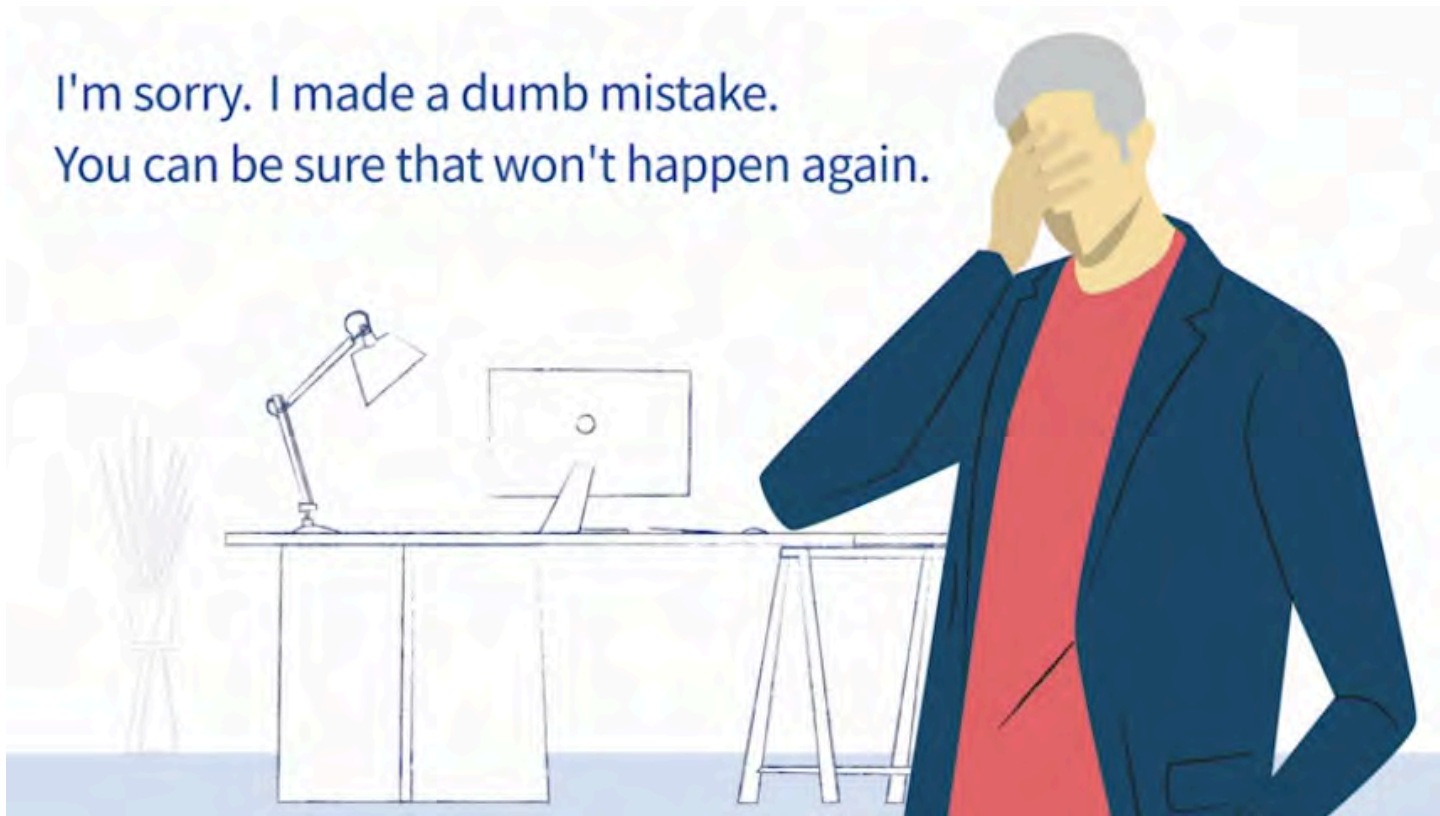
fondazione banfi

SANGUIS JOVIS  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

## 3. Repair

Dobbiamo dire cosa faremo per rimettere le cose a posto.

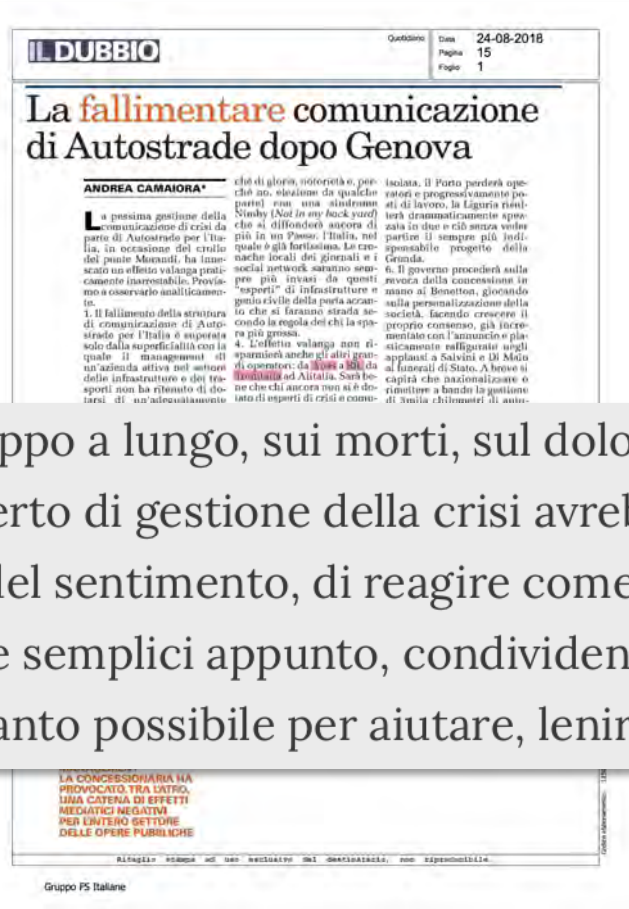
I'm sorry. I made a dumb mistake.  
You can be sure that won't happen again.



**fondazione banfi**

SANGUIS JOVIS

# Un caso di scuse mancate



**Troppo silenzio**, troppo a lungo, sui morti, sul dolore, sullo choc, quando qualunque vero esperto di gestione della crisi avrebbe suggerito di adottare la tecnica del sentimento, di reagire come farebbero il lattaiolo e il portinaio, le persone semplici appunto, condividendo la pena, rendendosi disponibili a fare quanto possibile per aiutare, lenire, condividere. **Lucia**



**fondazione banfi**

SANGUIS JOVIS



# Un caso di scuse fatte male



Dal nostro corrispondente  
**FILIPPO SANTELLI, PECHINO**

Benedetti social, maledetti social: è tra le alterne correnti della viralità che ormai si giocano i destini della moda. Ad azzeccare il messaggio giusto, un'ondata di condivisioni e influencer ti può portare lontano. Ma a sbagliarlo, chiedere a Dolce & Gabbana, si rischia di finire sommersi da critiche e censori. «Non è una questione diplomatica», ha detto ieri il ministero degli Esteri cinese sul doppio infortunio della casa di moda, lo spot della modella asiatica che mangia cibo italiano con le bacchette, giudicato offensivo, e gli insulti al Paese sulla chat Instagram di Stefano Gabbana, lui sostiene hackerata. Ma il ministero ha anche aggiunto: «Dovreste domandare alle persone comuni come si pongono». Lo sappiamo: le persone comuni continuano a inondare il web di sentenze inappellabili di condanna. Con relativa pena: boicottaggio. Una marea che si porta dietro i vip tutti, cantanti attori modelli. E che ha suggerito alle maggiori piattaforme di e-commerce attive in Cina di togliere dagli scaffali virtuali i prodotti di Dolce & Gabbana. Qualcuno lo ha fatto con esplicito e interessate prese di distanza, come lo store di nicchia Yangmatou («La patria sopra ogni cosa»). Altri in silenzio, come i

**Il caso** Scontro commerciale

## Dolce & Gabbana la gaffe social costa cara in Cina

Uno spot e una frase su Instagram  
causano il bando dai siti di e-commerce

colossi Alibaba e JD.com, dove da ieri mattina una ricerca degli abiti D&G non restituisce alcun risultato, o la Yoox Net-a-Porter di Federico Marchetti, che ne ha sospeso le vendite sui domini cinesi (ma non altrove). Così, prima ancora di capire se i clienti si asterranno davvero dagli acquisti, sul web cinese il boicottaggio è di fatto già opera dei negozi. Per la società rischia di essere un danno da decine di milioni di euro, visto che colpisce nel cuore pulsante della domanda di lusso. Basta fare un po' di conti. Il suo fatturato è di 1,3 miliardi di euro, di cui il 70% estero, con la Cina a farla da padrona. Nel



**Stilisti e imprenditori**  
Domenico Dolce e Stefano Gabbana. In alto, alcuni frame dello spot sotto accusa

complesso quindi i consumatori di Pechino, Shanghai & co. dovrebbero valere attorno ai 400 milioni. Di questi, stando alle medie cinesi, il 9% arriverebbe online. Risultato: da ieri nei bilanci di Dolce & Gabbana ballano 36 milioni l'anno, poco meno del 3% del fatturato. E se è vero che il boicottaggio dovrebbe prima o poi allentarsi, minaccia di compromettere la stagione di shopping più ricca, quella del Capodanno cinese. Ma questa è solo una fotografia statica, poi ci sono le tendenze: raccontano che il lusso è destinato a diventare ancora più cinese e più digitale, man mano che a comandare saranno i Millennials, cioè i nati dopo gli anni '80, e la Generazione Z, i ragazzi post 2000. È il popolo dei social in tutte le sfumature, lo stesso che nelle ultime ore ha ributtato indietro come boomerang i messaggi di Dolce & Gabbana. Grazie a loro nel 2025, prevede la società di consulenza Bain, in una Cina che salirà al 46% del mercato del lusso mondiale l'e-commerce peserà per un quarto. Non solo. Anche quando questi ragazzi si avventurano nei negozi fisici, prima si informano online, tra blog, social e influencer vari. Non potrà che ricominciare da lì D&G a ricostruire la sua reputazione. Sperando che ancora una volta l'indignazione digitale si consumi in fretta.

© RIPRODUZIONE AUTORIZZATA



**fondazione banfi**

SANGUIS JOVIS

# Quando manca il rimorso...



**fondazione banfi**

SANGUIS JOVIS

# Boeing per gli incidenti dei 737 Max

AVVISO A PAGAMENTO



**Lettera del CEO di Boeing Dennis Muilenburg alle compagnie aeree, ai passeggeri e alla comunità dell'aviazione**

**Il nostro impegno**

Sappiamo che le vite umane dipendono dal lavoro che svolgiamo e i nostri team spesano ogni giorno questa missione con profondo senso di responsabilità. Il nostro scopo in Boeing è quello di unire le famiglie, gli amici e le persone care tramite i nostri aerei, in piena sicurezza. Le tragiche perdite dei voli Ethiopian Airlines 302 e Lion Air 610 colpiscono tutti noi, unendo persone e nazioni in un dolore condiviso. Tra tutti coloro che hanno subito un lutto. Siamo addolorati e continuiamo a pregare le nostre più sentite condoglianze ai cari dei passeggeri e degli equipaggi a bordo.

La sicurezza è al centro di quello che siamo in Boeing, e garantire viaggi sicuri e affidabili sui nostri aerei è un valore costante nonché il nostro impegno assoluto verso tutti. Questo impegno totale si focalizza sulla sicurezza e lega insieme tutta la nostra industria e la comunità aerospaziale globale. Siamo uniti alle compagnie aeree nostre clienti, ai regolatori internazionali e alle autorità governative nei nostri sforzi per sostenere le ultime indagini, arrivare a capire quanto è accaduto e contribuire a prevenire tragedie future. Sulla base delle evidenze tratte dall'incidente del volo Lion Air 610 e dai dati emersi, non appena disponibili, dall'incidente del volo 302 di Ethiopian Airlines, stiamo prendendo provvedimenti per garantire appieno la sicurezza del 737 MAX. Comprendiamo e siamo dispiaciuti anche per le difficoltà, causate dalla messa a terra della flotta, che i nostri clienti e i passeggeri si stanno trovando ad affrontare.

**La nostra dedizione**

Il lavoro sta procedendo in maniera accurata e rapida per scoprirne di più sull'incidente occorso al volo Ethiopian Airlines e per comprendere le informazioni provenienti dai registratori dei dati di volo e dalle voci in cabina di pilotaggio dell'aereo. Il nostro team è sul posto con gli investigatori per supportare le indagini e fornire competenze tecniche. L'Ethiopia Accident Investigation Bureau determinerà quando e come sarà opportuno comunicare ulteriori dettagli.

Boeing è attiva nel settore della sicurezza aerea da oltre 100 anni e continueremo a fornire i migliori prodotti, i migliori training e il migliore supporto ai nostri clienti e ai piloti delle compagnie aeree di tutto il mondo. Questo è un impegno costante e necessario per rendere i nostri voli sicuri ancora più sicuri. A breve rilasceremo un aggiornamento del software e relativo training piloti per il 737 MAX che risponderà ai problemi rilevati all'indomani dell'incidente del volo Lion Air 610. Dall'incidente Lion Air avvenuto nell'ottobre dello scorso anno, stiamo lavorando a stretto contatto con la Federal Aviation Administration statunitense, il Dipartimento dei Trasporti e il National Transportation Safety Board su tutte le questioni relative agli incidenti di Lion Air e di Ethiopian Airlines.

**I nostri valori**

Tutto il nostro team è focalizzato sulla qualità e la sicurezza degli aerei che progettiamo, costruiamo e supportiamo. Ho dedicato la mia intera carriera a Boeing, lavorando fianco a fianco con persone e clienti straordinari per più di trent'anni, e personalmente condivido il loro profondo senso di responsabilità. Di recente, ho trascorso del tempo con i membri del nostro team presso il nostro stabilimento di produzione del 737 a Renton (Stato di Washington), e ancora una volta ho visto in prima persona l'orgoglio che sentono i nostri dipendenti nel compiere il loro lavoro e il dolore che noi tutti stiamo vivendo alla luce di queste tragedie. L'importanza del nostro lavoro richiede la massima integrità ed eccellenza: questo è ciò che vedo nel nostro team, e non smetteremo mai di perseguirlo.

La nostra missione è di connettere persone e nazioni, proteggere la libertà, esplorare il nostro mondo e la vastità dello spazio, e ispirare la prossima generazione di sognatori e protagonisti del settore aerospaziale: e porteremo a termine questa missione solo sostenendo e vivendo i nostri valori. Questo è ciò che la sicurezza significa per noi. Insieme, continueremo a lavorare per guadagnare e mantenere la fiducia che le persone hanno riposto in Boeing.



Dennis Muilenburg  
Presidente e CEO  
The Boeing Company



**fondazione banfi**

**SANGUIS JOVIS**

## 5 errori da evitare

- **Negare qualsiasi problema interno.** Incompetenza, demotivazione, mancanza nel rispetto delle norme possono portare a crisi con visibilità esterna.
- **Nascondere le proprie responsabilità** (quando sono dimostrate). Questo fa perdere la fiducia nel pubblico. E' meglio ammettere la colpa e prendersi le responsabilità che cercare di insabbiare (le persone lo riterrebbero peggiore del fatto stesso)



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

## 5 errori da evitare (cont'd)

- **Fornire informazioni non verificate, ipotesi.** In situazione di crisi bisogna comunicare solo fatti confermati.
- **Dire «No comment»** o «Non lo so». Semmai dire «non abbiamo dati certi al momento, ma appena li avremo faremo un comunicato (entro quando, possibilmente)
- **Far parlare un comunicatore esterno all'azienda** (es. agenzia PR). Lo spokesperson deve essere interno, una persona che dimostra leadership e responsabilità.



# DOPO LA CRISI



**fondazione banfi**

SANGUIS JOVIS

# Processo di Crisis Management

## 3. Dopo la crisi:

- **Verificare l'efficacia ex-post** di quanto realizzato nelle fasi più acute, comunicando i risultati conseguiti ai pubblici di riferimento
- **Avviare quindi il processo di apprendimento**



**fondazione banfi**

**SANGUIS JOVIS**  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

# Crisis Communication review

- Quali sono stati i **tempi di risposta**? (capire la velocità di reazione)
- **Come si è venuti a conoscenza** della crisi? Qualcuno ci ha avvisato? L'abbiamo letto sui giornali? (per capire come siamo strutturati a captare tempestivamente situazioni di crisi)
- **Quali messaggi sono stati diffusi**, su quali canali e quando (per analizzare tono e contenuti)



**fondazione banfi**

**SANGUIS JOVIS**  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE



# Crisis Communication review (cont'd)

- **Come ha reagito il pubblico?** (non solo all'evento, ma al nostro comportamento) Qualcuno ci ha difeso? Come possiamo incrementare l'advocacy in caso di crisi future?
- **Come si può migliorare?** (chiedere al team coinvolto, al board, all'agenzia PR, ecc.)
- **Come ha impattato la crisi** sull'azienda?
- Come sono andate le cose e **se ci sono next step da intraprendere?**



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

# Il comunicato finale

Se si vuole fare una dichiarazione sulla conclusione della crisi bisogna:

- Spiegare come **l'evento di crisi** ha determinato un **cambiamento sostanziale**. Condividere quello che si è imparato ed i cambiamenti che si sono apportati e come ci siamo accertati che non riaccadrà nuovamente.
- **Rispondere alle domande** rimaste senza soluzione
- **Ringraziare pubblicamente** gli eroi e tutti coloro che hanno contribuito con la loro dedizione o pazienza. Dimostrare apprezzamento e gratitudine per qualsiasi aiuto ricevuto



**fondazione banfi**

**SANGUIS JOVIS**  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

## Il comunicato finale (cont'd)

**Tornare pubblicamente solo se serve.** Se la crisi è stata dimenticata meglio non rivangarla. Però lasciamo agli atti (e per chi la cerca) come è stata risolta.



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

# Fonti

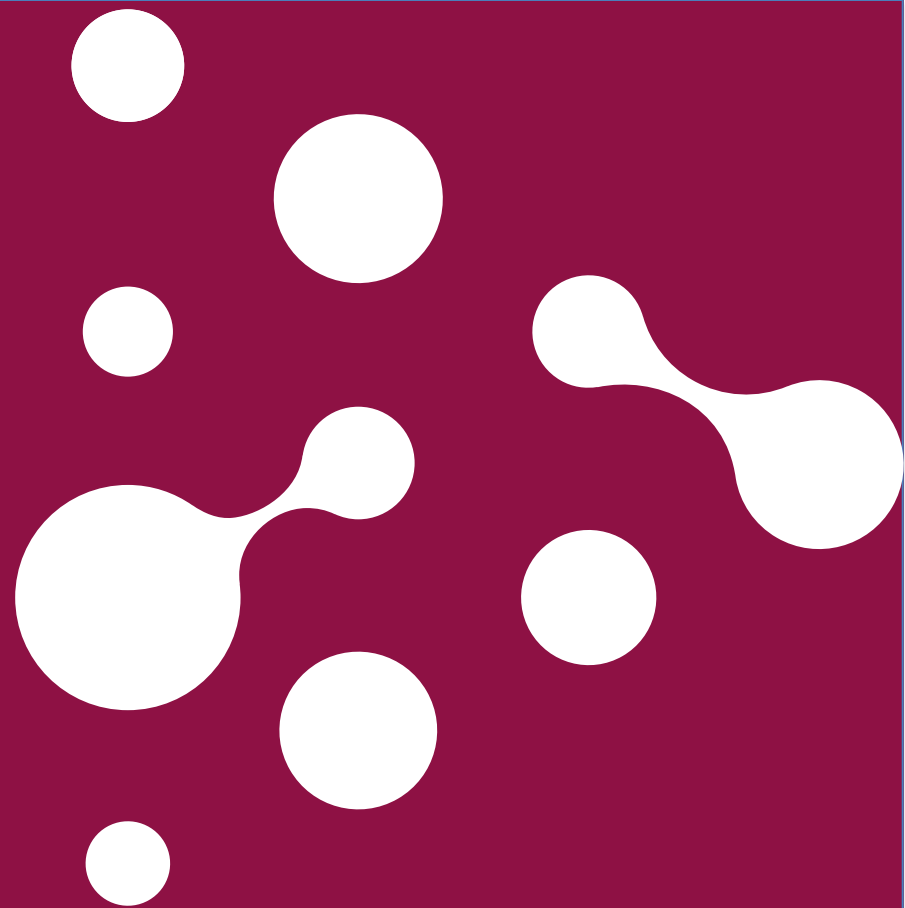
- A. Pastore, M. Vernuccio – Impresa e Comunicazione 2008 APOGEO Ed.
- Laura Bergells – Crisis Communication – LinkedIn Learning
- Massimiliano Padula – Crisis Communication. Come comunicare le emergenze. Effata editrice, 2005



**fondazione banfi**

**SANGUIS JOVIS**  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

Grazie.



**fondazione banfi**

**SANGUIS JOVIS**  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

**fondazionebanfi.it**