



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Magistrale in
Strategie di Comunicazione
Classe LM-92

Tesi di Laurea

*La crisi e la sua gestione
all'interno dell'impresa:
Aspetti della
comunicazione e le sue
declinazioni*

Relatore Prof. Giampiero Vecchiato

Laureanda Sofia Casarotti n° matr. 2060928 /

LMSGC

Anno Accademico 2022 / 2023

Indice

1. Introduzione
2. Comunicazione d'impresa: introduzione e spiegazione
3. La comunicazione di crisi: introduzione e spiegazione
4. Come definire la crisi
5. Come far interagire le due comunicazioni: interna e quella della crisi
6. Come cogliere i segnali anticipatori
7. I soggetti della comunicazione: a chi rivolgersi in caso di necessità
8. Interviste
9. Conclusioni della tesi

1. Introduzione

L'obiettivo della mia tesi è quello di capire la relazione tra comunicazione d'impresa e la comunicazione di crisi.

La domanda principale a cui voglio rispondere è: come si attua la comunicazione all'interno dell'impresa in momenti di crisi e d'instabilità? Quali strategie bisogna adottare per assicurare i lavoratori e chi ha relazioni con l'impresa e perché molto spesso questa comunicazione fallisce?

Come invece si dovrebbe strutturare la comunicazione per essere efficiente, chiara ed esplicita? Perché non si applicano le regole che in teoria sarebbero efficaci?

All' obiettivo sopracitato si può aggiungere anche la capacità di capire come uscire dalla crisi, se e quando è necessario utilizzare la comunicazione interna evidenziando le strategie e anche le tempistiche corrette d' applicare la cui utilità non emerge in momenti di normalità.

La crisi non è da intendersi come momento che arriva dal nulla. È in questa fase in cui si decide se l'azienda porterà a casa una vittoria, uscendo a testa alta da questa situazione che è sfociata in modo negativo a causa di poca attenzione a segnali che si erano manifestati prima dell'esplosione dell'evento

scatenante, oppure se dovrà soccombere a queste condizioni.

La metodologia che mi propongo di utilizzare per approfondire queste due tematiche è innanzitutto quella di analizzare casi specifici presi dai libri citati in bibliografia, che sono avvenuti in contesti reali di cui è possibile trovare traccia nei siti web presenti nel corpo della tesi. Ho fatto inoltre tesoro di alcune teorie che aiutano a gestire le attività di crisi nel contesto della comunicazione d'impresa.

Mi propongo inoltre di citare i casi reali d' imprese virtuose o nel caso di persone che in contesti diversi dall'impresa hanno svolto un ruolo fondamentale in situazioni tutt'altro che facili.

Di seguito vorrei introdurre le tematiche che ho scelto di approfondire.

2. La comunicazione d'impresa: introduzione e spiegazione

La comunicazione interna si può definire come il dialogo più importante che si svolge nell'azienda stessa. Questo tipo di relazione avviene tra tutti coloro che hanno relazioni con essa, uno scambio di informazioni a cui tutti possono dare un contributo per il reale funzionamento.

Una definizione più accurata è la comunicazione tra persone che concorrono al buon funzionamento della stessa poiché essa diventa uno scopo comune a cui tutti devono tendere.

La comunicazione d'impresa ha inoltre la capacità di unire i componenti dell'azienda e modificare l'atteggiamento di chi ne fa parte. Diventa particolarmente importante in caso di crisi poiché senza di essa non è possibile uscirne in modo costruttivo.

Senza questo tipo di dialogo non si può pensare di iniziare di creare una situazione di lavoro. Parlo di dialogo poiché in tutti i casi senza ascolto e aiuto reciproco tra gli addetti, è impossibile poter parlare e collaborare per svolgere un lavoro unitario e coerente. Senza di essa inoltre non si può neanche immaginare di creare la collaborazione capace di dar vita ad un'impresa.

Tutti devono tendere a un obiettivo comune e condiviso portando l'azienda ad assolvere un ruolo importante nel mercato.

Di conseguenza, se l'ambiente di lavoro migliora, aumenta perciò la possibilità di vivere e di lavorare

in modo efficiente, aumentando perciò la produttività dei lavoratori e delle persone che collaborano con l'azienda stessa.

Diversi studi hanno infatti dimostrato che un miglior ambiente di lavoro ha come conseguenza una maggior produttività. Soddisfazione e capacità di lavorare aumentano man mano che i lavoratori hanno la visione di vivere meglio la situazione di lavoro e questo poi avrà un impatto positivo, non solo nella vita lavorativa, ma anche la vita privata.

La comunicazione interna poi si rende particolarmente necessaria in caso di crisi.

Proprio in questo momento le relazioni tra i dipendenti e il management possono subire variazioni importanti. Il clima di sfiducia e paura può avere ripercussioni rilevanti per la sopravvivenza dell'azienda stessa. Proprio per questo motivo si richiede un'attività comunicativa ancora più frequente, mirata ed esplicativa sulle modalità adatte per affrontare queste situazioni.

Essa non viene spesso considerata importante a causa di poca cultura sulle relazioni e poca diffusione dentro e fuori dalle aziende. Questo atteggiamento di disinteresse ha portato più volte a problemi connessi anche alla comunicazione esterna, evitabili se si fosse avuta una comunicazione interna corretta e fluida.

La collaborazione invece sta diventando sempre più importante, ma con questo termine secondo Gretchen Anderson si va a definire "La collaborazione è un'abilità che molti concordano sia fondamentale per affrontare sfide grandi e

complesse in cui le cause non siano chiare e le conoscenze e le capacità richieste siano differenti".¹

Forse la collaborazione è l'unica area davvero fuori dalla portata dello tsunami che l'I.A. (intelligenza artificiale) rappresenterà per molti lavori e lavoratori/lavoratrici.

La gestione collaborativa svolgerà verosimilmente un ruolo ancor più fondamentale nell'ottimizzazione delle funzioni di un'organizzazione e nel raggiungimento del successo aziendale.

Saper collaborare sarà una dote indispensabile per una cooperazione efficace tra le persone coinvolte e per ottimizzare le funzioni organizzative a mano a mano che la tecnologia apporterà tagli agli anelli che non apportano valore.

Insomma se è un fenomeno abbastanza "umano" allora è meglio tenerlo stretto e farlo crescere.

Ecco alcuni fondamentali che mettono in luce l'importanza di questa pratica.

- La collaborazione richiede un'azione intenzionale, in cui le persone coinvolte sono consapevoli e intenzionate a lavorare insieme verso un obiettivo comune.
- La gestione collaborativa coinvolge attivamente tutti i livelli di gestione e i dipendenti, incoraggiando il contributo e le opinioni di ciascun membro dell'organizzazione.

¹ <https://www.linkedin.com/news/story/anatomia-della-collaborazione-5342529/>

Punti chiave richiesti dalla collaborazione:

- Coordinazione e organizzazione del lavoro per garantire azioni dirette verso un fine condiviso.
- Identificazione dei partecipanti attivi e favorire una comunicazione efficace.
- Definizione di un obiettivo specifico e condiviso per evitare dispersione ed inefficacia.
- Comunicazione aperta e onesta per costruire fiducia e promuovere una discussione efficace.
- Processo decisionale reciproco, coinvolgendo manager e dipendenti per prendere decisioni unificate.
- Ricerca di soluzioni basate sul lavoro di squadra per superare le sfide sul posto di lavoro.
- Feedback continuo per migliorare le abilità e apportare modifiche tempestive ed efficienti.

Il ruolo della comunicazione diviene dunque impossibile da disarticolare, poiché senza di essa si creerebbe una spirale del silenzio che, successivamente, sfocerebbe in una situazione di forte disagio.

L'impresa per funzionare in modo corretto dovrebbe avere al suo interno una struttura di tipo non piramidale ma piuttosto alla pari, dove tutti i componenti collaborano e i manager non hanno difficoltà a delegare parte dei propri compiti ad altri dipendenti. Fondamentale è gratificare chi riesce a svolgere un compito particolarmente difficile o importante per l'azienda.

Si possono distinguere diverse modalità di comunicazione interna e più precisamente la comunicazione verso il basso, verso l'alto, comunicazione orizzontale.

La comunicazione verso il basso ha la funzione di mandare messaggi dall'alto.

Quest'ultimo di solito si va a identificare con le figure dei manager dell'azienda, verso gli impiegati o sottoposti. È il modello più tradizionale e spesso in momenti come quelli attuali, in cui si tende a favorire una dimensione di maggiore espansione del mercato internazionale le aziende tenderanno verso modelli più collaborativi e adatti ai cambiamenti repentini e imprevedibili della società che si riflettono nei mercati.

Punto di forza e utilità consisteva nel mantenere l'ordine e la disciplina all'interno di un campo sempre più orientato alla collaborazione e allo scambio reciproco, senza la divisione gerarchica e rigida tra i ruoli che rivestono le persone all'interno dell'azienda/impresa.

Un'altra tipologia di comunicazione è quella denominata comunicazione verso l'alto.

Questa comunicazione consiste nel favorire il flusso di informazioni dai dipendenti verso il management. Raramente viene attuata in modo volontario ma dà la possibilità di far conoscere a chi detiene le redini dell'azienda il pensiero di chi è impiegato in essa. Il principale svantaggio consiste nella decrescita della produttività da parte degli impiegati nell'azienda/impresa perchè può incoraggiare la

diffusione di voci di corridoio che possono nuocere alla fiducia non solo tra i colleghi ma verso i propri superiori, che verranno visti non come degli alleati per la risoluzione di problemi o di situazioni quotidiane.

L'ultima comunicazione che è mio interesse spiegare è denominato "comunicazione orizzontale". Si basa su scambio reciproco, un flusso continuo di informazioni tra i superiori e i dipendenti di una società. Questo tipo di comunicazione permette il passaggio di notizie in modo più fluido tra i dipendenti. La comunicazione diventa uno scambio veloce e interattivo, permettendo a tutti coloro che lavorano all'interno della stessa organizzazione di percepirsi come una comunità e di conseguenza andando ad incidere sulla diminuzione di possibili burn out o di situazioni di mobbing. Si tratta inoltre di una metodologia che viene ritenuta la più efficace per la gestione dei talenti all'interno dell'azienda.

Collegato ai precedenti argomenti, il burn out avviene in contesti di isolamento in cui chi lavora/studia non si concede la possibilità di staccare la mente dal proprio lavoro, andando a sovraccaricare il proprio organismo di energia negativa e se portata all'eccesso va a nuocere all'individuo ma anche al lavoro che si svolge all'interno dell'impresa. Quello che è importante sottolineare è che sono finiti i tempi in cui si aveva una suddivisione rigida e già impostata del lavoro che ogni persona doveva svolgere dentro l'azienda.

Le situazioni di mobbing invece sono quelle in cui i lavoratori di uno stesso settore che si coalizzano nell'isolare fisicamente e mentalmente un lavoratore, andando a minare la sua salute mentale oltre la sua produttività, il cui impatto si riverbera anche all'interno della stessa azienda. Le situazioni di questo genere possono risolversi in vari modi, partendo dalla più semplice che consiste nel licenziamento da parte dell'azienda o anche nelle dimissioni da parte dello stesso lavoratore vittima di mobbing.

Alcuni esempi virtuosi di comunicazione interna che si possono trovare attualmente sono quelli di Nestlé, Lg Electronics e General Motors. Questi esempi sono stati tratti dal saggio pubblicato dall' International Center for Higher Communication Studies for Latin America (CIESPAL).

La Nestlé vanta una fusione tra comunicazione interna e gestione delle risorse umane; infatti in questa multinazionale si va ad avere una conservazione dei talenti che sono presenti tra i dipendenti, con permanenza media di 16 anni da parte dei suoi impiegati, un altro punto di forza consiste anche nella capacità di crescita dell'azienda stessa, come nel caso dove si è registrato un aumento di cinquemila dipendenti.

La Lg Electronics invece ha dimostrato di essere nel suo settore, ovvero quello della tecnologia domestica, una delle migliori aziende. Questo

successo secondo la società è dato dall'impiego in modo maggiore di politiche di comunicazione aziendale basate sulla trasmissione di un valore fondamentale, ovvero l'umanità. Il punto focale di queste politiche consiste nell'avvicinamento dell'organizzazione all'insieme dei consumatori che vengono chiamati community e azienda cerca allo stesso tempo di creare un rapporto umano con i propri dipendenti nonostante siano 84.000 persone sparse per tutto il mondo con 75 filiali.

La General Motors invece punta sulla diversificazione della comunicazione per implementare il suo successo poiché possedendo marchi diversi come Buick, GMC, Chevrolet e Cadillac ed essendo presente in zone molto diverse come Stati Uniti, America Latina, Asia ed Europa. Questa tipologia di attività aziendale fa sì che ci sia una diversificazione nella comunicazione ma i valori trasmessi devono essere gli stessi.

Dunque la comunicazione interna si può svolgere in diversi modi e con diversi strumenti.

I principali sono i seguenti:

- Bachecca annunci

Sebbene sia uno strumento statico, resta comunque utile per cambiamenti drastici o dell'ultimo minuto. Esso consiste in una lavagna in cui si trovano annunci stampati ed è ancora adesso, nonostante

l'avvento della messaggistica online, un buon modo per entrare in contatto con i dipendenti.

- Newsletter

Consiste sostanzialmente in un invio con cadenza regolare, di solito una settimana di notizie rilevanti per i lavoratori interni. Essendo fatto per email risulta un buon metodo per raggiungere tutti in qualsiasi momento e diventa anche un livellatore di ruoli, dato che raggiunge tutti senza fare distinzione di ruoli.

- Riviste interne

Il loro scopo principale consiste principalmente il branding, la loro cadenza è normalmente di quindicinale o mensile e i loro contenuti saranno legati ai riconoscimenti da parte dei dipendenti, unite a notizie aziendali.

- Sondaggi

Sono migliori se anonimi e periodici poiché permettono di capire l'umore generale dei dipendenti, i punti di debolezza e capire quali politiche interne sono state usate e con che percentuale di successo sono risultate.

- Manuale dei dipendenti

Vitali per processo di onboarding, ovvero quel momento in cui i neo dipendenti acquistano conoscenze, abilità e comportamenti necessari per diventare membri efficaci dell'impresa, danno dunque il benvenuto. In essi i valori, la missione e la

cultura dell'azienda possono essere resi pubblici in modo tale da rendere possibile l'integrazione dei nuovi assunti nel loro team.

- Riunioni di lavoro

Le modalità sono a distanza tramite uso di applicazioni come Skype, Zoom o Google Meets che integrano l'assenza della fisicità con l'aiuto di una videocamera oppure sono direttamente in presenza, dove si ha la possibilità di vedere subito le reazioni della persona. L'obiettivo principale consiste nello scambio di idee, suggerimenti, stati d'animo, sempre all'interno di un ambito di rispetto e produttività.

- Riunioni ricreative

Esse sono un buon modo per aumentare la fiducia e lo scambio reciproco tra dipendenti, in modo tale da rafforzare anche i rapporti interpersonali tra colleghi, di solito si propone un picnic o una serata insieme dove possono partecipare anche amici e familiari.

- Circoli di qualità

Si effettuano con non più di 10 volontari estratti a caso, la differenza maggiore con le riunioni tradizionali consiste nel tentativo di rispondere al mandato del miglioramento continuo. Si cerca in questo modo di risolvere problemi specifici presenti all'interno dell'azienda mettendo in secondo piano le gerarchie presenti. I risultati poi sono trascritti da una persona che viene a essere considerata un "facilitatore".

- Casella dei suggerimenti

Implementato in formato digitale o cartaceo, esso rappresenta uno spazio aperto ai lavoratori per condividere idee e soluzioni concrete per il miglioramento dell'azienda. La forma di condivisione può essere anonima oppure no, ma quello che risulta importante è l'abolizione, almeno in questo spazio, di regole rigide spesso presenti in un ambito lavorativo aziendale.

- Reti interne

Sono applicazioni come Whatsapp che aiutano la comunicazione rapida e informale tipica del web e presentano il vantaggio di riprodurre la forma tipica delle riunioni all'interno della virtualità. Queste reti danno inoltre la possibilità di accelerare il lavoro e di facilitare la comunicazione e il contatto tra le diverse aree aziendali.

3. La comunicazione di crisi: introduzione e spiegazione

Per quanto riguarda il concetto di crisi si deve fare una precisazione, poiché nella società attuale essa designa un effetto negativo. In realtà il concetto di crisi nasce come possibilità di cambiamento. L'origine della parola derivante dal greco antico, significa il cambiamento da una situazione stagnante.

Lo scopo principale di questo tipo di comunicazione consiste nel contenere i danni che si potrebbero avere sia a livello d'immagine aziendale, che nella vendita del prodotto e del servizio. Nel lungo periodo la perdita di reputazione potrebbe causare un calo nelle possibilità di acquisire nuovi clienti e di proporre nuovi progetti nel mercato di inserimento.

Il termine comunicazione di crisi o in inglese communication crisis esprime la capacità di comunicare, trasmettere informazioni corrette e nel caso di riparare a danni fatti in precedenza da parte dell'azienda.

La comunicazione di crisi nel contesto aziendale si occupa dunque di mettere in relazione due o più parti: l'azienda che sta attraversando questo momento di difficoltà con tutti i soggetti con cui ha rapporti.

Questa comunicazione deve essere intesa come una delle più importanti poiché la peggior soluzione durante una crisi è il silenzio. Se l'azienda non fa dichiarazioni pubbliche i soggetti terzi inizieranno a

parlare dell'azienda piuttosto che con l'azienda stessa.

Questo fenomeno se non viene evitato causerà i problemi, che potrebbero essere di difficile risoluzione poiché la reputazione è un concetto difficile da costruire.

In relazione alla tipologia di crisi che colpisce un'azienda si può parlare di crisis management o issue management. Esso deriva dal fatto che ogni azienda, grande o piccola, può incorrere in problemi che possono metterla in pericolo e influire negativamente sul normale corso delle sue attività: catastrofi naturali, emergenze sanitarie, l'infortunio o la morte dei lavoratori, sono tutti casi che possono portare a conseguenze tangibili e intangibili per un'azienda.

Tutti questi esempi hanno in comune il fatto di essere senza preavviso. In questo caso, si parla di crisis management o gestione della crisi poiché il piano di gestione della crisi si attiva quando la crisi avviene: le decisioni vengono prese tempestivamente e spesso dopo un evento che si è già verificato.

L'issue management, ovvero la seconda tipologia di gestione della crisi, consiste in una gestione preventiva di tutti quei tipi di crisi che sono, invece, prevedibili. Per esempio: una ristrutturazione

aziendale, un passaggio generazionale del business di famiglia, un procedimento legale.

In questi casi, è possibile individuare il potenziale pericolo. Si parte allora dall'identificazione delle minacce a un'azienda e ai suoi stakeholder, fino ad arrivare ai metodi utilizzati per affrontare queste minacce.

Spesso queste tipologie di crisi possono essere prevenute o comunque controllate in modo efficace, se l'azienda è preparata. Se è stato elaborato un piano di gestione che contempla i diversi scenari e i soggetti coinvolti. Sia il crisis management che di issue management, serve a proteggere la brand reputation dell'azienda perché dalla crisi della reputazione può nascere una crisi finanziaria o di business. Possono verificarsi perdite in termini di transazioni e clienti, con una conseguente diminuzione dei guadagni totali.

Per ridurre i tempi e l'incertezza in caso di crisi occorre dunque creare un piano dai risultati il più possibile certi. Le aziende che attuano efficacemente un piano di continuità operativa e di comunicazione in caso di crisi possono mitigare gli effetti di qualsiasi evento negativo.

Il fatto di avere un piano di crisi pronto per ogni scenario, farà sì che le aziende risponderanno in modo tempestivo, coerente, evitando di danneggiare l'immagine del brand o dell'azienda.

Il punto focale resta dunque la velocità di reazione da parte dell'organizzazione interna. Se infatti si attende molto tempo prima di rilasciare un'intervista o in alternativa una dichiarazione alla stampa

l'umore delle persone esterne all'impresa diventerà negativo e questo può rendere difficile la comunicazione tra le parti. Stesso risultato si otterrà fornendo poche informazioni o non adeguate. In tal caso si andrà ad alimentare quelle che sono le “voci di corridoio”, le quali nascono proprio da queste situazioni di incertezza e di poca chiarezza in ambito comunicativo.

In linea generale si possono individuare alcune linee guida nella comunicazione di crisi:

- Mantenere innanzitutto la calma ed un elevato controllo della strategia di comunicazione.

- Convocare un comitato di crisi permetterà di gestire la comunicazione in modo razionale, decidendo in anticipo chi sono i responsabili della strategia comunicativa in caso di crisi.

- Bisogna stabilire una “One voice strategy”: è infatti molto importante che ci sia una strategia comune da parte di tutti gli organi dell'impresa in modo da evitare fughe di notizie o comunicazioni.

- Effettuare il “monitoring”, esso serve infatti a monitorare, come dice la parola stessa, la voce dell'azienda all'interno del dibattito pubblico attraverso il controllo delle modalità con cui si riferisce dell'azienda stessa sui social media ma anche attraverso i canali di comunicazione tradizionali.

-Una comunicazione trasparente e il costante aggiornamento sono l'unico modo per contrastare equivoci.

-Bisogna andare ad aggiornare l'esterno dei piccoli passi che per affrontare le difficoltà attuali.

-Mantenere la comunicazione, andando ad instaurare un rapporto di comunicazione continua nel lungo periodo in modo regolare ed attraverso diversi canali con il pubblico.

Un tipo di comunicazione di crisi molto utilizzata nel periodo del Covid-19 è il mailing, attività di aggiornamento da parte dell'azienda attraverso l'invio di mail specifiche per aggiornare sia il pubblico ma anche i partner commerciali degli avanzamenti nella soluzione della crisi.

In questo caso si devono stabilire tempistiche ben definite per l'inizio delle comunicazioni ed evitarne eccessi. Bisogna perciò riflettere in modo attento sull'utilizzo di questo strumento e nella possibilità di inviare informazioni utili a chi le riceve.

Per affrontare questo tema si possono individuare alcune linee guida:

-Trasmettere informazioni, mirate con cadenze temporali stabilite evitando una sorta di pubblicità.

-Limitare i destinatari: questo suggerimento deve intendersi come comporre le comunicazioni in modo mirato per il pubblico a cui sono destinate evitando

testi generici. Con questa modalità si andrà ad aumentare il tasso di coinvolgimento degli interessati.

-Utilizzare il tono giusto, rimanendo obiettivi evitando contenuti e termini allarmanti. La comunicazione in tal modo risulterà più professionale e meno dettata dall'emozione del momento in cui si trova l'azienda. Questo obiettivo deve essere perseguito partendo dall'oggetto delle mail.

A dimostrazione di quanto che ho appena spiegato vorrei illustrare degli esempi¹:

Il primo caso riguarda la nota azienda produttrice di bevande analcoliche Pepsi che nel 1933 trasformò una situazione disastrosa in una fonte di guadagno.

Molti consumatori dichiararono infatti di aver trovato nelle lattine della bevanda oggetti pericolosi come aghi.

L'azienda per contrastare questo evento nefasto per la sua reputazione ma anche per il suo fatturato pubblicò video che illustravano il processo di produzione del prodotto. In tal modo il pubblico comprese come in teoria fosse impossibile inserire oggetti estranei dentro la lattina. Nello stesso video l'azienda mostrò come l'inserimento di oggetti come nel caso specifico una siringa fossero al di là delle responsabilità e del raggio di azione della Pepsi stessa.

Gli elementi positivi riguardanti la strategia di comunicazione di questa azienda sono stati il mantenimento della calma in situazione di crisi, andando a dimostrare come le preoccupazioni del consumatore fossero ritenute importanti da parte dell'azienda stessa. La trasparenza ha poi evitato la diffusione di notizie che potessero infangare il nome dell'azienda.

Il secondo esempio che esemplifica in maniera adeguata le mie parole è la catena di caffetteria Starbucks.

In questo caso l'azienda doveva contrastare l'accusa di razzismo causata dalla diffusione su internet dove alcuni dipendenti di una filiale statunitense avevano chiamato le forze dell'ordine poiché alcuni clienti con la pelle scura non avevano ordinato nulla a causa dell'attesa di un amico. Il pubblico era discorde sulla possibilità che l'evento si verificasse se i clienti avessero avuto la pelle bianca.

La reazione dell'azienda in questo caso specifico è stata quella di iniziare una campagna comunicativa contro il razzismo.

Infatti focalizzando l'azione al suo interno, chiudendo per un giorno tutte le filiali per fare training sui pregiudizi razziali ai propri dipendenti.

Questo passo è costato all'azienda oltre 10 milioni di dollari ma ha avuto risonanza internazionale e ha donato una luce migliore all'azienda.

L'ultimo caso che si può analizzare è quello del famoso social network Snapchat. Sebbene sia un

social relativamente giovane quest'azienda ha già dovuto affrontare diverse crisi.

Nel 2014 alcuni pirati informatici si sono impossessati di email private del CEO che contenevano dati aziendali sensibili. In risposta a tale evento il CEO ha inviato una lettera personale ai propri dipendenti, la quale è stata anche pubblicata su Twitter.

Il focus era soprattutto nel tentativo di creare un contatto umano sia con i propri dipendenti sia con gli utenti della piattaforma.

Questa soluzione ha aiutato sia il CEO che l'azienda a risollevarsi da questa crisi, il CEO poi ha anche goduto di un miglioramento della sua immagine che fino a quel momento aveva avuto una risonanza negativa.

La comunicazione di crisi ha dunque un forte collegamento con la comunicazione interna poiché se manca all'interno dell'azienda stessa si avranno delle risonanze negative in periodi di difficoltà.

Oltre alle linee guida elencate in precedenza per quanto riguarda la preparazione della comunicazione di crisi:

-Selezionare un buon portavoce che non si identifica con il CEO dell'azienda. È necessario dunque individuare un buon comunicatore in quanto questo andrà ad influenzare il risultato finale e la relazione con gli stakeholder.

-Scegliere metodi di comunicazione in modo che tutti possano accedere alle informazioni anche quando essi siano lontani dalla sede aziendale.

Nella costituzione del piano comunicativo per affrontare la crisi:

-Identificazione dell'obiettivo del piano di comunicazione, nello specifico come comunicare le informazioni all'interno dell'azienda e come invece comunicare le stesse informazioni all'esterno.

-Selezione dei destinatari della comunicazione, alcuni di questi possono essere:

Media

Comunità locale

Fornitori

Partner

-Condividere gerarchicamente le informazioni sulla crisi, così da poter condividere le informazioni dentro l'azienda. Un esempio potrebbe essere l'informare prima l'amministratore delegato e successivamente il responsabile dell'ufficio stampa.

-Creazione di schede informative, ovvero documenti che riportino i fatti scatenanti della crisi, in modo da evitare la diffusione di voci incontrollate rispetto a quanto realmente accaduto. In questo caso bisognerebbe impostare delle deadlines per la loro preparazione e diffusione. Questo dipende anche

dalla gravità della crisi passando da un aggiornamento ogni 24 ore a uno ogni ora.

-Bisogna prevedere possibili scenari con più probabilità di avvenire per evitare possibili errori ma anche pressioni psicologiche dei dipendenti dell'azienda.

-Rispondere efficacemente a ogni domanda indipendentemente da chi formula la domanda, con un piano di comunicazione di crisi è più facile anticipare e costruire risposte adeguate a possibili domande.

-Identificare i potenziali rischi, creando un piano che possa permettere di considerare i possibili pro e contro di ogni singola possibilità di azione, esso inoltre è il modo migliore per permettere all'azienda reagire in modo tempestivo anche quando il piano comunicativo si riveli fallimentare.

-Creazione di un vademecum per i social media, condividendo le informazioni che devono rimanere una priorità assoluta per le imprese. Le risorse del team esperte in social media marketing dovrebbero occuparsi di monitorare ciò che succede sui social durante le fasi di crisi. È necessario inoltre dare risposte in modo tempestivo alle menzioni negative ed è fondamentale che nel piano di crisi sia presente una sezione esclusiva per la gestione dei social media in tempi di crisi.

Un esempio di crisis management plan si può costruire secondo questo modello²:

Crisis management plan
(Per: *nome della vostra azienda*)

I. Scopo

Questo documento elenca le strategie che garantiscono la gestione sistematica delle situazioni di crisi (**II. Scenari critici**). Il termine crisi comprende eventi unici, rari e imprevisi che minacciano gli obiettivi strategici, la reputazione o l'esistenza dell'azienda (*nome della vostra azienda*). Oltre ai contatti di emergenza (**III. Protocollo di comunicazione**), contiene misure concrete d'azione (**IV. Piani d'azione**), che vengono avviate dal team di crisi designato.

Prima di redigere questo piano è utile indicare quali sono le possibili situazioni classificabili come situazioni di crisi, che possono produrre conseguenze che variano dalle problematiche climatiche fino ad arrivare a danni che riguardano l'immagine dell'azienda.

Un primo esempio da prendere in esame sono gli incidenti critici, che includono sia situazioni scatenate da eventi naturali che problematiche causate come incendi, frodi, furti. In questa categoria sono compresi violazioni della legge che possono avere come esito il pagamento di ingenti somme come ammenda, perseguimento penale e la sospensione o anche la chiusura delle attività.

² <https://www.ionos.it/startupguide/gestione/crisis-management-plan/>

Altra categoria sono le emergenze mediche, ovvero quelle situazioni in cui la salute dei partecipanti a un evento è stata danneggiata dalla azienda. Come esempi si possono citare intossicazioni alimentari dovute al aver fornito cibo scaduto a un convegno o diffusione di malattie, minacce biologiche e a simili situazioni legate all'azienda.

La categoria successiva riguarda gli attacchi integrità/reputazione aziendale, le quali sono rappresentate da tutte le situazioni che danneggiano l'immagine dell'azienda e che possono portare a un boicottaggio da parte dei consumatori. Ciò avviene, ad esempio, attraverso la diffusione di false notizie nei media e attraverso opinioni negative da parte della stampa. Sono incluse diffamazione dolosa e il danno alla reputazione o le reazioni negative dei media alle azioni collettive e ai procedimenti legali. La cattiva condotta del management rappresenta anche una minaccia significativa per l'immagine e l'integrità di un'azienda.

Oltre alle casistiche appena elencate è possibile trovarsi ad affrontare anche altri problemi quali:

- Attacchi criminali, sabotaggio o estorsione: azioni di sabotaggio o attacchi criminali possono mettere in cattiva luce la reputazione aziendale se l'organizzazione non è preparata a rispondere e a difendersi da eventuali accuse false da parte di soggetti terzi che cercano intenzionalmente di

danneggiare il brand. Oltre a difendere la propria posizione, però, l'azienda deve essere preparata a mettere in atto in tempi brevi delle misure atte a riparare eventuali danni causati e a tutelarsi legalmente;

- Errore umano: spesso le crisi sono dovute a errori commessi da membri dell'azienda o dal top management. Specialmente nei casi in cui l'errore può mettere a rischio la sicurezza o in qualche modo avere un impatto negativo sugli stakeholder, se non gestita adeguatamente la crisi può assumere dimensioni drastiche;
- Guasti tecnici: si tratta, per esempio, di guasti energetici oppure al sistema informatico con eventuali e severe implicazioni per la produzione;
- Pratiche di business non sostenibili e corruzione: la crisi può amplificarsi maggiormente nel caso in cui in gioco ci siano pratiche di business intenzionali e dannose per gli stakeholder o per l'ambiente, così come nel caso di corruzione e pratiche finanziarie illecite. Si pensi, per esempio, allo scandalo delle emissioni truccate dei motori diesel di Volkswagen.
- Carezza di innovazione e aggiornamento: le crisi possono anche essere causate da carezza di innovazione. Specialmente in riferimento a settori tecnologici e digitali, infatti, la continua

ricerca di nuove idee, prodotti e aggiornamenti risulta fondamentale.

- Crisi di comunicazione: si tratta, nello specifico, di crisi dettate da strategie di comunicazione poco coerenti con i valori del marchio o comunque non in linea con le aspettative dei consumatori. Si pensi a campagne pubblicitarie che per qualche ragione non vengono apprezzate o che sono addirittura oggetto di critiche perché prendono posizione nei confronti di temi sensibili o controversi. Queste possono generare rumore sui social network e portare a polemiche difficili da gestire.
- Conflitti con i dipendenti e sindacati: riguardano crisi che dipendono da incidenti lavorativi o da condizioni di lavoro precarie. Un esempio è la comparsa di messaggi subliminali presenti sulle etichette di alcuni vestiti di Zara in un negozio di Istanbul che erano stati scritti da dipendenti del marchio che segnalavano la loro condizione di lavoro precario. Dinanzi a un incidente del genere la notizia diviene rapidamente virale. Spesso in questi casi si generano dei conflitti tra top management, dipendenti e sindacati che possono diventare oggetto di critiche da parte dell'opinione pubblica, con conseguenti ripercussioni nel caso in cui l'azienda non riesca a dialogare in maniera appropriata con i soggetti interessati. Si pensi, per esempio, alla crisi di Ryanair e alla difficoltà nella gestione dei

rapporti tra top management, sindacati e dipendenti.

Gli scenari con l'utilizzo massiccio della tecnologia si sono estesi e attualmente bisogna includere anche i seguenti casi:

- Crisi conseguente alla violazione della riservatezza dei dati personali, sviluppando un processo di crisis communication che risponda alle esigenze dello standard ISO/IEC 27001 e del nuovo regolamento sulla protezione dei dati personali – GDPR;
- Crisi conseguente alla violazione della riservatezza dei dati aziendali, sviluppando un processo di crisis communication management che risponda alle esigenze dello standard ISO/IEC 27001;
- Crisi conseguente all'interruzione di servizi e processi vitali per l'organizzazione, sviluppando un processo di crisis communication management che risponda alle esigenze dello standard ISO/IEC 27001, al GDPR e agli standard di riferimento in ambito Business Continuity management (ad esempio ISO/IEC 22301 e Professional Practices DRII, etc...).

Nel caso in cui le azioni da mettere in campo riguardano la violazione della riservatezza di dati personali, i così detti data breach, devono seguire

delle precise indicazioni di legge. Per non incorrere nelle sanzioni previste dal GDPR, è assolutamente necessario predisporre un processo aziendale che garantisca l'effettuazione di determinate comunicazioni, la cui attuazione è obbligatoria e non eludibile.

Infatti, il GDPR, all'articolo 33 "Notifica di una violazione dei dati personali all'autorità di controllo" chiede esplicitamente al titolare del trattamento, ovvero la persona fisica o l'organismo che determina le finalità e i mezzi del trattamento di dati personali, di effettuare una notifica all'autorità di controllo entro 72 ore dal momento in cui viene a conoscenza di una violazione dei dati personali. Tale notifica all'autorità di controllo deve:

- Descrivere la natura della violazione dei dati personali compresi, ove possibile, le categorie e il numero approssimativo di interessati in questione nonché le categorie e il numero approssimativo di registrazioni dei dati personali in questione;
- Comunicare il nome e i dati di contatto del responsabile della protezione dei dati o di altro punto di contatto presso cui ottenere più informazioni;
- Descrivere le probabili conseguenze della violazione dei dati personali;

- Descrivere le misure adottate o di cui si propone l'adozione da parte del titolare del trattamento per porre rimedio alla violazione dei dati personali e anche, se del caso, per attenuarne i possibili effetti negativi.

Il successivo articolo 34 “Comunicazione di una violazione dei dati personali all’interessato”, richiede al titolare del trattamento, qualora si verificasse una violazione dei dati personali con un rischio elevato per i diritti e le libertà delle persone fisiche, di effettuare una comunicazione a tutti gli interessati. Tale comunicazione dovrà “[...] descrivere con un linguaggio semplice e chiaro la natura della violazione dei dati personali e contenere almeno le informazioni e le misure di cui all’articolo 33, paragrafo 3, lettere b, c e d”.

Nel caso in cui si abbia a che fare con una crisi dovuta al rilascio di informazioni aziendali rilevanti la procedura a cui ci si deve attenere è la seguente: nella norma ISO/IEC 27001 la comunicazione sia un requisito presente e descritto al punto 7.4, non è esplicitamente richiesta l’esistenza di un processo di crisis management né, conseguentemente, un processo di crisis communication. I controlli di sicurezza pertinenti la gestione degli incidenti di sicurezza delle informazioni sono infatti raggruppati nel security control “A.16 Information security incident management”, e la comunicazione dell’incidente è indicata nell’obiettivo di sicurezza del controllo stesso.

Inoltre, il requisito 7.4 richiede di determinare tutte le necessità per le comunicazioni interne ed esterne, individuando:

- cosa deve essere comunicato;
- quando deve avvenire la comunicazione;
- verso chi rivolgere la comunicazione;
- chi deve effettuare la comunicazione;
- i processi attraverso i quali devono essere effettuate le comunicazioni.

La corretta e meticolosa implementazione di questo requisito è certamente sufficiente a definire un processo di crisis communication.

Un altro scenario possibile è quello dovuto a una crisi conseguente all'interruzione di servizi vitali, non solo cyber attack, ma anche eventi fisici di varia natura come un incendio, l'allagamento o un generico guasto, possono comportare il blocco dei sistemi informativi e la conseguente indisponibilità di processi e servizi critici.

Per questo motivo, dagli anni '70 in poi le aziende si sono dotate di procedure di continuità operativa, che il più delle volte convergono verso un piano di Disaster Recovery, atto a ripristinare i sistemi IT a seguito di un grave incidente. Le prime linee guida su come realizzare tale procedure e soluzione risalgono a quegli anni e furono pubblicate con il nome di "Professional Practices" da parte del Disaster Recovery Institute International. Negli anni successivi l'ambito di tali procedure di continuità fu

esteso all'intera organizzazione, assumendo il nome di Business Continuity Plan. La presenza di un Business Continuity Plan è certamente utile per garantire il successo di un processo di crisis communication. Per questo motivo, anche nell'ambito degli incidenti di sicurezza delle informazioni, che coinvolgano i sistemi informativi, è spesso ritenuto necessario, anche se non cogente, dotarsi di un sistema di gestione della continuità operativa.

Per l'implementazione di tale sistema di gestione le organizzazioni dovrebbero conformarsi alla norma ISO 22301, che rappresenta lo standard di riferimento di tale materia, nel cui paragrafo 8.4.4, dedicato al contenuto del business continuity plan, è citata la necessità di gestire adeguatamente i media, predisponendo quanto necessario, ad esempio comunicati stampa e nominando un portavoce in grado di comunicare efficacemente con i media o delegando tale responsabilità a una società esterna, come uno studio di public relations.

Anche il regolamento europeo GDPR richiama l'utilità di predisporre un sistema di business continuity: nello specifico l'articolo 32 recita:

“[...] il titolare del trattamento e il responsabile del trattamento mettono in atto misure tecniche e organizzative adeguate per garantire [...] la capacità di assicurare su base permanente la riservatezza, l'integrità, la disponibilità e la resilienza dei sistemi

e dei servizi di trattamento; c) la capacità di ripristinare tempestivamente la disponibilità e l'accesso dei dati personali in caso di incidente fisico o tecnico; [...]"

All'interno del GDPR non è specificata, però, la richiesta di un processo di crisis communication.

Altri standard in ambito BCM, quali le Professional Practice DRI citate in precedenza, danno maggiori informazioni in tal senso. La Professional Practice 9, ad esempio, ha il duplice obiettivo di:

- fornire un quadro per lo sviluppo di un piano di comunicazioni in caso di crisi;
- assicurarsi che il piano di comunicazione in caso di crisi fornisca informazioni puntuali ed efficaci, sia verso l'interno sia verso l'esterno.

Inoltre, nelle Professional Practice viene specificato puntualmente il ruolo dell'esperto coinvolto e sono descritte le attività che devono essere implementate per raggiungere l'obiettivo.

La prima fase di una crisi aziendale è difficile da individuare, in quanto non può essere determinata dai dati di vendita e gli obiettivi di profitto sembrano essere stati raggiunti. Dal punto di vista finanziario, l'azienda poggia ancora su una base stabile. Chi percepisce i segnali di preallarme ha il massimo margine di manovra per fermare un peggioramento della crisi. In questa fase, tuttavia, diventa evidente che gli obiettivi di performance a lungo termine non sono raggiungibili e che c'è una generale mancanza

di potenziale. L'azienda è sulla strada sbagliata e il suo sviluppo è stagnante. Nella maggior parte dei casi, l'impresa non è sufficientemente allineata con gli attuali sviluppi del mercato. Le idee innovative sono ormai esaurite e i punti di forza unici non funzionano più.

Spesso i prodotti e i servizi offerti non sono adatti al mutevole comportamento dei consumatori e l'azienda non è più al passo con le novità tecnologiche.

Tra i fattori scatenanti ci sono:

- Mancanza di una direzione strategica promettente e guidata dal mercato.
- I processi di produzione e la gamma di prodotti o le qualifiche dei dipendenti sono obsoleti.
- Mancano l'accettazione e gli investimenti in nuovi canali di distribuzione.
- Non vi è alcuna reazione a fattori esterni quali brevetti in scadenza o nuove leggi.
- I clienti si stanno gradualmente rivolgendo alla concorrenza e gli ordini sono in calo.
- Le quote di mercato si riducono.

In questa fase la crisi è chiaramente evidente. I consulenti finanziari e di controllo sono i primi ad accorgersi che i dati non sono corretti. Gli obiettivi non vengono raggiunti, le vendite sono in calo, i costi minacciano di tradire i budget. La debolezza dei prodotti e dei servizi offerti diventa apertamente evidente. La posizione di mercato è notevolmente peggiorata e i concorrenti diventano una minaccia.

Nel frattempo, i clienti abituali si rivolgono sempre più alla concorrenza e quasi nessun nuovo cliente viene acquisito.

Anche i dipendenti vengono a conoscenza dei problemi. Questo di solito va di pari passo con la progressiva perdita della motivazione e con un'atmosfera di lavoro peggiorata. In genere, alcuni sintomi scompaiono nel frattempo e la situazione sembra migliorare. Tuttavia, i proprietari delle aziende dovrebbero riconoscere i segni dei tempi e non ignorare i problemi. Raramente la crisi è temporanea. Più tardi si interviene e si cercano risorse finanziarie, più difficile sarà affrontare la situazione.

Le spese superano presto le entrate e la montagna di debiti cresce sempre di più. Per tornare in pista, non sono più sufficienti piccole correzioni di rotta. Ecco i segnali che richiedono un'adeguata gestione della crisi:

- Perdite accumulate e calo delle vendite, riduzione delle riserve, aumento dei costi, aumento dell'indebitamento.
- Perdita di clienti abituali e quasi nessun nuovo ordine.
- I dipendenti e le capacità di produzione spesso non sono pienamente utilizzati.
- Dipendenti demotivati, più dipendenti che danno le dimissioni e un'atmosfera di lavoro peggiore.

- La qualità del servizio e dei prodotti e il rispetto dei tempi di consegna diminuiscono.
- La banca e i partner contrattuali segnalano diminuzioni di pagamento, diminuzione della solvibilità.
- La liquidità è comunque assicurata.

I sintomi di una crisi aziendale non possono essere trascurati né internamente né esternamente. Molte aziende commettono l'errore di parlare di una crisi al management e ai dipendenti solo quando ormai è già in corso o si rendono conto della gravità della situazione troppo tardi. In questa fase avanzata, tuttavia, è spesso estremamente difficile mandare avanti l'azienda.

Solo un crisis management molto aggressivo, che richiede un nuovo e completo orientamento dell'azienda e un laborioso reperimento di capitali, anche se comporta conseguenze dolorose per tutte le parti coinvolte, può diventare un'ancora di salvezza. L'azienda è ancora solvibile, ma le riserve sono completamente esaurite. In questa fase, i responsabili sono alla disperata ricerca di investitori e finanziatori. Se si dovesse giungere al peggio, l'importante è pianificare in anticipo l'insolvenza per poter superare la fine dell'azienda in modo ragionevolmente accettabile.

-Rapido calo delle vendite (oltre il 25%);

-Obblighi di pagamento non più adempiuti, conti scoperti;

-La crisi ha ora un impatto esterno.

Un esempio pratico di redazioni di possibili soluzioni di quest'ultima successione di casistiche viene qui riportata:

II. Scenari critici

Incidenti critici:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Emergenze mediche:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Attacchi alla reputazione/integrità aziendale:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

III. Protocollo di comunicazione (*Contatti d'emergenza*)

Nome	Numero di telefono (per le emergenze):	Numero di telefono (fisso):	Numero di telefono (cellulare):

Il protocollo di comunicazione è utile, poiché ha come obiettivo la creazione di un elenco dei possibili contatti da avvisare quando si giunge a queste condizioni di difficoltà in azienda. Si tratta di una tabella in cui bisogna inserire il nome della persona, numero di telefono, numero di telefono fisso e numero di cellulare.

Per facilitare il team si dovrebbe inoltre indicare il ruolo, la funzione, le competenze e quali servizi offrono le persone contattabili. Nello specifico, è consigliabile che i responsabili di comunicazione esterna e interna abbiano un proprio piano di crisis management creato individualmente oppure crearlo come parte integrante del piano di crisis management. Prima di giungere perciò a situazioni di crisi sono presenti dei segnali che possono allertare il management, in comunicazione di crisi si possono suddividere in diverse fasi.

Il piano di comunicazione è bene inoltre ricordare che è un documento vivente, vale a dire soggetto a

continue revisioni e aggiornamenti, solo in questo modo è possibile che garantisca la sua utilità in caso di emergenza.

Svolti i passaggi precedenti è indispensabile redigere un documento che definisca le strategie atte a gestire la crisi, disinnescando la causa del problema nel minor tempo dato il momento estremamente delicato. In alcuni casi è buona norma coinvolgere gli esperti nella valutazione del rischio.

Allego pertanto uno schema³.

IV. Piani d'azione

Incidente critico 1:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Nella costituzione del piano di crisis management, che illustra la procedura da seguire, bisogna studiare attentamente quali strategie sono realistiche e facili da attuare. Le soluzioni non devono superare alcun

³

<https://www.ionos.it/startupguide/gestione/crisis-communication/#:~:text=Con%20il%20concetto%20di%20%E2%80%9Ccrisis%20comunicati on%E2%80%9D%20si%20intende,le%20conseguenze%20delle%20difficolt%C3%A0%20che %20si%20stanno%20affrontando.>

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2193943821000728>

<https://vitolavecchia.altervista.org/definizione-significato-e-caratteristiche-di-una-crisi-aziendale/>

limite legale o etico. Anche il risparmio dei costi è fuori questione se ciò influisce sulla sicurezza o sulla qualità dei processi. Con le simulazioni si può determinare se il piano elaborato è efficace o se sono necessarie delle modifiche.

Il piano di comunicazione da attuare in caso di crisi deve essere dunque supportato da procedure tecniche e organizzative di mitigazione delle conseguenze dell'incidente. Non basta essere efficaci nella comunicazione di crisi, l'azienda deve essere anche in grado di risolvere la crisi, seguendo un piano di azione preventivamente definito. Quanto sopra si applica particolarmente nelle crisi produttive, durante le quali è possibile predisporre e mettere in atto soluzioni tecniche ed organizzative idonee. Ad esempio una procedura di "patch" massivo, tempestivamente applicata, può supportare l'affermazione dell'azienda colpita da un ransomware, che "... la situazione è sotto controllo e non ci sarà una ulteriore propagazione del problema all'interno dei nostri sistemi". In generale, le procedure più rilevanti da progettare e mettere in campo sono quelle finalizzate a mantenere la continuità dei processi informativi e produttivi.

Un importante vantaggio dei crisis manager esterni: gli esterni guardano ai problemi da un nuovo punto di vista e in maniera oggettiva. Inoltre, non sono coinvolti in conflitti di interesse, non essendo parte integrante dell'azienda. Tuttavia, non hanno ancora familiarità con la cultura aziendale e devono prima

essere introdotti nel sistema. Questo svantaggio può essere contrastato se il crisis manager fornisce all'azienda un sostegno a lungo termine, ovvero è già impegnato nella prevenzione delle crisi. Inoltre, lo specialista incaricato deve avere esperienza e buone referenze nello stesso settore.

Allo stesso tempo, ogni azienda dovrebbe tenere presente che gli esperti esterni potrebbero lavorare anche con aziende competitor. Assumendo un crisis manager esterno l'azienda dà accesso alla sua attività e gli consente quindi di conoscere in profondità la gestione. A volte è possibile escludere contrattualmente almeno la collaborazione dell'esperto con i concorrenti diretti. In più, gli onorari elevati sono un ostacolo importante per le aziende più piccole. In questo caso è consigliabile cercare delle alternative. Per le PMI (piccole media imprese) in crisi, è possibile richiedere consultazioni a prezzi accessibili o persino gratuite.

Una crisi strategica richiede la correzione del proprio modello di business. Prima che un numero ancora maggiore di clienti se ne vada e le vendite crollino, bisogna adattarsi alla situazione del mercato.

I nuovi mercati e i nuovi canali di vendita sono più redditizi? La gamma di prodotti non è più richiesta? L'attuale processo di produzione non garantisce la qualità desiderata e la giusta redditività?

Innanzitutto, i proprietari delle aziende devono interpretare correttamente i segnali di crisi per conoscere le cause esatte delle difficoltà e per affrontare correttamente la gestione della crisi aziendale. A questo scopo sarà importante analizzare i seguenti punti:

- esaminare in modo critico le aree di attività attuali;
- individuare e abbandonare le aree che ostacolano gli sviluppi (ad esempio, i beni obsoleti);
- identificare le competenze chiave e concentrarsi su di esse, se necessario;
- valutare e riadeguare le attrezzature di lavoro e le risorse di personale;
- definire nuovi obiettivi strategici;
- utilizzare effetti di sinergia con altri partner commerciali e mercati;
- sviluppare nuove aree di vendita (possibilmente all'estero) e canali di distribuzione;
- intensificare la concorrenza e l'osservazione del mercato;
- dimostrare innovazione e competenza attraverso nuovi prodotti.

Sono necessarie dunque adottare queste misure sono necessarie per ristrutturare l'azienda:

- Un adeguamento dei prezzi di vendita, lo sviluppo di fonti di acquisto più favorevoli, l'ottimizzazione della produzione o l'aumento delle operazioni di marketing.
- Valutare le spese e individuare le voci evitabili.

- Trovare i fornitori più conveniente, liquidare le scorte, separare i clienti inadempienti.
 - Individuare gli ostacoli che impediscono un lavoro più efficiente con i dipendenti (ad esempio, percorsi decisionali troppo lunghi).
 - Outsourcing di aree di business meno redditizie.
 - Marketing più aggressivo in aree di business collaudate.
 - Considerare la guerra dei prezzi e la radicale concorrenza di qualità.
 - Adattare maggiormente la gamma di prodotti alla domanda.
 - Implementare processi di produzione a basso costo.
- Per rimanere con l'esempio riportato sopra: se il solo commercio tradizionale non è più sufficiente, un negozio online potrebbe essere un canale di distribuzione promettente.

Durante la fase avanzata, i cambiamenti strategici da soli non sono sufficienti. Inoltre, le risorse finanziarie si riducono sempre più. Spesso il denaro non basta per un investimento costoso in nuove aree di vendita. Al fine di mantenere l'azienda operativa, i CEO dovrebbero concentrarsi sulla minimizzazione dei costi e sull'aumento dell'efficienza e dei guadagni. Ciò richiede un cambiamento radicale.

Dopo aver superato una crisi, raramente l'azienda ritorna a pieno regime da sola. Per molti dipendenti, lo shock permane ancora per un po', a maggior ragione se vi sono stati dei tagli ai posti di lavoro e ulteriori ristrutturazioni del personale. Anche i

fornitori e i partner commerciali non sono certamente sfuggiti ai problemi. Soprattutto dopo una crisi di liquidità autoinflitta, è necessario un certo sforzo per riconquistare la fiducia. La situazione è però diversa quando la crisi è stata scatenata da cause di forza maggiore. Il crisis management è quindi ancora richiesto nella comunicazione interna ed esterna. Per mantenere il know-how in azienda e per trovare nuovi talenti, è necessario considerare bene le strategie da implementare. Anche il reparto PR e quello marketing dovrebbero occuparsi di ristabilire la reputazione dell'azienda sul mercato.

In alcuni casi, le misure di riorganizzazione continuano a garantire la stabilità dell'azienda. È importante considerare se questo dovrebbe riguardare tutte le aree o solo alcune. Occorre valutare se si possono risparmiare costi se si cedono altre aree di attività. Un piano di riavvio assicura che tutto sia fatto con attenzione per rendere l'azienda competitiva a lungo termine. Le considerazioni relative alla riduzione dei costi fissi e all'aumento dell'efficienza continuano a occupare la gestione delle crisi aziendali, anche molto tempo dopo il superamento della crisi di liquidità.

Le azioni preventive

Il crisis management si avvale del principio “dagli errori si impara” nel suo lavoro successivo. È un investimento per il futuro quando i membri del team

di crisi guardano indietro e valutano le misure e le procedure adottate. Le conoscenze acquisite dovrebbero essere incorporate in un piano di crisi riveduto per prepararsi ad altre potenziali crisi.

Per evitare la crisi e l'attuazione del piano di communication management gli autori dell'articolo "Planning and conducting crisis management exercises for decision-making: the do's and don'ts" suggeriscono di creare e applicare degli esercizi in preparazione per una eventuale crisi.

Questi esercizi sono suddivisibili in due categorie:

- esercizi di discussione che comprendono seminari, workshop, tavole rotonde e giochi che consentono di informare e di confrontarsi sulle soluzioni di azione migliori da mettere in atto in caso di crisi;

- esercizi operativi, cioè di esercitazione pratica su quanto discusso e sul piano di crisis communication.

I primi soggetti coinvolti in questo tipo di simulazione sono i membri del team addetti alle attività di crisis management, una squadra che di solito include rappresentanti della dirigenza. Le persone coinvolte in questo tipo di esercizio possono variare a seconda della tipologia di simulazione, tuttavia dovrebbero in linea di massima essere chiamati a partecipare membri delle risorse umane, del team di comunicazione, del team giuridico e della logistica.

Per realizzare un esercizio di questa tipologia gli autori sostengono che siano necessari alcuni steps da rispettare:

-Definizione degli obiettivi dell'esercizio: per fare ciò bisogna tener conto dei "segnali deboli di crisi" eventualmente rilevati e individuare tutti i potenziali scenari di crisi. Dopodiché va scelta una macro-area, cioè per esempio una crisi provocata da un disastro naturale, una crisi finanziaria o un errore umano e va elaborato un piano dettagliato di azione relativo a una situazione specifica che potrebbe avvenire all'interno di quel macro-scenario, utilizzando la terminologia specifica dell'azienda e del settore in questione, compresi i nomi e i contatti delle persone coinvolte nella simulazione.

-Realizzazione della simulazione secondo il piano stipulato: il gruppo di partecipanti viene diviso in rappresentanti dell'azienda e del mondo esterno (cioè media, consumatori, governo, etc.) e tutti devono eseguire dei compiti come invio di email, telefonate, screenshots di commenti online o creazione di comunicati stampa, secondo il programma stabilito e i ruoli attribuiti a ogni soggetto.

-Osservazione, analisi e valutazione: devono esserci dei soggetti con il compito di osservare e analizzare le azioni messe in atto dai diversi membri del team coinvolto.

-Rilevazione delle vulnerabilità e ottimizzazione del piano di azione: come risultato dell'esecuzione dell'esercizio, vengono identificate eventuali debolezze, miglioramenti da apportare o rischi a cui l'azienda può essere particolarmente esposta, consentendo in questo modo di migliorare il piano di crisis management sulla base dei risultati ottenuti.

-L'ottimizzazione dei risultati. Dopo aver terminato e fatto le opportune valutazioni sarà necessario raffinare i dati emersi per creare le basi della strategia di gestione.

Gli esercizi di crisis management sono un ottimo modo per testare la tenuta e la coesione del team di gestione.

Sono inoltre il tassello fondamentale per stilare la strategia aziendale da adottare in caso di crisi dell'azienda.

Dalle crisi però possono nascere delle opportunità che in altre circostanze non sarebbero mai potute sorgere, un esempio calzante con quanto appena detto è quello è il caso avvenuto negli USA negli anni '90 con l'azienda produttrice di succhi di frutta Odwalla.

Si trattava di un'azienda di succo di frutta naturale; purtroppo quando il succo non viene pastorizzato è molto più esposto a malattie e così c'è stata un'epidemia di E. Coli che ha ucciso una bambina. L'aspetto positivo nella condotta di Odwalla è che innanzitutto dall'azienda si sono assunti interamente la responsabilità di ciò che avevano fatto e hanno

detto: “ci dispiace per il nostro errore”. Successivamente, però, hanno messo in atto dei cambiamenti sistematici e hanno provato ai consumatori che non stavano semplicemente cercando di aggirare la situazione, stavano in realtà cambiando davvero il loro modo di fare business. Odwalla è stata in grado non solo di sopravvivere allo scandalo e di riottenere la fiducia del pubblico, ma grazie a questo scandalo è riuscita anche a dimostrare i suoi principi. «La situazione si è rivelata positiva per l'azienda perché la crisi ha permesso di mettere in evidenza quelli che erano i reali valori del brand, cioè produrre un succo naturale, aiutando i clienti a crescere e a essere in salute. Assumendosi la piena responsabilità per l'accaduto e focalizzando le attività di branding sui valori in questione, l'azienda è riuscita a passare al livello successivo, cioè ispirare fiducia.

Nella comunicazione di crisi non bisogna dimenticare gli stakeholder poiché quando si parla di strategia e creazione di un piano di comunicazione per gestire una crisi è fondamentale tenere in considerazione anche gli stakeholder, ovvero quei soggetti influenti come leader di settore o personaggi istituzionali. La loro autorevolezza può essere decisiva in un momento di difficoltà, in particolare per placare eventuali commenti negativi verso il brand da parte di utenti e media. Le opinioni degli stakeholder, infatti, influenzano l'audience tanto nei momenti “normali” quanto in quelli di crisi.

È necessario inoltre che tutte le organizzazioni dispongano di una mappa aggiornata degli stakeholder con cui interfacciarsi in caso di crisi. Come detto in precedenza, l'organizzazione in condizioni di crisi non deve dimenticarsi di nessuno dei propri stakeholder, raggiungendoli con messaggi omogenei anche se in tempi diversi, dettati da una priorità di comunicazione. L'elenco degli stakeholder comprende i clienti, fornitori, partner commerciali, dipendenti e loro famigliari, autorità locali e nazionali, enti di controllo territoriali e di categoria, enti finanziari e investitori, stampa tradizionale e online, forze dell'ordine e di primo intervento, comunità locali e consumatori diversamente organizzati e rappresentati.

Un altro consiglio utile parlando della comunicazione in tempi di crisi riguarda la scelta della "spoke person", cioè del soggetto che prenderà la parola e rappresenterà il brand in tutta la strategia di comunicazione. Questa figura generalmente viene ricoperta dal CEO dell'azienda o da manager con molta esperienza alle spalle. La scelta della "spoke person" durante una crisi è fondamentale per mantenere alto il livello di reputazione del brand.

Durante un periodo di crisi una delle prime cose che le aziende fanno è interrompere qualsiasi attività di marketing. In realtà più che una drastica interruzione si potrebbe comunque continuare a portare avanti le proprie campagne di marketing integrate riducendo il budget e magari diversificando i contenuti. In questo modo si potrebbe comunque vedere un

ritorno sull'investimento e, se i contenuti condivisi sono di qualità e di valore, gli utenti potranno incrementare la loro fiducia nel brand.

Pianificare una strategia di comunicazione in tempi di crisi è quindi essenziale per riuscire a far fronte alle difficoltà cercando di preservare il business e la propria reputazione.

Avendo sviluppato in questo capitolo la comunicazione di crisi, nel capitolo successivo si andrà a definire il concetto di crisi e come si debba affrontare per uscirne.

4. Come definire la crisi

Il concetto di crisi nasce nell'antica Grecia e da allora il suo significato è cambiato molto. In antico greco il termine "crisi" denotava un cambiamento improvviso che dava alla persona la possibilità di cambiare e di mutare il suo status quo, attualmente invece il termine crisi detiene una connotazione meno positiva.

In origine la parola la parola krisis indicava «scelta, decisione, fase decisiva di una malattia», derivata da un verbo, krino, usato per «distinguere, giudicare». Molto seguita nei significati originari anche l'accezione di «separare», cioè creare un «discrimine» tra un prima e un dopo, un momento decisivo, o di pericolo, un punto di separazione, insomma un momento di crisi.

La Treccani attualmente definisce in questo modo la crisi ovvero "Stato di forte perturbazione nella vita di un individuo o di un gruppo di individui, con effetti più o meno gravi".

Di conseguenza in questo capitolo si andrà a comprendere come il concetto di crisi sia applicabile come elemento positivo e che aiuti l'azienda a rinforzare le sue attività. La crisi per un'azienda può portare a un miglioramento delle prestazioni interne all'impresa stessa che all'esterno, verso dunque i consumatori.

Il concetto di crisi può essere definito anche come il luogo dell'incertezza ovvero quei momenti inevitabili della storia che rendono difficile prevedere il futuro. A questa definizione se ne aggiunge un'altra, quasi opposta, per la quale la crisi non è necessariamente negativa, ma diventa il luogo delle possibilità e delle opportunità: dipende da come la si affronta. Non è infatti l'esito negativo a definire un fenomeno come critico, bensì il suo esito incerto, associato, spesso, alla nostra incapacità di governare la complessità. L'Italia si può definire un Paese in crisi sulla base di questa accezione: si è consapevoli di essere in un momento di grande incertezza, dal punto di vista politico, sociale e culturale, ma anche in un momento di grandi possibilità: governare la crisi del nostro Paese, così come la nostra, ci dà la possibilità di definire noi oggi, dove potremmo essere domani.

La crisi in questa prospettiva può essere sebbene in modo poco ortodosso uno strumento che aiuta a evidenziare le fragilità presenti dentro l'azienda stessa, in quanto è nel momento di difficoltà che si portano in luce le difficoltà tra gli impiegati e nelle relazioni tra questi.

Essere in uno stato di incertezza vuol dire non saper dominare gli effetti di un evento. Prendiamo le crisi dovute a eventi naturali: abbiamo sperimentato diversi terremoti che hanno rilasciato la medesima energia in parti del mondo, le quali, pur diverse tra loro, avevano la stessa probabilità di venire colpite: i

risultati tuttavia sono stati differenti. Interrogandoci su questo aspetto constatiamo che il terremoto non è un evento critico in sé, semplicemente perché raro, ma lo è perché del terremoto non sappiamo controllare gli effetti e ciò dipende, in buona parte, dalle nostre caratteristiche, per esempio infrastrutturali. In pratica, se si conoscono gli effetti del terremoto si possono creare delle barriere di indifferenza l'evento critico colpisce... e le case stanno in piedi. Perciò bisogna domandarsi: rispetto agli eventi che possono colpire noi, la nostra azienda, il nostro Paese, quali sono le nostre vulnerabilità? Non bisogna inseguire la prevedibilità della crisi, il terremoto non è prevedibile, ma la conoscenza del "suo funzionamento": se si sa come funziona si possono modificare le caratteristiche di vulnerabilità dell'azienda per contenerne gli effetti. La comunicazione è dunque fondamentale. Innanzitutto non si può parlare di crisi senza parlare di percezione del rischio e ognuno di noi ha una propria dimensione soggettiva, basata su diversi fattori. L'esperienza, l'informazione, la conoscenza, le relazioni contribuiscono a plasmare questa percezione da cui poi deriva la definizione di evento critico. Se la comunicazione quindi è un asset fondamentale per definire la crisi, diventa anche una strategia fondamentale per governarla. È inoltre fondamentale valutare la crisi "quando le cose vanno bene" facendoci guidare dalla proattività, in contrasto con la reattività che, per definizione, comporta un ritardo.

Occorre quindi innanzitutto essere consapevoli che la crisi possa avvenire e in secondo luogo occorre percepire i segnali deboli che la annunciano. La società è ormai reticolare, più che globalizzata, cioè così fittamente interconnessa da permettere di assorbire più facilmente un colpo critico. Occorre però tenere sotto osservazione la dispersione del colpo lungo la rete perché, pur attenuata, può darci un'idea dello scenario futuro.

Ogni comportamento sicuro nasce da due fattori: consapevolezza e responsabilità. Consapevolezza del fatto che si vive in una società innegabilmente a rischio e responsabilità verso se stessi e verso gli altri. Poi questi fattori vanno declinati per ogni contesto.

Per il CEO significa assumere una forma adeguata di leadership nei confronti del proprio team, che non può essere, per esempio, troppo incentrata su se stesso in quanto la crisi non è gestita da un deus ex machina, si affronta con un team che porta diverse competenze le quali vengono poi guidate dal leader. Mentre per i cittadini, da una parte si dovrebbe sviluppare autocritica, mettendo in discussione la routine, e dall'altra sviluppare consapevolezza di queste nuove competenze di crisi da parte di chi ha responsabilità di governance, sia essa politica o amministrativa. Le istituzioni credono ancora di tutelare i cittadini evitando di parlare dei rischi che si corrono, ma ciò vuol dire solo mantenerli in stato di vulnerabilità.

La comunicazione di cui si parla indica anche quella rivolta all'esterno, anche se le modalità d'interazione sono diverse poiché le necessità comunicative e le esigenze da entrambe le parti sono differenti.

Le aziende che escono rafforzate da queste situazioni sono tendenzialmente le stesse che nel momento dello scoppio della crisi sono le più rapide nell'intervenire sia in ambito comunicativo ma anche nell'ambito pratico della risoluzione del problema. Queste imprese hanno in comune la possibilità di gestire bene una difficoltà, che sfruttata in modo opportuno, può diventare un passaggio storico che nel futuro potrà essere utilizzato come esempio.

I clienti saranno dunque impressionati dalla capacità di gestione e di sfruttamento delle risorse a disposizione dell'azienda stessa e questo andrà ad essere un'aggiunta positiva alla reputazione dell'impresa stessa visto che la clientela normalmente incoraggia le imprese in difficoltà che hanno saputo sfruttare al meglio le loro capacità di gestione della crisi, facendo leva dunque sui valori dei clienti e dei potenziali acquirenti.

Gli elementi che caratterizzano la crisi sono innumerevoli ma quelli che definiscono meglio questo fenomeno sono i seguenti:

-Sorpresa: la situazione si verifica in un momento delicato per l'azienda, in quanto non prevista. Spesso ci si trova in questa a dover fronteggiare una

crisi improvvisa a causa dell'incapacità dei manager aziendali di ascoltare i segnali premonitori.

-Informazioni insufficienti: nei primi momenti dallo scoppio di una crisi le notizie circolanti sono spesso incomplete e incerte, derivanti da fonti non attendibili.

-Successione degli eventi: durante la crisi, gli eventi si succedono uno dopo l'altro, il contesto e gli attori coinvolti cambiano continuamente, non riuscendo, nei primi tempi dallo scoppio della crisi, a raggiungere una stabilità.

-Rottura della routine: l'organizzazione si trova a dover affrontare un ambiente nuovo e senza soluzioni collaudate, il dubbio diventa l'unica certezza.

-Perdita del controllo: in questo nuovo ambiente, ogni azione volta a stabilizzare l'andamento della crisi appare vana, destando insicurezza e sfiducia in chi ha il compito di ricercare le giuste soluzioni.

-Pressione dei media: i responsabili della comunicazione di massa, soprattutto i giornalisti, sommergono l'organizzazione di domande, mettendo in luce gli aspetti negativi delle varie informazioni attraverso le quali si sta cercando di dare una risposta al problema.

-Forte pressione esterna: i vari stakeholder dell'azienda (dipendenti, giornalisti, sindacati, clienti, autorità, banche, ecc.) si sentono in diritto di essere messi al corrente dei fatti che hanno portato allo scoppio della situazione di crisi, aumentando la pressione sull'organizzazione.

-Panico: la situazione genera inevitabilmente del panico, perdendo la necessaria razionalità. I diretti interessati dalla crisi si sentono parte di un tunnel senza uscita, non sapendo cosa potrà accadere nelle ore successive.

-Focalizzazione sul breve termine: la necessità di rispondere in modo tempestivo, con qualche azione immediata, porta a perdere di vista le conseguenze a lungo termine, a volte anche ignorando i valori aziendali, pregiudicando così anche la reputazione dell'organizzazione.

-Problemi di comunicazione: all'insorgere di una crisi l'errore più grave che un'azienda può commettere è il cosiddetto "silenzio stampa". Ci si chiude nel silenzio per un periodo prolungato, con un blocco unilaterale dei flussi di comunicazione. Tante domande provenienti dall'esterno e nessuna risposta.

Per assolvere a tali problemi molte aziende preferiscono ricorrere a un professionista esterno che li aiuti a superare la crisi e le difficoltà che essa comporta.

Secondo il Sole24 ore⁴ si tratta, dunque, di un professionista che non si sostituisce all'imprenditore (o ai suoi consulenti), né gestisce l'impresa al posto dell'imprenditore stesso, ma «lo affianca fornendogli la professionalità e le competenze necessarie per la

⁴ <https://www.ilsole24ore.com/art/la-formazione-esperto-composizione-negoziata-crisi-impresa-AEF7sL0>

ricerca di una soluzione della situazione di difficoltà dell'impresa e facilitando il dialogo con tutte le parti coinvolte nel processo di risanamento dell'impresa» (così Relazione illustrativa, p. 29). Richiamando (impropriamente) le categorie proprie del diritto della crisi di impresa, l'esperto, quindi, non è un curatore fallimentare, un commissario giudiziale, né un attestatore.

L'esperto è “altro” rispetto alle figure conosciute perché altra è la procedura che è chiamato a “dirigere”. È una procedura stragiudiziale e riservata nella quale tutte le parti - imprenditore, creditori e stakeholder – devono partecipare per esporre i propri interessi.

L'esperto, quindi, deve far emergere gli interessi di ciascun soggetto coinvolto e cercare di mediare tra gli stessi. Quest'opera - che potremmo definire maieutica – è diretta ad individuare le possibili soluzioni. Si badi, peraltro, che il ruolo dell'esperto si limita a facilitare l'emersione, nella trattativa, delle soluzioni più adeguate al rispetto degli interessi coinvolti; spetta, invece, all'imprenditore (e ai suoi consulenti) proporre ai creditori la soluzione che ritiene percorribile e che, evidentemente, tenga conto degli interessi emersi nel corso delle trattative. L'esperto non è solo terzo e indipendente (requisiti necessari per porsi in maniera autorevole ed equidistante tra tutte le parti coinvolte nelle trattative) ma deve anche essere munito di specifiche competenze per svolgere la propria funzione.

Pertanto “prerequisito” per l'iscrizione nel registro è – per commercialisti e avvocati iscritti da almeno 5 anni nell'albo - avere una comprovata esperienza nella ristrutturazione aziendale e della crisi d'impresa (requisito, poi, variamente articolato per i consulenti del lavoro e professionisti non iscritti ad ordini professionali). Tuttavia, è evidente che il mero tecnicismo giuridico-aziendalistico fallimentare non è sufficiente ad affrontare una situazione nella quale l'esperto non è solo un tecnico che recepisce e valuta quanto predisposto dall'imprenditore o applica una procedura. È egli stesso attore di una vicenda nella quale ha il compito di far emergere gli interessi di tutti gli stakeholder. Deve, quindi, essere in grado di comprendere gli intendimenti delle singole parti e di prospettare possibili soluzioni tecniche (che – è bene ribadirlo – in ultima istanza devono provenire dall'imprenditore).

Per questo l'esperto deve avere competenze trasversali che è lo stesso legislatore ad individuare in maniera estremamente specifica e che devono essere acquisite in un corso formativo della durata di almeno 55 ore. Le competenze tecniche variano dall'economia aziendale, al diritto della crisi di impresa (con particolare focus sulla disciplina della procedura di composizione), dal diritto del lavoro al diritto bancario, dal diritto civile a quello societario, fino alle modalità di funzionamento della piattaforma telematica, attraverso la quale si svolgerà la procedura.

Accanto a tali conoscenze, è sintomatico come il legislatore preveda che l'esperto debba acquisire delle tecniche specifiche sul come svolgere la negoziazione per favorire l'emersione e l'incontro degli interessi degli stakeholder. La gestione della procedura è demandata al sistema camerale. La nomina dell'esperto chiamato a comporre la crisi è affidata ad una commissione costituita presso le camere di commercio e composta da un magistrato designato dal presidente della sezione specializzata in materia di impresa, da un membro designato dal presidente della camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura presso la quale è costituita la commissione e da un membro designato dal prefetto.

Possono essere nominati esclusivamente i professionisti presenti nell'elenco di esperti tenuto presso le singole camere di commercio e nel quale possono essere inseriti: «gli iscritti da almeno cinque anni all'albo dei dottori commercialisti e degli esperti contabili e all'albo degli avvocati che documentano di aver maturato precedenti esperienze nel campo della ristrutturazione aziendale e della crisi d'impresa; gli iscritti da almeno cinque anni all'albo dei consulenti del lavoro che documentano di avere concorso, almeno in tre casi, alla conclusione di accordi di ristrutturazione dei debiti omologati o di accordi sottostanti a piani attestati o di avere concorso alla presentazione di concordati con continuità aziendale omologati. Possono inoltre

essere inseriti nell'elenco coloro che, pur non iscritti in albi professionali, documentano di avere svolto funzioni di amministrazione, direzione e controllo in imprese interessate da operazioni di ristrutturazione concluse con piani di risanamento attestati, accordi di ristrutturazione dei debiti e concordati preventivi con continuità aziendale omologati, nei confronti delle quali non sia stata successivamente pronunciata sentenza dichiarativa di fallimento o sentenza di accertamento dello stato di insolvenza» (art. 3, comma 3 del d.l. 118/2021).

Ulteriore requisito per richiedere l'iscrizione, da possedere congiuntamente a uno di quelli previsti dall'art. 3, comma 3 del d.l. 118/2021, è la frequenza di un corso di formazione.

Accanto alla figura dell'esperto, altro fulcro della procedura è costituito dalla piattaforma telematica, sulla quale l'imprenditore potrà verificare lo “stato di salute” della propria impresa, presentare l'istanza di accesso e l'esperto e tutte le parti coinvolte potranno depositare atti e documenti. Questo strumento tecnologico costituisce una ulteriore novità, tanto che al funzionamento della piattaforma sono riservati diversi momenti formativi nel programma ministeriale.

La gestione della piattaforma, ai sensi dell'art. 3, comma 1 del d.l. 118/2021 è affidato alla camere di commercio per il tramite di Unioncamere, sotto la vigilanza del Ministero della giustizia e del

Ministero dello sviluppo economico. Il punto di osservazione privilegiato dell'Ateneo, partecipato proprio da Unioncamere, ha consentito il coinvolgimento diretto, tra i propri docenti, del personale camerale che ha fattivamente contribuito alla realizzazione della piattaforma. Pertanto, le lezioni loro affidate consentono di comprendere pienamente il funzionamento di uno strumento nuovo e ancora tutto da scoprire.

L'auspicio è che la procedura di composizione negoziata della crisi riesca a fare breccia nel tessuto economico e sociale. Invero, il ricorso a tale strumento potrebbe consentire la soluzione anticipata della crisi (prima che diventi insolvenza), con conservazione degli asset produttivi e positive ricadute in termini micro e macro economici nonché occupazionali.

Il concetto di crisi cambia anche in base al contesto in cui viene ad essere indicato, nella dottrina aziendale, il concetto di crisi è variamente definito. E' possibile riscontrare divergenze interpretative sul concetto di crisi. L'economia aziendale usa il termine di crisi per indicare fenomeni di diversa gravità ed ampiezza e ovviamente in conseguenza di ciò cambiano anche le cause responsabili della crisi e le modalità di risanamento. Alcuni studiosi (Forestieri) utilizzano il termine di 'crisi' come sinonimo di insolvenza per ciò un'impresa entra in crisi quando non è in grado di far fronte alle proprie obbligazioni, o meglio quando vengono meno le

condizioni di liquidità e di credito necessarie per adempiere, regolarmente e con mezzi normali, alle obbligazioni assunte. Questa branca dell'economia aziendale è riconducibile allo sviluppo di una serie di modelli che analizzano la significatività dei quozienti di bilancio.

Tali modelli, quindi, considerano soprattutto le condizioni finanziarie dell'azienda dando particolare importanza alla struttura del suo patrimonio.

Detta concezione è stata oggetto di critiche da parte della letteratura manageriale in quanto le valutazioni di bilancio sono sensibilmente influenzate dai pareri soggettivi degli amministratori, nonché dalle politiche di bilancio adottate dagli stessi anno per anno.

Tali politiche, come è noto, alterano alcune poste rilevanti del bilancio (gli ammortamenti, le scorte, ecc.), rendendo poco significativa l'analisi comparata delle stesse.

Inoltre le tecniche di valutazione dei quozienti di bilancio acquistano significato solo in termini di confronto (ad esempio tra valori attuali e passati), divenendo irrilevanti se analizzati in maniera assoluta.

Altri aziendalisti, invece, ne parlano come un momento conclusivo di un ciclo gestionale negativo, identificandolo con la mancanza di profitti o nella perdita di capitale. In tal senso la crisi diventa un fatto inevitabile per l'impresa che si trova nella fase terminale precludendo alla sua liquidazione o al suo smembramento.

Secondo Capaldo, infatti, si può parlare di crisi quando “l’impresa non è più in grado di arrestare il deterioramento sicché, in mancanza di un intervento esterno, essa va inevitabilmente al dissesto”.

La differenza di questo tipo di crisi dalla precedente sta nel fatto che quest’ultima deriva da errori commessi nel passato, che la gestione non ha risolto e che difficilmente possono essere fronteggiati.

Il concetto di crisi aziendale è anche correlato alle diverse teorie sulla natura dell’impresa a cui si può fare riferimento. La teoria istituzionalista dell’impresa, iniziata da Gino Zappa (1959), vede l’impresa come un istituto economico duraturo dotata di una propria soggettività.

Di conseguenza l’impresa è in crisi quando vengono meno gli elementi e i presupposti istituzionalisti: la stabilità di governo, l’autonomia imprenditoriale, l’orientamento di lungo termine, l’autosufficienza economica. Nella teoria organicistica l’impresa è un organismo vivente e dotata di un ciclo vitale nel lungo periodo; la crisi è vista come il momento conclusivo di questo ciclo o come un passaggio necessario per poter rinnovare la propria cultura, la propria struttura organizzativa, la propria strategia.

In quest’ottica la crisi aziendale si manifesta nel deterioramento delle risorse e delle competenze aziendali che erano sorte in funzione dell’ambiente esterno oppure come momento di cambiamento interno volto a modificare gli elementi caratterizzanti dell’impresa stessa.

La teoria sistemistica concepisce invece l’impresa come un sistema ben definito che presenta alcune

caratteristiche distinte che ne fanno un sistema unico; tra le tante l'impresa è un sistema aperto, complesso, dinamico, autopoietico.

Ciascuno di questi attributi può essere rivelatore di crisi, per cui, nella prospettiva sistemistica, la crisi viene definita come il non corretto funzionamento di alcuni di questi caratteristiche che individuano il sistema impresa.

Alcuni studiosi ancora analizzano il concetto di crisi nell'ambito della teoria contrattualistica dell'impresa, mettendone in evidenza il carattere prettamente giuridico, considerando un'impresa in crisi quando raggiunge il fallimento o un'altra procedura concorsuale. La crisi, quindi, è il punto di partenza delle procedure concorsuali e lo stadio finale del ciclo aziendale. Questo criterio non risulta valido in quanto, pur avendo il pregio dell'immediatezza, descrivere solo a posteriori la crisi senza spiegare le ragioni e il percorso patologico che hanno portato alla procedura concorsuale. Tuttavia la teoria italiana di maggior rilievo nell'Economia Aziendale è sicuramente contenuta all'interno del sistema dei principi dell'Economia aziendale "pura" definito da Aldo Amaduzzi e ripresa poi da molti altri.

In questo capitolo ho approfondito come si può definire la crisi, mentre nel prossimo capitolo sarà spiegata come le due comunicazioni interagiscono tra di loro e come sono inter correlate tra di loro.

5. Interazione tra comunicazione interna e comunicazione di crisi

La comunicazione all'interno di un'azienda è fondamentale per il buon funzionamento e il raggiungimento degli obiettivi. Essa coinvolge tutte le figure che vi operano, tra cui i dipendenti, i manager e i dirigenti. Essa è il tramite per cui le informazioni vengono trasmesse, le decisioni vengono prese e le attività vengono coordinate.

La comunicazione di crisi è un aspetto ancora più cruciale della comunicazione interna. Quando si verifica una crisi all'interno di un'organizzazione, è fondamentale comunicare in modo efficace ed efficiente con tutti gli stakeholder coinvolti, al fine di gestire al meglio la situazione e limitare i danni per l'azienda.

Questo capitolo esplorerà l'interazione tra la comunicazione interna e la comunicazione di crisi, analizzando come le due si intrecciano e si influenzano reciprocamente. Esamineremo anche le migliori pratiche per gestire la comunicazione interna durante una crisi e come questa può contribuire al successo della gestione delle situazioni di emergenza.

Durante una crisi, la comunicazione interna svolge un ruolo cruciale nel garantire che tutti i dipendenti siano informati e coinvolti nel processo decisionale. In tutte le situazioni di crisi, le persone all'interno dell'organizzazione possono sentirsi spaventate o incerte. Una comunicazione interna tempestiva, accurata e trasparente può contribuire a ridurre l'ansia e promuovere la fiducia tra i dipendenti.

Durante una crisi, la comunicazione interna deve essere⁵:

-Chiara e concisa: le informazioni fornite ai dipendenti devono essere chiare, concise e facili da comprendere. In situazioni di emergenza, è fondamentale evitare confusione o interpretazioni errate delle informazioni.

-Tempestiva: la comunicazione interna deve essere tempestiva, in modo che tutte le maestranze siano informate il prima possibile su ciò che sta accadendo. L'informazione tempestiva può contribuire a prevenire la diffusione di voci o notizie errate all'interno dell'organizzazione.

-Directive: durante una crisi, tutti i collaborator hanno bisogno di linee guida chiare su come comportarsi e cosa fare. La comunicazione interna

⁵ Elaborazione personale

deve includere istruzioni sulle azioni da intraprendere e sulle risorse disponibili.

-Bidirezionale: la comunicazione interna non dovrebbe essere solo un flusso di informazioni dall'alto verso il basso, ma anche incoraggiare il feedback e l'input dei dipendenti. Ciò può contribuire a creare un senso di coinvolgimento e responsabilizzazione durante una crisi.

La comunicazione interna efficace può influenzare positivamente la gestione delle crisi in diversi modi:

-Riduzione della diffusione di voci: fornendo informazioni accurate e tempestive ai dipendenti, la comunicazione interna può aiutare a ridurre la diffusione di voci e notizie false all'interno dell'organizzazione. Ciò può evitare il panico o la disinformazione tra i dipendenti durante una crisi.

-Fiducia e collaborazione: una comunicazione interna aperta e trasparente può contribuire a generare fiducia e promuovere la collaborazione tra i dipendenti durante una crisi. Quando tutti si sentono coinvolti e informati, hanno maggiori probabilità di lavorare insieme per risolvere la situazione di emergenza.

-Gestione delle aspettative: la comunicazione interna può aiutare a gestire le aspettative dei collaboratori durante una crisi. Fornendo informazioni chiare sulle azioni intraprese dall'organizzazione e sui tempi

previsti, si possono ridurre le incertezze e l'ansia tra i dipendenti.

-Coerenza: durante una crisi, è fondamentale che i messaggi comunicati all'interno dell'organizzazione siano coerenti. Una comunicazione interna ben coordinata può garantire che tutti i dipendenti ricevano le stesse informazioni e siano allineati sulle azioni da intraprendere.

Per garantire che la comunicazione interna durante una crisi sia efficace, le organizzazioni possono adottare le seguenti buone pratiche:

-Pianificazione: le organizzazioni dovrebbero sviluppare e implementare piani di comunicazione di crisi che includevano la comunicazione interna. Questi piani definiscono chi è responsabile della comunicazione interna, quali canali di comunicazione saranno utilizzati e quali risorse saranno necessarie.

-Formazione: è importante formare i membri dell'azienda sulla gestione delle crisi e sulla comunicazione interna durante situazioni di emergenza. Tutti devono essere consapevoli dei protocolli di comunicazione interna e delle azioni da intraprendere durante una crisi.

-Utilizzo di diversi canali di comunicazione: durante una crisi, è preferibile utilizzare diversi canali di comunicazione per raggiungere tutti i collaboratori.

Questi canali possono includere e-mail, messaggi di testo, social media o bacheche elettroniche.

-Monitoraggio e valutazione: è fondamentale dovrebbero monitorare e valutare costantemente l'efficacia della comunicazione interna durante una crisi. Ciò può aiutare a identificare eventuali punti deboli o aree in cui migliorare le prestazioni nella gestione delle comunicazioni di emergenza.

La comunicazione interna durante una crisi gioca un ruolo cruciale nella gestione delle situazioni di emergenza all'interno delle organizzazioni. Una comunicazione interna efficace può contribuire a ridurre il panico, promuovere la fiducia e coordinare le azioni dei dipendenti durante una crisi. Le aziende dovrebbero adottare le migliori pratiche per gestire la comunicazione interna durante una crisi, al fine di massimizzare l'efficacia della gestione delle situazioni di emergenza.

L'interazione tra comunicazione di crisi e comunicazione interna è estremamente importante durante un periodo di crisi per un'organizzazione. La comunicazione di crisi si riferisce alla gestione delle comunicazioni in situazioni di emergenza o di crisi che possono avere un impatto significativo sull'organizzazione, come ad esempio un disastro naturale, una pandemia, un incidente grave o un problema di reputazione.

La comunicazione interna, d'altra parte, riguarda la trasmissione di informazioni all'interno dell'organizzazione, compresa la condivisione di direttive, obiettivi, informazioni aziendali e qualsiasi altra comunicazione rilevante per la gestione quotidiana delle attività aziendali.

Durante un periodo di crisi, la comunicazione interna svolge un ruolo essenziale nella gestione efficace della crisi stessa. Questo può comprendere la trasmissione di informazioni importanti ai dipendenti in tempo reale, l'aggiornamento sugli sviluppi della situazione, l'invio di istruzioni e direttive per la sicurezza e la risoluzione dei problemi.

La comunicazione interna efficace durante una crisi aiuta a garantire che tutti i membri dell'organizzazione siano ben informati, rassicurati e in grado di reagire in modo tempestivo ed efficace. Ciò può contribuire a mantenere la coesione tra i dipendenti, a incrementare la resilienza e ad alleviare i rischi associati all'incertezza o alla disinformazione.

Inoltre, la comunicazione di crisi può influenzare la comunicazione interna in termini di messaggi e contenuti. Ad esempio, durante una crisi, è possibile che le priorità, gli obiettivi e le modalità operative dell'organizzazione subiscano cambiamenti significativi, e tali informazioni devono essere

comunicate efficacemente ai dipendenti attraverso i canali di comunicazione interna.

L'interazione tra comunicazione di crisi e comunicazione interna può anche riguardare la gestione della reputazione dell'organizzazione. La comunicazione di crisi mira a proteggere la reputazione dell'organizzazione, mentre la comunicazione interna svolge un ruolo chiave nel garantire che i dipendenti siano consapevoli delle azioni intraprese e delle informazioni da condividere con i clienti, i fornitori o il pubblico esterno.

La comunicazione di crisi e quella interna sono strettamente interconnesse durante un periodo di crisi. La comunicazione interna efficace supporta la gestione della crisi, mentre la comunicazione di crisi influenza la forma, il contenuto e la direzione della comunicazione interna.

Andando ad esaminare più in profondità l'argomento del capitolo si può dire che i collaboratori hanno con l'azienda un contratto psicologico speciale che influenza il loro comportamento e cosa è consentito loro fare in caso di crisi. Hanno anche a cuore la sicurezza del proprio posto di lavoro. Questo influenza gli sforzi nel difendere l'azienda. È dunque cruciale gestire il rapporto e le azioni dei collaboratori in caso di crisi a causa del loro ruolo sia di riceventi che di attori nella comunicazione.

Possono sostenere la posizione aziendale, difendere l'azienda, usare i propri network relazionali per far percepire gli sforzi di prevenzione dell'azienda e le sue strategie, condividere con i colleghi le conoscenze in modo da aumentare la consapevolezza sulle dinamiche della crisi.

Il comportamento dei manager determina l'assunzione di fondo che i collaboratori maturano su quali siano i comportamenti da tenere per prevenire le crisi e per supportare la gestione efficace.

È quindi necessario gestire tensioni paradossali:

- Centralizzazione della comunicazione e il suo decentramento.
- Lasciare autonomia professionale nella gestione invece di strutturare in modo preciso l'organizzazione.
- Pianificare invece di lasciare molto spazio all'improvvisazione.
- Avere un focus sull'esterno e allo stesso tempo sull'interno dell'organizzazione.

Il ruolo della comunicazione interna è dunque fondamentale del processo di gestione delle crisi, quando il livello di ambiguità è molto alto e c'è ancora un più acuto bisogno di comunicazione per il sensemaking.

Porre attenzione e gestire in modo strategico la comunicazione interna vuol dire rendere molto più efficaci gli sforzi per prevenire le crisi e le strategie per gestirle. Le aziende dovrebbero compiere uno sforzo continuo di comunicazione con i collaboratori per promuovere comportamenti di questi ultimi

consoni alla prevenzione delle crisi. La stessa politica di costruzione di relazioni e di comunicazione interna favorisce la messa in atto di comportamenti di comunicazione che tutelano la reputazione aziendale.

Comunicazione interna di crisi delle aziende italiane⁶ (dati ricerca IULM 2009)

La domanda di fondo che si può porre è se e come la comunicazione interna può svolgere un ruolo di protezione del capitale di reputazione e di fiducia di cui gode l'impresa nel corso della gestione di una crisi.

Gli obiettivi della comunicazione interna in caso di crisi si riconducono a tre livelli:

- Livello cognitivo: consistono nel diffondere informazioni sullo stato e sulle direttrici che l'azienda intende seguire al fine di ridurre l'incertezza percepita dei collaboratori e creare aspettative realistiche dei collaboratori. Hanno la finalità di rafforzare il senso di sicurezza dei collaboratori.
- Livello emotivo: creare e sostenere la fiducia dei collaboratori verso l'azienda e il suo management per creare il senso di identificazione e lealtà. Hanno la finalità di creare appartenenza da parte dei collaboratori verso l'azienda.
- Livello comportamentale: sostenere l'impegno dei collaboratori nel proprio ruolo organizzativo di attivare comportamenti volti a generare innovazione

⁶<https://www.studocu.com/it/document/universitadegli-studi-di-salerno/business-strategies/comunicazione-interna-di-crisi/22193100?origin=home-recent-3>

e collaborazione per superare la crisi globale dell'economia. Hanno la finalità di attivare dei comportamenti dei collaboratori.

I contenuti della comunicazione interna di crisi sono stati ricondotte a tre categorie:

- Contenuti informativi: sono basati su dati e argomentazioni difensive. Sono focalizzati sul passato e sul presente, sull'azienda e sul suo business.
- Contenuti identitari: sono basati sui valori distintivi dell'azienda, sull'appartenenza, sulle ragioni dell'appartenenza, sul futuro, sulla società ingenerale e sulle comunità locali.
- Contenuti fattuali: sono basati sulle risposte alla crisi tramite fatti e azioni che impegnano l'azienda. I fatti misurano il grado di assunzione di responsabilità da parte dell'azienda di fronte alla crisi.

Incrociando obiettivi e contenuti della comunicazione interna di crisi si ottiene una mappa delle possibili strategie aziendali in tale frangente.

Le strategie di comunicazione interna di crisi che propone il modello sono:

- Strategia di comunicazione interna di trasparenza: combina la finalità di creare sicurezza con contenuti di tipo informativo. Le aziende diffondono informazioni per ridurre l'incertezza legata alla mancanza delle informazioni.

In questa strategia vengono compresi anche i casi che combinano la finalità di sicurezza con i contenuti identitari.

- Strategia di comunicazione interna di coesione: ha obiettivi di appartenenza verso contenuti centrati sugli elementi identitari dell'azienda.

Si rafforza il senso di appartenenza a un gruppo. Questo obiettivo viene costituito dando un'informazione trasparente.

- Strategia di comunicazione interna di sottoutilizzo della comunicazione interna: vuole stimolare comportamenti propositivi da parte di tutti collaboratori attraverso contenuti fattuali, cioè centrati sulle azioni messe in atto dall'azienda per fronteggiare la crisi.

- Strategia di comunicazione interna di non assunzione di responsabilità: vuole attivare comportamenti attivi da parte dei collaboratori per superare la crisi, ma si concentra sulla comunicazione informativa e/o identitaria senza arrivare ad assumere un atteggiamento di assoluzione piena di responsabilità.

Se l'azienda non comunica contenuti fattuali è perché non ha messo in atto strategie che li impegnano in modo diretto.

- Strategia di comunicazione interna di attivazione dei comportamenti: viene perseguita senza consapevolezza da parte dell'azienda. Questa si assume le proprie responsabilità e comunica per dare informazioni e messaggi identitari. L'azienda sottovaluta le potenzialità della comunicazione interna in caso di crisi. Non è consapevole che il contributo dei collaboratori è fondamentale per uscire dalla crisi. Non esplora le potenzialità della

comunicazione interna per attivare comportamenti dei collaboratori.

I risultati della ricerca vengono di seguito indicati.

- Finalità e obiettivi della comunicazione interna di crisi: il 71% delle aziende indica la finalità di creare sicurezza. Il 92% delle aziende attribuisce massima importanza al creare senso di appartenenza. L'89% persegue la finalità di suscitare nei collaboratori comportamenti operativi di reazione alla crisi.

L'obiettivo di attivare i comportamenti dei collaboratori diventa più importante nelle aziende più colpite dalla crisi e in quelle più giovani.

- Contenuti della comunicazione interna di crisi: il 56% delle aziende ha indicato di aver impiegato contenuti informativi. Tutte le aziende considerano importante almeno uno dei contenuti identitari. L'84% delle aziende divulga contenuti fattuali. I contenuti ritenuti più importanti sono la comunicazione delle strategie e delle prospettive dell'azienda.

- Strategie di comunicazione interna di crisi adottate: sono state incrociate le risposte date sugli obiettivi e sui contenuti di comunicazione e le aziende rispondenti sono strategie raggruppate nei cinque cluster corrispondenti alle possibili strategie individuate nel modello della ricerca. Considerando la correlazione tra la strategia di comunicazione interna adottata e il tipo di strategia di risposta alla crisi emergono dei dati controversi, seppure nel complesso indicano la tendenza degli innovatori a sotto-utilizzare la comunicazione interna e dei

conservatori/ razionali a non assumersi responsabilità.

- Parole e linguaggi della comunicazione interna di crisi: è emerso un disallineamento tra i racconti dei manager e dei collaboratori. Nei contesti formali in cui è stata espressa la posizione dell'azienda è prevalso un linguaggio impregnato di significati quali opportunità, efficienza ed efficacia. Nella comunicazione informale invece è stato contraddistinto dal riferimento a pratiche di opportunismo, all'espressione di sentimenti di delusione e alla manifestazione di cinismo.

Il tema della diversità delle persone è oggi centrale nelle organizzazioni. La teoria e la pratica del diversity management sono legate alla globalizzazione dei mercati, ai flussi migratori, alla necessità di realizzare strategie di comunicazione e marketing basate sulle differenze.

Emergono tre approcci tipicamente adottati nelle organizzazioni. Questi approcci hanno seguito un'evoluzione temporale. Sono ancora oggi riscontrabili in diversa misura e con diversi trattamenti.

- Assimilazione delle minoranze: affonda le sue radici in Canada e negli Stati Uniti, caratterizzati da una società eterogenea e multiculturale. Ci sono leggi di assunzione obbligatoria per includere e garantire pari opportunità a minoranze prima escluse o sottorappresentate. Le organizzazioni adottarono tali direttive promuovendo la politica di assimilazione alla maggioranza e alla

minimizzazione delle differenze. Le organizzazioni infatti volevano scoraggiare l'espressione delle diversità.

I primi approcci di diversity management basati su quote obbligatorie hanno creato fenomeni di resistenza nelle organizzazioni, in quanto interpretati come minaccia alla cultura organizzativa esistente. I programmi si sono tradotti in un approccio di facciata volto solo a proiettare un'immagine positiva dell'azienda. Le persone consapevoli di essere state assunte in ragione della loro diversità tendono a sviluppare un senso di inadeguatezza e sfiducia nelle proprie capacità.

Inoltre questo approccio può comportare un effettivo abbassamento degli standard di selezione e promozione quando l'obiettivo è solo quello di riempire le quote obbligatorie.

In sintesi questo approccio:

- È orientato all'azione di assimilazione.
- Risponde a stimoli legislativi in materia di pari opportunità.
- Pone enfasi sulla diversità dei collaboratori interni all'organizzazione.
- È legato al dipartimento di risorse umane.
- Integrazione della diversità: si basa su una maggiore consapevolezza dei benefici organizzativi e sociali generati dalla diversità. Le organizzazioni si propongono di valorizzare uno spettro più ampio di differenze sociodemografiche. Riconosce le difficoltà potenziali introdotte dalla presenza di persone eterogenee del medesimo luogo di lavoro. A

tal fine le organizzazioni adottano volontariamente pratiche manageriali integrative per migliorare l'efficacia e l'armonia organizzative interne e la reputazione esterna.

Un contesto di benessere organizzativo è essenziale per la comunità organizzativa. Per crearlo è necessario gestire aspetti di comunicazione espliciti e azioni gestionali che hanno significato comunicazionale.

Anche questo approccio ha alcune criticità. La diversità è ancora concepita come un oggetto da gestire. La diversità rimanda al concetto di deviazione dalla norma e separazione. Il principale effetto indesiderato è il fenomeno della discriminazione al contrario, secondo cui il gruppo tradizionalmente dominante si sente penalizzato ed escluso da percorsi e opportunità rivolti solo a particolari categorie.

In sintesi questo approccio:

- È orientato all'azione di integrazione.
- Prende in considerazione uno spettro più ampio di caratteristiche sociodemografiche.
- Persegue vantaggi organizzativi di efficienza e benessere interni e di reputazione esterna.
- Si rivolge interlocutori sia interni che esterni.
- La responsabilità dell'attuazione di tali programmi è spesso affidata a un ruolo o ente dedicato.

Questi due approcci sono stati messi in discussione dall'emergere di nuove sfide. Le organizzazioni si trovano a dover andare oltre il migliorare la propria

immagine di azienda eticamente responsabile per adottare un'ottica volta a mantenere un allineamento strategico con l'ambiente sociale.

- Valorizzazione della varietà: le organizzazioni sono chiamate a incorporare le diversità come una variabile competitiva per allinearsi con le aspettative di stakeholder interni ed esterni molto eterogenei tra loro, ottenere legittimazione e quindi operare con successo.

Implica una prospettiva sulla diversità che integri allo stesso tempo istanze di tipo giuridico, sociale ed economico, adottando un approccio inclusivo.

Le aziende devono far fronte alla crescente diversità sia interna che esterna:

- eterogenei dove affrontano dilemmi legati la possibilità di centralizzare o decentrare le attività produttive di vendita e alla necessità di standardizzare o adattare i messaggi di comunicazione.

- Livello nazionale: anche la diversità etnica e culturale della popolazione richiede l'adozione di strategie volte identificare e intercettare tali sottoculture.

La diversità degli stakeholder richiede un'attenzione alle diverse sfumature culturali e alle preferenze di comunicazione in termini di lingua, media e tecnologie. La diversità è una sfida e una risorsa anche per lo sviluppo organizzativo sempre più basato sull'innovazione continua e sulla conoscenza generata per mezzo di interazioni sociali in contesti

formali e informali. Se dotate di collaboratori diversi le aziende possono beneficiare di una gamma più ampia di punti di vista per risolvere un problema.

Legge della varietà necessaria: la varietà all'interno di un sistema organizzativo deve essere almeno pari alla varietà ambientale esterna al fine di interpretare correttamente le informazioni equivoche e molteplici che provengono dall'esterno e implementare strategie di risposte efficaci. Le organizzazioni hanno sviluppato un approccio più strategico alla diversità, orientato ad aumentare la capacità di competere e innovare.

La varietà si focalizza sulle competenze, conoscenze, reti di relazione, prospettive ed esperienze apportate dalle persone nella loro diversità.

Valorizzare la varietà in questo approccio significa dare spazio a potenzialità e contributi creativi applicati a processi organizzativi chiave. Tali pratiche coinvolgono gli interlocutori interni ed esterni, locali e globali.

Anche questo approccio può presentare alcune criticità. C'è il rischio di confinare categorie particolari di lavoratori in alcune aree specifiche. Ciò può creare una nuova divisione del lavoro basata sulle diversità sociodemografiche senza considerare le reali competenze di ruolo. Tale divisione impedisce alle persone di avviare un processo di scambio e apprendimento a beneficio di tutta l'organizzazione.

In sintesi questo approccio mira a ottenere benefici legati a performance e competizione, sia di tipo sociale con l'ambiente di riferimento delle istanze di pubblici eterogenei e multiculturali.

L'Italia sta diventando un paese sempre più eterogeneo, di conseguenza un numero crescente di aziende sta sperimentando programmi per gestire attivamente la diversità interna ed esterna.

Osserviamo i dati ottenuti con una ricerca fatta in Italia che considera diversi ambiti della diversità quali genere, orientamento sessuale, disabilità e generazioni. La ricerca ha coinvolto un campione di 90 aziende. Dopo la raccolta dei questionari stati fatti due focus group.

La ricerca ha evidenziato come nell'adottare politiche di diversity management le aziende in Italia siano state influenzate in modo particolare per la decisione strategica della proprietà o del vertice e dalle attese di comportamenti responsabili da parte degli stakeholder.

Minore importanza rivestono invece fattori come i processi di internazionalizzazione o sociodemografici del mercato del lavoro nazionale. La maggioranza delle aziende ha dichiarato di adottare politiche di diversity management per rispondere alle aspettative sociali dei collaboratori e degli stakeholder esterni; in misura minore per assicurare pari opportunità ai collaboratori per aumentare la capacità dell'organizzazione di competere sui mercati.

Per quanto riguarda le dimensioni della diversità più valorizzate la maggior parte delle aziende ha

indicato genere, genitorialità, competenze e disabilità. Dimensioni come nazionalità, razza, lingua e religione risultano ancora poco valorizzate in Italia. Le pratiche di diversity management più diffuse sono lavoro flessibile e formazione sulla diversità.

Tali pratiche prevalgono in particolare tra le aziende che si pongono gli obiettivi di rispondere alle aspettative sociali di collaboratori e stakeholder e di assicurare pari opportunità. Nei focus group è stato sottolineato come tali pratiche potrebbero risultare strategiche per raccogliere informazioni sui mercati. Anche la valutazione degli obiettivi di diversity management è una pratica scarsamente diffusa nonostante sia necessaria per ottenere risultati tangibili e impegno dei manager.

Il 31% delle aziende ha dichiarato di utilizzare categorie particolari di collaboratori nelle aree vendite e front-office e il 30% nella comunicazione. I partecipanti hanno sottolineato come molte aziende non siano consapevoli dei potenziali benefici strategici e delle diversità in aree votate all'innovazione.

I risultati dell'indagine sul campione evidenziano che le strutture di presidio dedicate al diversity management sono piuttosto deboli. I focus group hanno messo in luce l'importanza di andare oltre le semplici dichiarazioni di intenti e di mettere a disposizione risorse e sistemi dedicati per avviare un

reale processo di cambiamento interno e un insieme di iniziative concrete.

Sono stati indagati i benefici e gli ostacoli percepiti dalle aziende nell'implementazione del diversity management.

In Italia:

- Focus sulla diversità sociodemografica
- Azione di integrazione per migliorare l'efficienza interna e la reputazione esterna
- Obiettivo di rispondere alle aspettative sociali dei collaboratori e degli stakeholder
- Pratiche per creare un buon clima organizzativo all'interno e ottenere alleanze e legittimazione all'esterno prevalgono l'approccio di integrazione delle diversità.

Nei momenti di crisi la comunicazione interna deve avere come obiettivo creare un forte engagement dei dipendenti, migliorare l'Employee Experience dando priorità all'ascolto e ai feedback della popolazione aziendale, comunicare e rispettare i valori identitari dell'azienda stessa, fare team building mostrando vicinanza ai dipendenti.⁷

Per riuscire a raggiungere e realizzare tutti questi obiettivi, le aziende hanno bisogno di compiere diversi step preliminari: prima di tutto, ogni organizzazione dovrebbe soffermarsi sugli elementi

⁷<https://www.peoplechange360.it/change-management/processi-e-organizzazione/comunicazione-interna-aziendale-consigli-esempi-su-come-farla-bene/>

intangibili della comunicazione, ovvero valori e parole.

Dopodiché, dovrebbe analizzare il proprio Communication Journey, ovvero il flusso delle informazioni tra le persone in azienda.

I valori

Partendo dalla definizione dei valori identitari e individuando le situazioni quotidiane in cui questi valori vengono rispettati o meno, ogni organizzazione può comprendere da dove deve partire per cambiare e migliorare la sua comunicazione. Ad esempio, se il valore di un'azienda è l'ascolto, sarà utile individuare i momenti in cui questo valore viene e non viene riscontrato nei comportamenti aziendali per definire quali comunicazioni sono funzionali e quali no. Infatti i valori in cui ci riconosciamo definiscono le parole che utilizziamo.

Le parole

Nelle organizzazioni esiste un lessico "aziendale", a cui si somma il lessico delle persone, in particolare del Management, che può influenzare tutti a catena e diventare espressione dei valori condivisi.

Le parole, a loro volta, influenzano comportamenti e azioni, strettamente legati alla comunicazione. Individuare le parole identificative può aiutare l'organizzazione a definire tono e stile per tutte le tipologie di comunicazione.

Il Communication Journey

Per Communication Journey si intende il percorso dei contenuti e delle informazioni all'interno dell'azienda, precisamente tra team di lavoro, dipartimenti, o persone. In questo flusso sono comprese tutte le caratteristiche della comunicazione, che sono state individuate e teorizzate da numerosi modelli di comunicazione.

Il modello della comunicazione interna aziendale

Seguendo i due più conosciuti modelli di comunicazione, ovvero quello teorizzato dagli studiosi C.E. Shannon e W. Weaver (Modello matematico di Shannon e Weaver, Una teoria matematica della comunicazione, C.E. Shannon e W. Weaver, 1949) per individuare le componenti fondamentali della comunicazione, e quello costruito da Roman Jakobson (Linguistica e Teoria della Comunicazione in Saggi di Linguistica Generale, R. Jakobson, 1961) per individuare le funzioni del linguaggio, si può osservare che la comunicazione ha costantemente degli elementi che la compongono:

- Un contesto: ovvero il contesto in cui si inserisce la comunicazione specifica
- Un mittente: ovvero colui che invia il messaggio
- Un ricevente: ovvero colui che riceve il messaggio
- Un messaggio: ovvero ciò che viene effettivamente comunicato
- Un canale: ovvero il canale attraverso il quale la comunicazione viene emessa

-Codifica e decodifica: processi diversi da persona a persona, definiti dal modo in cui gli individui trasmettono e recepiscono le comunicazioni sulla base delle loro esperienze, dei loro obiettivi e delle norme a cui sottostanno.

Partendo da questo concetto, P4I – Partners4Innovation ha sviluppato un proprio modello proprietario, il cosiddetto Corporate Communication Loop, che, adattando gli elementi illustrati in precedenza al contesto della comunicazione interna aziendale e indagando approfonditamente ogni processo di comunicazione interna, può aiutare ad individuare quali potrebbero essere le criticità nel passaggio di informazioni di un'azienda e nei processi di codifica e decodifica.

L'innovazione di questo modello consiste nel fatto che, oltre ad aiutare ad individuare le criticità, le interruzioni o i canali inadeguati delle comunicazioni dai mittenti ai riceventi, offre supporto nell'analizzare il processo meno immediato e visibile, ovvero quello del feedback.

Ogni comunicazione, infatti, è costituita da due processi, rinominati Feedforward e Feedback: il primo riguarda tutto ciò che costituisce l'invio della comunicazione; il secondo, non sempre esplicito, riguarda la percezione della comunicazione da parte dei riceventi. Il modello di P4I fornisce gli strumenti adatti per analizzare il processo di decodifica del messaggio, riuscendo così a constatare se una comunicazione è funzionale sia in uscita che in entrata.

Soltanto individuando tutte le eventuali criticità, le organizzazioni possono comprendere in cosa commettono maggiormente errori comunicativi e migliorarsi, al fine di inviare correttamente le informazioni necessarie, creare sempre un migliore ingaggio verso i dipendenti ed esprimere i valori aziendali al meglio.

Cosa fa chi si occupa di comunicazione interna aziendale?

Chi si occupa di comunicazione interna aziendale ha il compito di tenere informati e coinvolti i dipendenti dell'organizzazione a tutti i livelli. Per raggiungere questo obiettivo deve essere capace di mixare un ventaglio di canali ormai per lo più digitali: e-mail, piattaforme social, intranet, newsletter periodiche, il che può rendere questo lavoro a volte molto complesso. Capacità di scrittura e in generale di comunicazione – in particolarmente oggi di digital communication considerando la prevalenza di canali digitali –, e ottime capacità di costruire relazioni interpersonali costituiscono il principale bagaglio di competenze soft e hard di chi lavora in quest'ambito.

Forme di comunicazione interna

Ci sono diversi tipi di comunicazione interna aziendale, ognuno con un proprio scopo e canali sui quali viaggiare. A seconda della direzione del flusso

della comunicazione, infatti, questa può essere: dall'alto verso il basso, dal basso verso l'alto e orizzontale. Inoltre esistono delle particolari forme di comunicazione interna specificatamente predisposte per rispondere a particolari eventi come in caso di crisi o di cambiamenti all'interno dell'organizzazione stessa. Entriamo più nel dettaglio.

Comunicazione dalla leadership verso il basso, o top-down. Questo è la forma più comune di comunicazione interna e si ritiene essere indispensabile per dar voce alla leadership avvicinandola all'organizzazione, specialmente all'interno di realtà molto grandi dove i dipendenti non arrivano a conoscere direttamente il proprio leader. La comunicazione top-down serve a informare il personale della strategia e della direzione aziendale complessiva, e quindi sono in gran parte comunicazioni diffuse a livello aziendale e tradizionalmente formali. Fanno parte di questa categoria, per esempio: comunicazioni sulla strategia aziendale, aggiornamenti e progressi aziendali, premi o riconoscimenti. Il canale più utilizzato è l'e-mail diretta.

Comunicazione dei dipendenti verso l'alto, o bottom-up. Ascoltare la voce dei dipendenti diventa sempre più importante, soprattutto in questo profondo momento di cambiamento organizzativo che punta a valorizzare il Capitale Umano. Forum di discussione e sondaggi sono due dei canali

attraverso i quali dare spazio al pensiero dei dipendenti e comunicare con loro in maniera bidirezionale.

Comunicazione orizzontale/laterale, o peer-to-peer. Si definisce così la comunicazione interna che viaggia tra colleghi. Promuovere questo tipo di comunicazione aumenta il livello di collaborazione. I social media aziendali sono oggi uno dei canali più utilizzati per stimolare incoraggiare la condivisione informale di conoscenze e opinioni. Tuttavia, poiché rappresentano una delle più importanti vetrine verso l'esterno, devono essere attentamente monitorati e controllati. A ciò si può ovviare creando una piattaforma di comunicazione interna all'azienda.

Comunicazione delle informazioni. Questo di comunicazione rappresenta un po' la spina dorsale della comunicazione interna assicurando che i dipendenti siano dotati di tutto ciò di cui hanno bisogno per svolgere i loro ruoli in modo efficiente. Fanno parte della categoria, per esempio: comunicazioni sulle politiche di assunzione, sugli strumenti di formazione, sulle informazioni legali e di conformità, sul posizionamento del marchio. La creazione di una rete intranet per i dipendenti aiuta ad assolvere questo compito.

Comunicazione di crisi. La capacità di gestire questo tipo di comunicazione interna a volte può fare la differenza per il futuro dell'azienda. Le crisi arrivano spesso in maniera inaspettata e fornire

informazioni rapide e puntuali su ciò che sta accadendo consente di far fronte comune e non aggravare situazioni complesse già in partenza. Per tale ragione le aziende dovrebbero predisporre protocolli di risposta alle crisi prima che queste si possano materializzare. Tali strategie solitamente si muovono su una dimensione multicanale, per poter raggiungere velocemente tutti i livelli dell'organizzazione.

Comunicazione della cultura aziendale. Oggi più che mai la cultura organizzativa è un elemento distintivo che contribuisce fortemente nella creazione di employee engagement, nell'attrarre talenti e in generale su molti aspetti delle relazioni tra dipendenti e azienda. La dichiarazione di valori e mission, la comunicazione delle procedure di onboarding, la condivisione della Responsabilità sociale d'impresa (RSI), rientrano in questa categoria.

Comunicazione di cambiamento. In questo gruppo rientrano le comunicazioni interne volte a condividere informazioni sui cambiamenti all'interno dell'organizzazione. Notoriamente difficili da gestire, per via degli ostacoli che naturalmente comportano i cambiamenti, questo tipo di comunicazione può includere: cambi a livello di management, aperture e chiusure uffici, modifiche sul marchio o sul prodotto, utilizzo di nuovi strumenti e procedure.

Comunicazione interna aziendale: come migliorarla

La comunicazione interna in azienda è un elemento fondamentale, che non va trascurato, poiché permette la conoscenza delle attività e dei vari ambiti aziendali, la fiducia dei propri dipendenti nei confronti della società, aumentando la motivazione e il riconoscimento nei valori e nell'identità della stessa. Le organizzazioni hanno necessità di comunicare al loro interno in maniera efficace, anche attraverso la diffusione della "mission" e della "vision" aziendale.

È importante quindi introdurla e migliorarla laddove necessario. Come fare?

Comunicazione interna aziendale: esempi pratici

Strumenti come newsletter insight, community online, meeting updates, ed eventi di team building sono alcuni degli esempi che permettono il flusso di informazioni e il senso di appartenenza alla realtà aziendale. E soprattutto il riconoscimento, da parte dei dipendenti, dell'identità e dei valori della società.

Eccoli nel dettaglio:

1. Newsletter Insight

È un messaggio periodico accompagnato da un layout grafico accattivante e da un tone of voice istituzionale ma informale.

Obiettivo: aggiornare tutti i dipendenti e i collaboratori sulle ultime notizie e novità aziendali, favorendone l'ingaggio. Strumento utile all'interno di un'organizzazione per comunicare le notizie più recenti e rilevanti, attraverso uno stile comunicativo chiaro, breve, accattivante e ben strutturato

Frequenza: viene diffusa periodicamente, idealmente una volta al mese.

Target: può raggiungere un gran numero di destinatari, tutti i dipendenti e i collaboratori.

Vantaggiosa per le medie/grandi imprese.

2. Community Online

Sono piattaforme web, che possono essere considerate come un "social network aziendale", accessibili solo alle persone che lavorano in azienda e utili per fare team building e permettere alle persone di conoscersi informalmente, ma virtualmente. Ne esistono di varie tipologie, tra i più comuni e usati ci sono: Facebook Workplace e Facebook Business Suite.

Obiettivo: introdotte per far interagire il gruppo aziendale, rendendo partecipi e facendo conoscere attraverso la presenza individuale quello che accade nella società, sia a livello di progettualità e attività lavorative, che a un livello più ludico e di svago. Importante la costanza e la presenza.

Frequenza: non ci sono limitazioni o specifiche per quanto riguarda la frequenza di pubblicazione, ogni giorno, anche più volte al giorno. Proprio perché viene effettuata dalle singole persone.

Target: tutti i dipendenti e i collaboratori aziendali.

3. Meeting Updates

Sono riunioni dedicate. Possono avere due declinazioni: riunioni formali (meeting strategici, di funzione e di allineamento), e informali (virtual coffee).

Obiettivo: organizzate per fornire informazioni e aggiornamenti importanti circa ciò che accade all'interno della società, e momenti salienti in cui, soprattutto i livelli più alti della governance aziendale, possono trasmettere messaggi significativi, quali per esempio l'andamento del business e le varie progettualità. Sono buone occasioni per la visibilità del management e di presentazione delle "new entry".

Frequenza: per essere efficaci devono avere una frequenza equilibrata, mensile o bimensile.

Target: meeting rivolti all'intera organizzazione o allineamenti di Team più circoscritti.

4. Team Building

Sono attività per lo più formative, definite in forma generica come esperienziali e ludiche.

Obiettivo: coinvolgimento e la formazione del gruppo, andando a migliorare le relazioni, stimolando la creatività e la capacità del lavoro di squadra.

Frequenza: si tratta di momenti che spesso coincidono con gli eventi aziendali, consigliabili

almeno un paio di volte l'anno. (ad esempio caffè virtuali, giochi aziendali...)

Target: tutti i dipendenti e l'intera società.

Questi strumenti hanno l'obiettivo di coinvolgere e far interagire le persone in quelle che sono le politiche e le strategie aziendali, permettendo di conoscere meglio le anime di una società, e le varie occupazioni che coesistono al suo interno. Portare consapevolezza della realtà di cui si fa parte, stimola la partecipazione attiva, portando le persone alla condivisione di obiettivi comuni, sviluppando la proattività individuale e di gruppo, e andando a creare una rete relazionale solida ed efficace. Si tratta di implementare una vera e propria cultura aziendale.

Importante è comprendere quale strumento sia più adatto alla propria organizzazione, semplice o complessa che sia.

Sempre su questo argomento si può dire che la comunicazione interna influenza e allo stesso tempo viene influenzata dalla cultura organizzativa (Björck, Barthelmess, 2020). La CI, infatti, attraverso le sue attività e strategie, fornisce informazioni sulla cultura. Quest'ultima è, a sua volta, influenzata dalla quantità e qualità della comunicazione informale tra i diversi livelli gerarchici dell'organizzazione (Richter, 2007). Frandsen e Johansen (2016) sostengono che quando le aziende sono sotto pressione tendono a prendere

decisioni e ad agire seguendo routine, implicite o esplicite, trasmesse dalla cultura. Sono proprio queste routine e rituali condivisi a creare modelli impliciti di comunicazione che danno vita a informazioni che servono ai collaboratori a decifrare cosa stia accadendo intorno a loro e che li guida nel compiere azioni. Infatti, possiamo definire la cultura organizzativa come l'apprendimento di norme comportamentali, credenze e valori, condivisi da un gruppo che sono risultati utili a risolvere problemi e che hanno funzionato abbastanza bene da essere condivisi con i nuovi membri della comunità aziendale (Shein, 2010). Essa, da una parte, crea stabilità e rigidità imponendo ai collaboratori come agire e percepire in una data situazione, dall'altra viene rimodellata attraverso la costante interazione delle persone all'interno dell'organizzazione (Shein, 2010).

Una cultura organizzativa è formata da vari elementi, alcuni presenti in superficie e facilmente individuabili, altri, più in profondità. Shein (1990, 2000) distingue tre livelli di cultura:

1. Artefatti: sono gli elementi più in superficie e immediatamente osservabili, come ad esempio la sede aziendale, l'arredamento, le divise dei collaboratori, i comportamenti organizzativi ed i materiali di comunicazione.

2. Valori dichiarati: sono le convinzioni, le ideologie e i valori visibili resi espliciti

dall'organizzazione attraverso le strategie, le linee guida di comportamento, mission e vision.

3. Assunti impliciti: fanno parte del livello più profondo della cultura organizzativa e rappresentano un insieme di regole non scritte su cosa è importante e su come reagire in diverse situazioni. Sono le convinzioni inconsce che i membri hanno interiorizzato attraverso un apprendimento implicito e che li aiutano ad affrontare i problemi che si presentano. Questo livello è il più difficile da identificare e studiare, poiché è formato da tutti quegli assunti che le persone “danno per scontati”, quindi, anche attraverso delle interviste qualitative, sarà difficile che si rivelino.

Secondo Shein la cultura serve non solo a risolvere problemi pratici, ma anche a ridurre l'ansia dei membri che tende a nascere in ambienti sconosciuti o ostili. Quindi, in una situazione di crisi, in cui i collaboratori e l'organizzazione stessa si troveranno in uno stato d'instabilità, incertezze, tenderanno a far ricorso a comportamenti di routine. La comunicazione interna deve essere in grado di gestire queste sensazioni di precarietà, frustrazione o paura, in una situazione in cui magari le informazioni a sua disposizione sono troppo poche. A volte è utile anche riconoscere la mancanza di informazioni, per mostrare maggiore trasparenza. Rimane chiaro che è necessario rassicurare i collaboratori allo scoppio di una crisi e fornire, appena possibile, una comunicazione tempestiva e

chiara, ma anche fornire canali di ascolto per assicurarsi una comunicazione simmetrica che garantisca una relazione positiva e basata sulla fiducia tra collaboratori e organizzazione. In caso di crisi, inoltre, è importante una stretta collaborazione tra top management, risorse umane, comunicazione e altri professionisti rilevanti per quella determinata situazione.

Quando trattiamo di comunicazione interna dobbiamo tener conto, oltre che della cultura organizzativa, anche delle varie culture e subculture presenti nel contesto aziendale. Non esiste una definizione unica di cultura. Tylor (1871) sostiene che la cultura sia un “insieme complesso che include il sapere, le credenze, l’arte, la morale, il diritto, il costume e ogni altra competenza e abitudine acquisita dall’uomo in quanto membro della società”. Secondo Durkheim la cultura è data dall’interazione tra diversi individui. Ciò che nasce da questa interazione è un sistema imperfettamente condiviso, modellato dalle storie e le esperienze condivise dei suoi membri (Guirdham, 2005). “Gli individui sono raramente consapevoli della loro cultura, eppure la cultura influenza praticamente tutti gli aspetti del modo in cui le persone di un gruppo interagiscono tra loro o con estranei” (Guirdham, 2005, p. 43).

In un mondo sempre più globalizzato e con l’aumentare delle aziende multinazionali, succede ormai frequentemente che all’interno di un’organizzazione siano presenti persone con

diverse culture che interagiscono, si influenzano o entrano in contrapposizione tra loro. Le diversità possono creare incomprensioni e barriere comunicative che potrebbero portare anche a conflitti lavorativi (Guirdham, 2005). “Le reazioni degli individui alla società e ai suoi messaggi sono fortemente influenzate dalle loro convinzioni, valori e cultura”. Lyra (1991) ha proposto il “modello dell’interprete culturale”, secondo cui i comunicatori all’interno dell’organizzazione dovrebbero avere lo stesso background culturale, o una conoscenza molto profonda della cultura, del loro pubblico, per facilitare la comunicazione. Per questo, avere un team di comunicazione diversificato è un grande vantaggio in contesti multiculturali (de Fatima Oliveria, 2013). In caso di crisi i manager possono fungere da intermediari, un ruolo che risulta fondamentale per la spiegazione dei messaggi di crisi e per la creazione di una comprensione condivisa per i collaboratori (Mazzei e Ravazzani, 2011; Johansen et al., 2012). La comunicazione interna, specie durante una crisi in cui varie incomprensioni potrebbero portare a un peggioramento della situazione, dovrebbe adattare i contenuti dei messaggi ed i mezzi con cui vengono trasmessi, a seconda delle varie culture all’interno dell’organizzazione.

Nelle multinazionali si suole utilizzare l’inglese come lingua franca, senza tener conto però che anche il linguaggio porta con sé delle sfumature culturali e che ogni persona, a seconda del proprio

background, potrebbe interpretare il contenuto del messaggio in modo diverso. Alcuni studi sulla multiculturalità, infatti, sostengono che non si può considerare un linguaggio aziendale comune come neutrale o senza cultura (Louhiala-Salminen et al., 2005). Adottare un'unica lingua può avere effetti dannosi sui rapporti tra management e dipendenti (Ehrenreich, 2010) e tra la sede centrale e quelle estere (Marschan et al., 1997; Feely e Harzing, 2003), rischiando di compromettere la gestione della crisi. A volte la sola traduzione non è sufficiente ed alcuni messaggi aziendali vengono persi o mal interpretati (de Fatima Oliveira, 2013). Ricordiamo, infatti, che i collaboratori non sono ricevitori passivi di comunicazione, ma attori attivi che ricercano informazioni e diventano sensemaker che possono essere mobilitati comunicativamente dall'organizzazione e contribuire a proteggerne la reputazione (Frandsen e Johansen, 2011; Mazzei et al., 2012). La diversità culturale può rappresentare un elemento importante nelle crisi, ma anche una risorsa per l'organizzazione (de Fatima Oliveira, 2013).

Tuttavia, non dobbiamo pensare alla cultura come qualcosa di stabile e cristallizzata nel tempo (Morris, 2002). E' possibile che all'interno di popolazioni nazionali o gruppi etnici siano presenti più culture, quindi, è necessario non trascurare "la variazione all'interno delle categorie culturali". Jameson (2007) afferma che, quando si tratta di identità culturale, sia necessario tener conto anche di aspetti come lingua,

classe, stile di vita, nazionalità, vocazione, ecc. “La mancanza di sensibilità culturale può impedire alle organizzazioni di svilupparsi messaggi aziendali efficaci”, ostacolando non solo durante una crisi, ma anche nella possibilità di individuare i fattori di rischio e minimizzare la probabilità che la crisi si verifichi. Inoltre, la cultura può influenzare l’importanza che si dà alla prevenzione e alla pianificazione. Ad esempio, i dirigenti cinesi non equiparano la prevenzione alla gestione della crisi e tendono a tollerare i comportamenti problematici all’interno dell’organizzazione per mantenere un ambiente con un’atmosfera armoniosa (Liu, Chang, Zhao, 2009). Secondo una ricerca di Lee (2004) anche le attribuzioni di responsabilità sono influenzate dai valori culturali.

In conclusione possiamo affermare che è fondamentale tener conto del background culturale all’interno dell’organizzazione e delle varie sedi aziendali, adattando i contenuti dei messaggi ed i mezzi e la lingua con cui si comunica, in modo da evitare interpretazioni errate da parte dei collaboratori. I portavoce giocano un ruolo cruciale ed è per questo che vanno scelti con cura e formati affinché sappiano adattarsi alle varie culture presenti nell’organizzazione.

Dopo aver analizzato in questo capitolo come la comunicazione interna e la comunicazione di crisi vanno ad interagire in momenti difficili, nel prossimo si va ad approfondire come sia possibile

anticipare, attraverso segnali specifici, la crisi aziendale.

6. Come cogliere i segnali anticipatori

Le crisi aziendali sono situazioni che possono mettere in pericolo il futuro e la sopravvivenza di un'azienda. Per questo motivo, è di fondamentale importanza riuscire a individuare in modo tempestivo i segnali anticipatori di una potenziale crisi per poter intervenire prontamente e mitigare i suoi effetti.

Un primo passo per cogliere i segnali anticipatori di una crisi aziendale è l'analisi finanziaria. È importante monitorare regolarmente gli indicatori finanziari chiave come il fatturato, il margine di redditività, i costi operativi e il flusso di cassa. Un declino consistente di questi indicatori può indicare una possibile crisi imminente. Inoltre, è necessario mantenere una corretta gestione finanziaria, evitando l'indebitamento eccessivo e programmando accuratamente gli investimenti.

Un altro fattore da considerare per cogliere i segnali anticipatori di una crisi aziendale è il monitoraggio del mercato e dei concorrenti. Un cambiamento improvviso nella domanda di mercato o l'ingresso di nuovi concorrenti particolarmente aggressivi possono minacciare la stabilità dell'azienda. È indispensabile mantenere una conoscenza approfondita del settore di riferimento, effettuare

analisi dei trend del mercato e identificare tempestivamente potenziali minacce.

I dipendenti sono particolarmente sensibili ai segnali di una crisi aziendale imminente. È importante instaurare un clima di apertura e fiducia all'interno dell'organizzazione che permetta ai dipendenti di esprimere eventuali preoccupazioni o osservazioni relative alla salute dell'azienda. Ascoltare attentamente le opinioni dei dipendenti può consentire di riconoscere segnali di insoddisfazione o timori che possono essere indicatori di una crisi imminente.

I processi interni possono essere un'ulteriore fonte di segnali anticipatori di una crisi aziendale. Monitorare la produttività, la qualità dei prodotti o servizi offerti, nonché la soddisfazione dei clienti può permettere di rilevare eventuali problemi che potrebbero trasformarsi in una crisi inaspettata. L'uso di indicatori chiave di performance (KPI) può facilitare questo monitoraggio.

La reputazione di un'azienda ha un impatto significativo sulla sua capacità di attrarre clienti e collaboratori. Monitorare la reputazione dell'azienda sui social media, tramite sondaggi o raccogliendo feedback dai clienti può fornire informazioni importanti su come l'azienda è percepita dal pubblico. Un calo nella reputazione aziendale può essere un segnale anticipatore di una crisi imminente.

Cogliere i segnali anticipatori di una crisi aziendale richiede un'attenta analisi finanziaria, il monitoraggio del mercato, l'ascolto dei dipendenti, il controllo dei processi interni e l'analisi della reputazione aziendale. Tutti questi elementi contribuiscono a individuare eventuali segnali di allarme che possono anticipare una crisi imminente. Non sottovalutare l'importanza di un'adeguata pianificazione strategica e di un sistema di allerta tempestivo per prevenire o mitigare i possibili impatti negativi di una crisi aziendale.

Secondo gli esperti non è possibile anticipare al 100% una crisi aziendale, ma l'esperienza ci insegna che riconoscere i primi sintomi e correre subito ai ripari nell'80-90% dei casi consente di superare la crisi e salvare l'azienda.

Come riconoscere un'azienda in crisi

Vi sono molti tipi di crisi aziendale, che possono instaurarsi per cause anche molto diverse tra loro. A seconda dei casi, i segnali a cui bisogna prestare attenzione sono:

1. aumento dei costi che diventano eccessivi
2. necessità di posticipare spese "rimandabili" come le manutenzioni
3. necessità di sacrificare spese strategiche, come gli investimenti in pubblicità o in ricerca e sviluppo
4. aumento delle scorte di magazzino

5. rallentamento rapido della rotazione in – out
6. aumento del ciclo del capitale circolante
7. aumento delle giacenze di magazzino in rapporto ai volumi di fatturato
8. lenta ma inesorabile diminuzione del fatturato
9. reazioni di manager e dipendenti che lamentano che le cose non funzionano più come prima
10. pagamenti posticipati / dilazionati per difficoltà a rispettare le scadenze
11. finanziamenti rifiutati e fidi ridotti da parte degli istituti di credito
12. prevalenza di debiti a breve termine
13. la liquidità scarseggia

L'imprenditore che vive l'azienda 24 ore su 24 può cogliere alcuni segnali davvero sul nascere, ma solo il consulente commercialista ne può certificare la presenza e proporre soluzioni efficaci. Ecco perché è cruciale scegliere un consulente commercialista che abbia dimestichezza con gli strumenti della crisi d'impresa e li impieghi per prevenire e risolvere la crisi.

L'allerta potrebbe essere interna se attivata dall'imprenditore. In questo modo, potrebbe evitare pesanti sanzioni. Può essere attivata anche dal collegio sindacale, dal revisore o dal sindaco (se presenti), che potrebbero incorrere in gravi responsabilità, in caso di mancata segnalazione della situazione di crisi.⁸

Oppure potrebbe essere esterna se attivata dall'Agenzia delle entrate, dall'INPS o dall'agente della riscossione quando lo scaduto va oltre determinati livelli.

La procedura di composizione della crisi è guidata da un collegio di tre esperti nominati dall' OCRI (Organismo di composizione della Crisi d'impresa). Quest'ultimo è costituito presso la Camera di Commercio ed ad esso è affidato il compito di:

- Ricevere segnalazioni sui fondati indizi di crisi dell'impresa. Ricevere comunicati dagli organi di controllo societario o da creditori pubblici qualificati come Agenzia delle Entrate, INPS, Agente per la riscossione o anche direttamente dall'imprenditore in crisi;
- Gestire la situazione di crisi cercando in un tempo brevissimo, 90/180 giorni, di risolvere lo squilibrio finanziario.

⁸<https://www.alzarating.com/crisi-aziendale-quali-sono-i-segnali-di-allarme/>

La procedura di allerta avrà una durata di tre/sei mesi. Al termine dei quali si dovrà aver raggiunto un accordo con i propri creditori.

Ove non si sia raggiunto l'accordo e risulti lo stato di crisi dell'impresa, l'OCRI invita l'impresa ad aprire una delle procedure di insolvenza tradizionali.

In alcuni casi specifici (ad esempio se l'imprenditore non apre a valle dell'esito negativo dell'Ocri una procedura esecutiva) l'OCRI potrà effettuare una segnalazione al P.M.

Le misure premiali

L'art. 25 del Codice stabilisce che: "L'imprenditore che ha presentato all'OCRI istanza tempestiva a norma dell'articolo 24 e che ne ha seguito in buona fede le indicazioni (ovvero ha proposto tempestivamente, ai sensi del medesimo articolo, domanda di accesso a una delle procedure regolatrici della crisi d'impresa o dell'insolvenza di cui al presente codice che non sia stata in seguito dichiarata inammissibile), ha diritto ai seguenti benefici cumulabili tra loro:

Riduzione dei debiti: durante la procedura di composizione assistita della crisi e sino alla sua conclusione, gli interessi che maturano sui debiti fiscali dell'impresa sono ridotti alla misura legale.

Abbassamento delle sanzioni tributarie: le sanzioni tributarie sono ridotte alla misura minima se il

termine per il pagamento scade dopo la presentazione dell'istanza di cui all'articolo 19, comma 1, o dopo la presentazione della domanda di accesso ad una procedura di regolazione della crisi o dell'insolvenza.

Riduzione degli interessi sui debiti tributari: le sanzioni e gli interessi sui debiti tributari, oggetto della procedura di composizione assistita della crisi d'impresa, sono ridotti alla metà nella eventuale procedura di regolamentazione della crisi di insolvenza successivamente aperta.

Aumento dei tempi di proroga: la proroga del termine fissato dal giudice (ai sensi dell'art.44 per il deposito della proposta di concordato preventivo) è pari al doppio di quella che ordinariamente il giudice può concedere se l'organismo di composizione della crisi non ha dato notizia di insolvenza al pubblico ministero ai sensi dell'art. 22.

Inammissibilità della proposta concorrente: la proposta di concordato preventivo, in continuità aziendale concorrente con quella da lui presentata non è ammissibile se il professionista incaricato attesta che la proposta del debitore assicura il soddisfacimento dei creditori nella misura non inferiore al 20% dell'ammontare complessivo dei crediti

Il testo della riforma prevede inoltre dei benefici penali in caso di bancarotta, sia semplice sia fraudolenta. Questo se l'imprenditore si attiva prontamente a segnalare la crisi d'impresa.

Infatti, secondo l'articolo 324 della riforma, le disposizioni sul reato di bancarotta non si applicano

alle operazioni compiute in esecuzione di concordato preventivo. Si può inoltre applicare ad altri accordi di ristrutturazione dei debiti.

In sostanza l'imprenditore non è punibile per danni di piccola entità se presenta tempestivamente l'istanza per accedere alle procedure al fine di scongiurare la crisi d'impresa.

In questo modo il legislatore riduce sensibilmente la pressione penale. Parliamo sempre di eventi di modesta entità e rilevanza.

Questo per favorire la ripresa dell'attività imprenditoriale.

Cosa bisogna dunque fare per evitare una crisi aziendale?

Agire prontamente al primo segnale di crisi è la regola principe. Tutti i segnali che arrivano dall'organo amministrativo, vanno analizzati al fine di identificare la migliore strategia di uscita dalla crisi.

Più tardi vengono affrontati, più è probabile che si passi dallo stato di crisi allo stato di insolvenza con le conseguenze del caso.

Per poter affrontare la crisi in tutti i suoi aspetti è necessario affidarsi ad esperti in questo settore. Questo ti permetterebbe di stabilire un piano d'azione ed attuarlo nei modi e nei tempi corretti. In questo capitolo si sono approfonditi i segnali che

anticipano la crisi, nel prossimo capitolo si andranno ad individuare chi sono le figure cardine nella risoluzione della crisi.

7. I soggetti della comunicazione: a chi rivolgersi in caso di necessità

Le crisi aziendali possono essere un momento di grande difficoltà per qualsiasi organizzazione. Durante tali periodi, le aziende sono spesso costrette ad affrontare uno scenario di gravi problemi finanziari, cattiva gestione, ridotta produttività o altre sfide che minacciano l'integrità e la sopravvivenza stessa dell'azienda. In questo capitolo, esploreremo le figure chiave che giocano un ruolo fondamentale nel gestire una crisi aziendale.

Il Consiglio di Amministrazione: Il consiglio di amministrazione è la figura più importante durante una crisi aziendale. È responsabile di prendere decisioni cruciali per il futuro dell'organizzazione. Il consiglio deve essere composto da individui competenti ed esperti, in grado di valutare la situazione e formulare una strategia per uscirne.

Il CEO: Il CEO o il dirigente responsabile dell'azienda ha un ruolo cruciale durante una crisi aziendale. È responsabile dell'implementazione delle decisioni prese dal consiglio di amministrazione e di guidare l'organizzazione fuori dalla crisi. Deve dimostrare leadership forte e carismatica per

mantenere la fiducia dei dipendenti, degli investitori e degli altri stakeholder.

Il CFO: Il CFO o il direttore finanziario è responsabile della gestione delle finanze e delle risorse economiche dell'azienda. Durante una crisi, il CFO svolge un ruolo fondamentale nel valutare le risorse disponibili, identificare aree di spreco e adottare misure per ridurre le spese. Deve sviluppare strategie finanziarie solide per garantire la sopravvivenza dell'azienda.

Il Responsabile delle Risorse Umane: Durante una crisi aziendale, il responsabile delle risorse umane deve affrontare sfide legate alla gestione e alla motivazione dei dipendenti. È responsabile dell'adozione di misure per mantenere la forza lavoro coinvolta ed efficiente nonostante l'incertezza e lo stress. Dovrebbe anche identificare le aree di ridondanza e sviluppare piani appropriati per ridurre il personale o riqualificarlo.

Il Responsabile delle Comunicazioni: In tempi di crisi, è essenziale comunicare apertamente ed efficacemente con gli stakeholder interni ed esterni. Il responsabile delle comunicazioni gioca un ruolo cruciale nell'elaborare e diffondere i messaggi in modo chiaro ed empatico. Deve anche anticipare e gestire le potenziali minacce alla reputazione dell'azienda.

Il Consulente Esterno: Durante una crisi aziendale, può essere necessario assumere consulenti esterni specializzati per fornire competenze aggiuntive e un punto di vista obiettivo. Questi consulenti sono spesso esperti in gestione del cambiamento, riposizionamento strategico, ristrutturazione aziendale e finanza. Lavorano a stretto contatto con la leadership interna per sviluppare soluzioni su misura per affrontare la crisi.

Queste figure svolgono ruoli critici nelle fasi di gestione e risoluzione di una crisi aziendale. Collaborano e si coordinano per adottare le misure necessarie per ristabilire la stabilità finanziaria, rafforzare la governance aziendale e ripristinare la fiducia degli stakeholder. Il loro impegno, la loro esperienza e la loro leadership sono fondamentali per portare l'azienda fuori dalla crisi e garantire la sua crescita futura.

8. Interviste

Per rafforzare quanto asserito nei precedenti capitoli della mia tesi ho voluto intervistare rispettivamente un commercialista, un imprenditore e un dirigente di banca che gentilmente hanno risposto alle domande da me formulate sul concetto di comunicazione in ambito di crisi. Le loro risposte sono basate sulla loro personale esperienza ma anche sulle loro conoscenze nel settore di loro appartenenza. I nomi sono stati censurati per una questione di privacy, per questo motivo di seguito sono riportate solamente le loro iniziali.

1° domanda⁹

Nella sua azienda/studio esiste una procedura che preveda la comunicazione di crisi?

- R.B(commercialista): Non esiste una procedura istituzionalizzata, in quanto si ritiene ogni azienda ha peculiarità che la strategia viene definita caso per caso e anche definito per ogni stakeholder. Non è prefissata ma definita per ogni impresa e per ogni soggetto con cui si interagisce.

⁹ Le domande sono elaborazioni personali

- G.L.(imprenditore): Non esiste una procedura scritta ma ci sono delle riunioni con condivisioni tra gli interessati.

- F.O(dirigente bancario): Non esiste un processo o una procedura standardizzata o finalizzata che preveda la comunicazione di una crisi o che ne determini l'inizio. L'eventuale avvio di una situazione di crisi viene prima studiata, analizzata e poi affrontata volta per volta potendo ciascuna crisi essere diversa dall'altra. Il primo passo è quello di attivare il coinvolgimento degli organi interessati vale a dire il Cda e la Direzione generale che provvederanno ad attivare gli uffici competenti come, ad esempio, l'Ufficio Studi che si occupa di effettuare le analisi sul territorio. All'interno della struttura aziendale opera, comunque, anche un Servizio Pianificazione il cui ruolo è quello attivare il processo di pianificazione attraverso i seguenti passaggi:

- a) individuare gli obiettivi generali di sviluppo economico e sociale, di tutela e riequilibrio del territorio;
- b) realizzare un quadro conoscitivo della situazione;
- c) determinare le azioni idonee alla realizzazione degli obiettivi individuati;
- d) regolamentare gli interventi e programmarne la loro attuazione;
- e) monitorare e relazionare gli effetti sul territorio conseguenti all'attuazione dei piani.

2° domanda

Trova necessario utilizzare la comunicazione in un momento di crisi?

- R.B(commercialista): Assolutamente sì, la comunicazione è fondamentale perché deve essere analizzata e personalizzata per ogni stakeholder dell'azienda.

- G.L(imprenditore): Sì. Essa è un elemento chiave, fondamentale in questo ambito è anche il momento, perché se non viene utilizzata in modo corretto e responsabile, si hanno delle conseguenze negative sul mercato, ma anche con i fornitori e i dipendenti dell'azienda.

- F.O(dirigente bancario): Non solo è necessario utilizzare la comunicazione in un momento di crisi, ma viene ad esser quasi un obbligo sistemico darne comunicazione e questo deve essere fatto in vari modi. Innanzitutto, in maniera strutturata con comunicazione condivisa sia interna che esterna, poi utilizzando vari canali come comunicazioni scritte, mail, incontri diretti, riunioni di approfondimento ecc.

3° domanda

A chi si affida quando necessita di comunicare informazioni in un momento di crisi?

- R.B(commercialista): Non si ha nessun specialista e si tende ad essere autodidatti, sarebbe utile in determinate situazioni, ma non è mai stato coinvolto.

- G.L(imprenditore): Non si coinvolge un professionista di norma, questa decisione dipende però dalla gravità della crisi o dalla tipologia, possibilmente se e quando è necessario si dovrebbe coinvolgere uno specialista ma anche questo dipende dall'area di intervento.

- F.O(dirigente bancario): La comunicazione deve sempre e comunque esser veicolata dalla Direzione Generale che investe gli Uffici competenti che sono l'Ufficio Marketing, l'organizzazione e l'ufficio Studi e programmazione.

4°domanda

Quale forma di comunicazione tende a privilegiare durante la crisi con riferimento al suo target di persone interessate? E come organizza la comunicazione l'entrata in uno stato di crisi?

-R.B(commercialista): La forma principale è quella orale, ovvero interpellando gli interlocutori vicini, i dipendenti dell'azienda coinvolta, i responsabili di istituti bancari e stakeholder. La forma principale di comunicazione sono le riunioni con coinvolgimento dei sindacati per quelle dei dipendenti, nella fase iniziale. Nella fase successiva, si prediligono le comunicazioni scritte ed ufficiali, comunicazioni ad

hoc, procedure con comunicati stampa, utilizzata dopo l'intervento del tribunale e dopo l'intervento dei professionisti.

- G.L.(imprenditore): Comunicazione verbale con riunioni con i dipendenti per sviscerare e trovare delle strade condivise.

- F.O(dirigente bancario): Il tema a chi affidarsi per comunicare e dare informazioni in un momento di crisi è abbastanza complesso. Innanzitutto, bisogna capire che tipo di crisi è (economia, di settore, politica, sociale, di sistema ecc.). Ad ogni modo gli Uffici demandati a tale compito sono sicuramente il Marketing Istituzionale, l'Ufficio Legale e l'Organizzazione. È naturale, comunque, che dare comunicazione di un avvio di crisi risulta molto delicato perché, specie in ambito economico, potrebbe avere effetti collaterali devastanti con bruschi impatti su aziende, risparmiatori e famiglie. Bisogna stare quindi molto attenti nella fase comunicativa per evitare di creare del panico ingiustificato o controproducente. Ad ogni modo le varie forme di comunicazione da privilegiare sono le più immediate e quelle maggiormente visibili come: lettere, incontri diretti con le persone, telefonate, e, naturalmente sito internet e mail personalizzate.

5° domanda

Quali sono le azioni che secondo lei bisogna intraprendere dopo il superamento della crisi?

- R.B(commercialista): In ambito comunicativo si dà risalto a una comunicazione specifica verso gli stakeholder interni, verso i fornitori strategici, i social dando risalto verso l'esterno, dando la possibilità al proprio target di creare una nuova fiducia all'azienda. Questo ovviamente si estende anche a chi pur non facendo direttamente parte dell'azienda ne ha comunque un controllo indiretto, ad esempio stakeholder, fornitori, ecc.

- G.L(imprenditore): Sarebbe utile una sana manutenzione, mantenendo aperto un canale di comunicazione istituzionalizzato per evitare la creazione di uno stato di malessere.

-F.O(dirigente bancario): Tra le azioni da intraprendere dopo il superamento della crisi, vi è quella di avviare la progettazione di una campagna promozionale istituzionale che vada a rivalutare il marchio più che il singolo prodotto; infatti è soprattutto l'azienda che deve essere rivalutata una volta terminata la crisi. Il messaggio che deve essere trasmesso è infatti un tipo di comunicazione deve tranquillizzare e rassicurare l'utente toccando magari alcune leve specifiche con messaggi rassicuranti del tipo: "crisi superata", "situazione in netto miglioramento" proponendo magari alcuni prodotti con tassi di favore o con agevolazioni di vario tipo per riavvicinare la clientela all'istituto. In conclusione in questo capitolo si è potuto comprendere come queste figure comprendono e

agiscono nell'ambito della comunicazione in fase di crisi aziendale.

9. Conclusioni della tesi

La comunicazione in una situazione di crisi in ambiti aziendali è un aspetto fondamentale per le organizzazioni che si trovano ad affrontare situazioni di emergenza. Per redarre la mia tesi, ho analizzato diverse teorie e pratiche della comunicazione di crisi, esaminando gli aspetti più significativi, le sfide e le strategie per gestire efficacemente le situazioni di crisi sia che siano conclamate che latenti.

Inizialmente, ho esaminato la definizione di crisi e le ragioni per cui è importante per le organizzazioni gestire adeguatamente la comunicazione. Ho inoltre evidenziato come una comunicazione efficace possa influenzare l'immagine e la reputazione dell'organizzazione, nonché la fiducia dei suoi stakeholder. Ho dimostrato che un'adeguata comunicazione di crisi può ridurre l'impatto negativo di una situazione di emergenza e consentire all'organizzazione di riprendersi più rapidamente o perlomeno di evidenziare gli aspetti positivi su cui soffermarsi.

Successivamente, ho analizzato le principali teorie della comunicazione di crisi, concentrandomi sulla teoria della negazione, sulla teoria degli stakeholder. Queste teorie ci hanno permesso di comprendere i diversi approcci e percorsi alla comunicazione di

crisi e i fattori che possono influenzarla. Ho evidenziato l'importanza di considerare i diversi stakeholder e le loro prospettive durante la gestione della comunicazione di crisi.

Ho preso in considerazione anche diverse strategie e linee guida per la comunicazione di crisi, evidenziando le fasi e i principi fondamentali che devono essere esaminati durante la pianificazione e l'implementazione della comunicazione. Ho sottolineato l'importanza di una comunicazione tempestiva, trasparente e onesta durante una crisi punto fondamentale e strategico, nonché l'utilizzo di canali di comunicazione appropriati sia in ordine alla scelta che alla tempistica e l'adattamento del messaggio in base ai diversi stakeholder e ai loro bisogni.

Inoltre, per mettere in luce ciò che ho intrapreso, ho affrontato il ruolo dei media nella comunicazione durante la crisi, evidenziando come possano essere una grande opportunità per l'organizzazione per diffondere il proprio messaggio, ma anche un rischio se non vengono gestiti correttamente. Ho sottolineato l'importanza di avere una buona relazione con i media e di comunicare apertamente e in modo autentico con i giornalisti.

Infine, ho esaminato diversi casi di comunicazione di crisi di famose organizzazioni, questi casi ci hanno permesso di comprendere in modo pratico gli

aspetti della comunicazione di crisi e i risultati che possono essere ottenuti con una gestione efficace.

Le conclusioni della mia tesi possono avere diverse implicazioni per la pratica della comunicazione di crisi da parte delle organizzazioni. Innanzitutto, è fondamentale per esse comprendere l'importanza sia in ambito strategico che predittivo della comunicazione di crisi e la pianifichino in anticipo, in modo da essere pronte a gestire una situazione di emergenza in modo efficace, quindi saper cogliere i segnali premonitori e anticipatori della crisi. La pianificazione della comunicazione di crisi deve coinvolgere tutte le parti interessate e tenere conto delle diverse prospettive e esigenze dei vari stakeholder.

In secondo luogo, l'organizzazione deve adottare una comunicazione tempestiva, aperta e trasparente durante una crisi. Deve fornire informazioni chiare e accurate, evitando la negazione e cercando di instaurare fiducia negli stakeholder. È essenziale ascoltare le preoccupazioni e i bisogni degli stakeholder e rispondere ad essi in modo adeguato.

Deve infine sviluppare relazioni solide con i media e adottare una comunicazione costruttiva con loro. Deve essere in grado di attrarre e polarizzare l'attenzione dei media durante una crisi e di influenzarne l'interpretazione degli eventi.

Infine, l'organizzazione deve imparare dagli errori commessi durante una crisi partendo da una loro

analisi approfondita e dettagliata e apportare le modifiche o cesure necessarie per migliorare la propria gestione della comunicazione. Deve valutare il proprio approccio alla comunicazione di crisi e apportare le modifiche, implementazioni e valutare i diversi percorsi dove e se necessari, se necessario.

Questa tesi presenta alcune limitazioni che devono essere prese in considerazione. In primo luogo, abbiamo esaminato principalmente casi di comunicazione di crisi di organizzazioni famose, i risultati dunque non possono essere estesi ad altre aziende in forma universale dei risultati. Sarebbe interessante analizzare ulteriori casi di comunicazione di crisi di organizzazioni di diverse dimensioni e settori.

In secondo luogo, ho concentrato l'analisi sulla comunicazione di crisi dal punto di vista dell'organizzazione aziendale, ma sarebbe utile esaminare anche il punto di vista degli stakeholder e il modo in cui percepiscono la comunicazione di crisi.

In futuro, sarebbe interessante condurre ricerche sulla comunicazione di crisi in contesti specifici, come ad esempio nell'ambito sanitario o dell'industria petrolifera, al fine di approfondire la comprensione di come la comunicazione di crisi si applichi a settori diversi.

Infine, una possibilità sarebbe quella di indicare le modalità e la prevalenza di un certo ordine dei vari media nei vari aspetti pregnanti come canali di comunicazione e influenza verso l'esterno dell'azienda.

La comunicazione di crisi è un aspetto fondamentale per le organizzazioni durante le situazioni di emergenza o di crisi. Una comunicazione efficace può influenzare l'immagine e la reputazione della stessa, nonché la fiducia dei suoi stakeholder. Le organizzazioni devono pianificare adeguatamente la comunicazione di crisi, adottando una comunicazione tempestiva, aperta e trasparente e sviluppando relazioni solide con i media. È molto utile imparare dagli errori commessi durante una crisi e apportare le modifiche necessarie per migliorare la propria gestione della comunicazione. Questa ricerca offre una panoramica abbastanza completa sulla comunicazione di crisi, ma ci sono ancora ampie opportunità di ricerca futura che approfondirà la nostra comprensione di questo tema. La mia tesi ha toccato diverse tematiche, partendo dal concetto di comunicazione e di come essa avviene all'interno dell'azienda in crisi, definendo successivamente come bisogna agire e chi contattare in situazioni di crisi. Sono stati inoltre definiti i criteri che identificano la crisi e la sua comparsa, andando a definire anche i segnali premonitori della suddetta. Il concetto di crisi è stato approfondito secondo varie prospettive e discipline, rimanendo

però ancorati alla tematica principale che, come si può comprendere rimane la comunicazione.

Essa continua ad essere un elemento fondamentale per gestire e amministrare le varie attività legate alla crisi e non solo.

La comunicazione e il crisis communication o crisis management in particolare ha la capacità di svolgere innumerevoli funzioni, essendo uno strumento di lavoro e di risoluzione dei problemi eccellente e versatile. Senza di essa non sarebbe possibile molte delle attività dentro ma anche fuori dalla stessa azienda.

Inoltre quando essa viene a mancare diventa difficile, se non impossibile, creare uno scambio di idee per risolvere in certi casi il possibile insorgere di crisi, in altri casi la possibilità di limitare i possibili danni causati dalla crisi e dalla sua cattiva gestione.

Il concetto di crisi abbinato alla comunicazione è stato sviluppato su diversi fronti in quanto, da quanto emerso dalle mie ricerche preliminari, questo argomento non è stato sviluppato con la dovuta attenzione che, secondo la mia sensibilità, si dovrebbe avere nei confronti di questa tematica.

La crisi come ho ricordato durante il corso della mia tesi non si può completamente controllare e prevenire, nonostante la possibilità di trovare indizi o elementi che possano indicare l'inizio di una crisi.

Di conseguenza, sarebbe utile che tutte le aziende e anche chi ne lavora a contatto avere almeno uno studio appropriato di come si gestisce una crisi, visto

imprevedibilità della sua nascita e del suo successivo sviluppo.

Sarebbe inoltre consigliabile, basandomi sulle interviste ma anche sul materiale che ho raccolto nei mesi che sono stati necessari per lo sviluppo della mia tesi, avere presenti in azienda degli schemi o in alternativa strumenti che siano già impostati che in caso di necessità siano utili per gestire e risolvere la crisi.

Un altro elemento che si può delineare nella mia tesi è l'importanza di conoscere chi ricopre i ruoli più importanti sia nei momenti pre-crisi e anche nei momenti durante la crisi stessa, infatti come ho scritto nel capitolo dedicato, l'imprenditore italiano medio deve iniziare a delegare il proprio operato poiché è necessario che all'interno dell'azienda ci sia la possibilità per chi detiene il ruolo di CEO o di manager di avere la consapevolezza del proprio essere necessario per la risoluzione delle difficoltà.

In conclusione vorrei auspicare che quanto ho scritto precedentemente possa, in momenti di difficoltà, essere applicato e che dunque venga ad essere messo in discussione lo status quo delle aziende italiane ma anche di chi ne è a contatto come stakeholder o come fornitore per citare alcuni esempi.

Sitografia e bibliografia

Testi consultati per approfondire le tematiche della crisi e della comunicazione d'impresa

Vernuccio M., Pastore A.

Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management

Milano, Apogeo, 2008, Seconda edizione

Pecchenino M.

La comunicazione interna

Bari, Editori Laterza, 2015

Ricci P.

La responsabilità sociale dell'impresa: il ruolo e il valore della comunicazione

Atti del convegno di Benevento 29 gennaio 2004

Milano, FrancoAngeli editore, 2008, Sesta edizione

Linkedin: <https://www.linkedin.com/news/story/anatomia-della-collaborazione-5342529/>

Ionos: <https://www.ionos.it/startupguide/gestione/crisis-management-plan/>

Sole24ore: <https://www.ilsole24ore.com/art/la-formazione-esperto-composizione-negoziata-crisi-impresa-AEF7sL0>

ICT:

<https://www.ictsecuritymagazine.com/articoli/comunicazione-in-caso-di-crisi-nellera-digitale/>

Fup2lab: https://r.search.yahoo.com/_ylt=Awr.oORx8cxkVCUGkIXc5oIQ;_ylu=Y29sbwNpcjIEcG9zAzQEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1691181554/RO=10/RU=https%3a%2f%2fup2lab.it%2fcrisi-aziendale-come-gestire-la-comunicazione/RK=2/RS=64yhY0bGHuW4gszwrE9k0lkIRPc-

Appunti:

<https://www.studocu.com/it/document/universita-degli-studi-di-salerno/business->

strategies/comunicazione-interna-di-
crisi/22193100?origin=home-recent-3

A. Mazzei

Strategia e management della comunicazione d'impresa.
Relazioni e sense-making per gestire e competere
Franco Editore, 2015

Alzarating: <https://www.alzarating.com/crisi-aziendale-quali-sono-i-segnali-di-allarme/>

Ionos: <https://www.ionos.it/startupguide/gestione/crisis-communication/#:~:text=Con%20il%20concetto%20di%20%E2%80%9Ccrisis%20communication%E2%80%9D%20si%20intende,le%20conseguenze%20delle%20difficol%C3%A0%20che%20si%20stanno%20affrontando.>

Sciencedirect:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2193943821000728>

Blog di Vito la Vecchia:
<https://vitolavecchia.altervista.org/definizione-significato-e-caratteristiche-di-una-crisi-aziendale/>

Peoplechange360:

<https://www.peoplechange360.it/change-management/processi-e-organizzazione/comunicazione-interna-aziendale-consigli-esempi-su-come-farla-bene/>

ResearchGate:

https://www.researchgate.net/profile/Sergio-Sciarelli/publication/265111408_COMUNICAZIONE_E_GESTIONE_DELLA_CRISI/links/5605221f08ae5e8e3f3130d7/COMUNICAZIONE-E-GESTIONE-DELLA-CRISI.pdf

Cianciotta S. M.

Comunicare e gestire la crisi

Strategie, strumenti e azioni per superare la reputazione
aziendale

Santarcangelo di Romagna, maggio 2014, Maggioli
Editore

Gistri G.

Reputazione aziendale e crisis management

Una strategia accademica e professionale
Milano, FrancoAngeli editore, 2012, Settima edizione

Comin G.
L'impresa oltre alla crisi
Per una gestione efficace della reputazione aziendale
Venezia, 2016, Marsilio Editori

Venturi R. R., Casalegno C., De Palma P.
Comunicazione integrata e PR. Istruzioni per l'uso
Strategie, strumenti e tecniche nel secolo della trasparenza
Milano, 2022, FrancoAngeli, Seconda edizione

Gallinese M. E.
Costa Concordia
Un caso di crisis communication
Firenze, 2013, Goware

Sasson E.
AFFRONTARE E VINCERE LE CRISI
Della pandemia e di altre catastrofi:
lezioni da apprendere per contenere i danni e ripartire alla
grande
Milano, 2020, Mind Edizioni

Landolfi G. in Ferpi, settembre 2011
Comunicazione e controllo interno, un percorso per
prevenire le crisi?

Audit dei rischi aziendali:
file:///E:/COMUNICAZIONE%20DI%20CRISI_RI
SK/AUDIT%20DEI%20RISCHI%20AZIENTALI.p
df

Trancu P in CBI ,12 novembre 2020

Autostrade: senza valori non c'è gestione di crisi che tenga

Zuliani A.

Azioni e Reazioni nell'emergenza

Tutto quello che si deve sapere sui comportamenti umani
per costruire un piano di emergenza

Roma, Epc Editore, 2017

Jaques T. in Asia Pacific Public Relations Journal, n.12

Barriers to effective crisis preparedness: CEOs assess the
challenges:

file:///E:/COMUNICAZIONE%20DI%20CRISI_RI
SK/Barriers%20to%20effective%20crisis%20prepar
edness%20APPRJ%20-
%20Barriers%20to%20effective%20crisis%20prepa
redness%20APPRJ.pdf

D'Antona R., seminario 25 giugno 2013

Litigation PR.

La gestione strategica dei processi di comunicazione nel
corso di una controversia legale.

Come sostenere la tesi difensiva a salvaguardia della
reputazione:

file:///E:/COMUNICAZIONE%20DI%20CRISI_RI
SK/Assorel_D_Antona.pdf

Gombita J., 30 settembre 2013

Challenges and risk mitigation for PR when the crisis root
is social

Di Vico D.

Il web e il caso <<olio di palma>> Lo stress test del cibo
italiano

Il made in Italy a una svolta. Decisivi trasparenza e
reputazione

Del Mare G.

Ventoruzzo F.

LA COMUNICAZIONE INTERNA IN PERIODO DI CRISI

Una leva da ri-orientare

12 consigli

Milano, Methods, 12 settembre 2011

Albanesi C., Pietrantoni L., Zani B., Cicognani E., Prati
G., Porretta B., Marzo 2011

La comunicazione istituzionale dei rischi

Linee guida:
file:///E:/COMUNICAZIONE%20DI%20CRISI_RI
SK/COMUNICAZIONE%20ISTITUZIONALE%20
DEI%20RISCHI_Linee_Guida.pdf

Fiori A.– settembre 2016

Le crisi d'azienda e il ruolo dell'esperto valutatore:
file:///E:/COMUNICAZIONE%20DI%20CRISI_RI
SK/CRISI%20D'AZIENDA.pdf

S. Cianciotta, 18 gennaio 2017, 18:04

L'inadeguatezza della Pa italiana alla prova delle
emergenze

Scuole evacuate a caso e terremotati al freddo. Il problema
italiano è la frammentazione istituzionale, la
mancanza di direttive chiare e uniformi sull'intero
territorio nazionale

Seminario tenuto Hotel Scala- Milano- 23.01.2020

Ikea: La gestione interna della crisi

Garcia F. H.

Crisis Management nel 2007

Le indicazioni del Logos Institute for Crisis Management
and Executive Leadership

Folghera A., 31 Agosto 2016

Crisis management: converti il problema in un'opportunità

Gombita J., 24 settembre 2013

Crisis, what social PR and communication crisis? A rationale

Newsletter scritta da Luigi Norsa & Associati S.r.l., n.4, settembre 2002

Issue and Crisis Management Consultants, Milano

Crisis Communication

Falcinelli V., autrice del blog Penna Montata

Crisis management e adesso che facciamo

Guida con case history e consigli per gestire, sedare, superare la crisi sui social media

Pde Dossier, supplemento a "PdE - rivista di Psicologia applicata all'Emergenza, alla Sicurezza e

all'Ambiente, Pagano A., Zuliani A. Vicenza, n. 28 - 2013

I processi decisionali:
file:///E:/COMUNICAZIONE%20DI%20CRISI_RISK/Dossier-Processi-Decisionali.pdf

Agnes L., 22 maggio 2014

Free Issues Management Response Flow Chart (For Your Use)

Diomedes L.

Gestire la reputazione online: cosa insegna Melegatti

Cervini C.

La reputazione mostra il conto

Un evento negativo può costare 200 mln a una società quotata:

file:///E:/COMUNICAZIONE%20DI%20CRISI_RISK/I%20costi%20della%20crisi.pdf

Hileman D. ICM President and CEO, giugno 2015

ICM ANNUAL CRISIS REPORT
NEWS COVERAGE OF BUSINESS CRISES IN 2014

Morcelli M, Mosca C.

La Sapienza della Sicurezza

Il valore della formazione per le Istituzioni del
cambiamento

Maggioli Editore, Roma, giugno 2014

Castro M. 14 marzo 2020 7:26

Manuale per gestire le future e purtroppo probabili crisi
aziendali che si manifesteranno in Italia

Cominin G. in Internal Audit, luglio/settembre 2014

Reputazione e aziende, prevenire è meglio che curare

Dal crisis management al reputation building, come
prevenire e gestire gli eventi che mettono a rischio la
reputazione aziendale. Lo racconta Gianluca Comin
in un'intervista alla rivista Internal Audit

Di Lorenzo A. Trieste 15 maggio 2014

I rischi non Pillar 1:

Rischio strategico e rischio reputazionale

Taylor-Gooby P. & Zinn J.

Risk in social sciences

Oxford, Oxford University Press, 2006

Groysberg B., Lin E., Serafeim G., Abrahams R. in
Harvard Business Review, settembre 2016.

The scandal effect

De Vincenzo L.

Social Media Crisis: come gestire questa sconosciuta:
[file:///E:/COMUNICAZIONE%20DI%20CRISI_RI
SK/webhouseit.com-](file:///E:/COMUNICAZIONE%20DI%20CRISI_RISK/webhouseit.com-)

Social_Media_Crisis_come_gestire_questa_sconosciuta.pdf

Damiani M. in su Italia oggi, 2 settembre 2019

Il feedback migliora l'impresa

I giudizi del personale indirizzano le strategie aziendali

Arisci P., 20 maggio 2021

Anche le aziende hanno bisogno di carezze

Di Stefano A., in L'impresa n.5/2017

Così impensabile, così sperimentabile

Curatori: Buccioni I. e Cheli E.

Benessere nelle organizzazioni

Valorizzare il capitale relazionale come sostegno alla qualità della vita professionale

Roma, Global Media System, settembre 2006

Curatori: Del Mare G., Ventoruzzo F. 2007

GUIDA PER UNA COMUNICAZIONE ASSOCIATIVA EFFICACE:

file:///E:/COMUNICAZIONE%20INTERNA/BOOKLET%20COMUNICAZIONELEga%20FC%20[finale].pdf

Russo F. in In time 16 aprile 2016

Collaborazione o competizione? Link:
<http://www.franzrusso.it/condividere-comunicare/perche-oggi-la-collaborazione-supera-la-competizione/>

Tesi di Rossetto G. con relatore Vecchiato G.

“Comunicazione interna e nuove tecnologie.

L'informatica e Internet per comunicare all'interno delle organizzazioni”:

file:///E:/COMUNICAZIONE%20INTERNA/COM%20INTERNA_NUOVE%20TECNOLOGIE_Rossetto.pdf

Mazzei A. Congresso Internazionale “Marketing Trends”
in Ecole Supérieure de Commerce de Paris ESCP-
EAP, Parigi, 26-27 gennaio 2007:

file:///E:/COMUNICAZIONE%20INTERNA/Comunicazi
one%20interna%20e%20capitale%20sociale.pdf

Cruccitti M.:

Come svelare i problemi nascosti

Sabrina Iadarola 12 dicembre 2016:

È l'inclusione la carta vincente

Più competitive le aziende che valorizzano le diversità

file:///E:/COMUNICAZIONE%20INTERNA/Comunicazi
one%20interna%20e%20inclusione.pdf

Tesi di laurea di Fenti L.:

La comunicazione interna nelle organizzazioni

Piano di comunicazione interna della provincia di Belluno

COMUNICAZIONE INTERNA DELLA PROVINCIA DI
BELLUNO, 20 OTTOBRE 2006

Appunti sulla comunicazione interna di Angioni A.

João Duarte:

La comunicazione interna nell'attuale scenario
economico: quale approccio?

L'importanza del management degli stakeholder interni e
della comunicazione interna nell'attuale scenario di
recessione economica. La riflessione di João Duarte
a margine della IV Conferenza su 'Internal Branding
and Employee Engagement', svoltasi ad Amsterdam.

Flaviani F. e Sammartin G:
file:///E:/COMUNICAZIONE%20INTERNA/COM
UNICAZIONE%20ORGANIZZATIVA_Peoplelise.
pdf

Costa G.

Impresa e capitale umano

Padova, Coop. Libreria Editrice Università di Padova,
novembre 2010

file:///E:/COMUNICAZIONE%20INTERNA/COSTA_Im
presa_e_capitale_umano.pdf

Bianchini M.

"La RSI come strumento per evolvere il sistema di fare
impresa"

In che modo favorire i processi di creazione e diffusione
della conoscenza all'interno dell'organizzazione:

file:///E:/COMUNICAZIONE%20INTERNA/CSR%20e%
20comunicazione%20interna.pdf

Blake K. H.

Employee Engagement Communications:

Employee engagement correlates with communications
topics in small to medium-sized Canadian
companies

Canada

Tesi di Indino A.

NEL GRIGIORE AZIENDALE UN' ESPLOSIONE DI
COLORI...

Laurea in Linguaggio delle Relazioni Pubbliche, Anno
accademico 2013-2014 con relatore Prof.
Giampietro Vecchiato

Felisatti

La comunicazione non verbale

Solari L.

Freedom management. Organizzazioni centrate sulla
libertà dell'individuo

Milano, Franco Angeli, 2020

G. Gabrielli

Generare engagement

Selezionare, formare e premiare leader e manager con un
portafoglio eccellente di people e social skill

T. Reina, G. Soda, G. Bagnato, G. Delmestri, M. Magni,
B. Imperatori, P. Castelli, P. Gennaro, M.C.
Bombelli,

M. Puricelli

Speciale Gestione delle risorse umane della rivista E&M
(Economia e Management), SDA (Scuola di
Direzione Aziendale), 2002-2004:

file:///E:/COMUNICAZIONE%20INTERNA/GESTIONE
%20RISORSE%20UMANE%20E&M.pdf

Estratto del libro “Il work place al tempo del lavoro
liquido, Ripensare il modo di progettare, vivere e
interpretare gli spazi”

HR e Sostenibilità: facciamo chiarezza.

Milano, Reverse

Minghetti M. e Cutrano F.

Le nuove frontiere della cultura d'impresa

Manifesto dello humanistic management

Parma, Etas, 2004

Gabrielli G.

I conflitti nei luoghi di lavoro: approfondirli per generare
competenze e pratiche per gestirli

Angioni A. in Impresa n.4/2018

Il costo di una cattiva comunicazione interna

Fata A. in SenzaFiltro 12 maggio 2018

Il linguaggio del rispetto

L'ambiente lavorativo danneggia e comprime le relazioni
tra persone: colpa di un deficit di rispetto. Ma si può
recuperare

Lovera A. in Speciale del Sole 24 ore 11 maggio 2020

Il ruolo del knowledge management

Solo il 40% ha specialisti nella circolazione interna delle informazioni

Presentazione di Orientas S.r.l

Indagini di clima

Introduzione all'applicativo di Aegis Cs per l'effettuazione indagini di clima via Web

P.Bielli et al., S. Cuomo et al., B. Imperatori, G. Silvestri e M.Pilati, T. Reina et al., G. Delmestri, B. Imperatori, P. Castelli, G. Soda, P. Gennaro in speciale di E&M (economia e management), pubblicato da SDA Boccioni 2002-2006, n.1-6

HUMAN RESOURCES:
file:///E:/COMUNICAZIONE%20INTERNA/HUMAN%20RESOURCES.pdf

M. Francione e G. Gianfrate, G. Pataracchia, G. Bagnato, B. Provera e P. Boromei, P. Bielli, A. Pagliari, S.

Basaglia, R. Becagli, S. Cuomo, A. Mapelli, M. Raffaglio, B. Imperatori, G. Silvestri, M. Pilati, T. Reina, G. Soda e G. Bagnato, G. Delmestri e M. Magni in speciale di E&M (economia e management), pubblicato da SDA Boccioni 2003-2208, n.1-6

Human Resources 2:
file:///E:/COMUNICAZIONE%20INTERNA/HUMAN%20RESOURCES_2.pdf

Mazzei A. and Ravazzani S., 2016

Internal Branding and Employee Brand Consistent Behaviours: The Role of Enablement-Oriented Communication:
file:///E:/COMUNICAZIONE%20INTERNA/Internal_Branding_and_Employee_Brand_Con.pdf

Gabrielli G.

La comunicazione interna nell'epoca della trasformazione digitale. Che ruolo avrà?

Razzetti M., in unsplash.com 28 marzo 2022

La felicità al lavoro, 5 strategie pratiche per aumentarla

Arriva in Italia un corso ispirato a quello di Yale per «imparare» a essere felici: ecco cinque esercizi pratici per aumentare il nostro benessere lavorativo

Fata A. in Pixabay

La felicità sul posto di lavoro? Contano le relazioni umane, benefit e salari più alti non bastano

Un buon clima in azienda si ottiene aiutando le persone a trovare un senso profondo nel loro lavoro, assicurando a tutti una crescita sia personale, sia professionale

Estratto dal libro: Okr cosa sono e come possono dare la svolta al tuo metodo di gestione e valutazione degli obiettivi, pubblicato da Reverse:
file:///E:/COMUNICAZIONE%20INTERNA/La%20solitudine%20dell'_HR%20Manager.pdf

La solitudine dell'HR Manager: come non sentirsi un'isola ma costruire un arcipelago.

Solari L., Demozzi M., Acler C. M., Ghiringhelli C., Depedri S.

Impresa sociale:
file:///E:/COMUNICAZIONE%20INTERNA/La_relazione_tra_persona_organizzazione_IMPRESA%20SOCIALE.pdf

Trento, ISSAN edizioni, maggio 2008

Estratto preso da “Reinventare le organizzazioni” di Laloux F.

Le aziende future? Fluide e con una missione collettiva

Nella fase evolutiva Teal cadranno i confini tra for profit e non profit, le aziende saranno porose e non più in competizione tra loro mentre le persone lavoreranno secondo modalità libere

Milano, Guerini Next/Peoplerise, 2016

Estratto preso da Making a difference. Fare la differenza nelle organizzazioni, contributo di Azzoni G.

Le caratteristiche emergenti della comunicazione interna.

Milano, Guerini, 2006

Introduzione dell'elaborato finale di Nadia Balestrin,
corso Linguaggio delle relazioni pubbliche

Relatore Prof. G. Vecchiato, a.a 2013/2014

La comunicazione interna e il web.

Verso la social enterprise.

Estratto dall' articolo Di Stefano A. in di Senza Filtro:

Le leadership leadership sbagliate: non si può non parlarne

Marchetto G. R.

L'organigramma Tutorial sulla vita d'impresa

Tesi di Martinoli E. con relatrice Prof Kodilja R., a. 2010-
2011

QUANDO I MANAGER COMUNICANO LE
EMOZIONI.

CONFRONTO TRA SETTORE PUBBLICO E
PRIVATO:

file:///E:/COMUNICAZIONE%20INTERNA/Mana
ger%20+%20Emozioni_Erika%20Martinoli.pdf

Varanini F. in rivista Sviluppo & Organizzazione n.300
Luglio/Agosto/Settembre 2021

L'ANOMALA CARRIERA DI UN MANAGER
ITALIANO DEL FUTURO

COME (FORSE) SAREMO TRA 50 ANNI

Avallone F. e Bonaretti M.

Benessere Organizzativo

Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni
pubbliche

Roma, Rubettino editore, 2003

Manuale di organizzazione aziendale:
file:///E:/COMUNICAZIONE%20INTERNA/MAN
UALE_DI_ORGANIZZAZIONE_AZIENDALE.pd
f

Galbiati C.

My Company: l'azienda la sento anche mia

L'ambiente di lavoro dovrebbe essere percepito a tutti i livelli come un luogo dove ci sono persone che "tengono" a noi, e alle quali noi stessi "teniamo". Utopia? Non secondo Allos, che dal suo osservatorio ha individuato un'esigenza e un trend che accomuna tante organizzazioni, che vogliono mettersi all'ascolto della "voce" delle proprie persone, e cominciare a puntare sul concetto di "My Company".

Oltre ogni comoda certezza

Intervento di Vecchiato G. a Belluno 1 febbraio 2007

PATERNALISMO O TRASPARENZA NELLA
COMUNICAZIONE INTERNA?

Gabrielli G.

People management skills: quanto sono importanti per far ripartire lo sviluppo?

Casadei C. in Sole 24 ore

Per i capi ora la sfida è adattare la leadership alle diverse età:

file:///E:/COMUNICAZIONE%20INTERNA/Per_i_capi_ora_la_sfida_sono%20le%20diverse%20et%C3%A0_Sole24ore.pdf

Fabiani F. in Impresa n. 6/2017

Il segreto della pienezza al lavoro

Artuso P. e Mason G.

La nuova comunicazione interna. Reti, metafore, conversazioni, narrazioni

Milano, Franco Angeli, 2008

BENCHMARKING STUDY

Processi e Strumenti di Comunicazione Interna

Business International, Roma

Resi G.

Autenticità

Galimberti U. in Repubblica il 14 giugno 2006

Se il manager non ha l'anima

Presentazione di Soffia M. al Smau di Milano 23-25
ottobre 2013

Connected customers and networked companies:
ecosistemi digitali per l'azienda estesa

Tesina di Tortora A. per il corso di Psicologia delle
organizzazioni tenuto dalla docente Kodilja R.

Comunicazione interna e crisis management: il caso FIAT
S.p.A.

Estratto dal libro "How to Stop Delegating and Start
Teaching" di Art Markman

Vedi la delega come un'opportunità per insegnare qualcosa
ai tuoi dipendenti

Articolo del 4 febbraio 2020

Workplace 2020: ecco cosa non potrà più mancare
