

I. L'INIZIO DEL CRISIS MANAGEMENT

1.1 Premessa	15
1.2 Three Mile Island	15
1.3 Tylenol	16
1.3.1 L'epilogo	18

2. L'ESSENZA DI UNA CRISI

2.1 Che cosa è una crisi?	23
2.1.1 Un ambiente favorevole	24
2.1.2 Un contesto amplificante	25
2.1.3 L'episodio scatenante	26
2.2 Crisi improvvise e crisi striscianti	29
2.3 Le caratteristiche di una crisi	31
2.4 Il ciclo di vita della crisi	33
2.5 L'impatto della crisi	34

3. LE LEZIONI DEL PASSATO: SEI CASI EMBLEMATICI

3.1 Premessa	41
3.2 Perrier: perdersi in un bicchier d'acqua	41
3.3 Leclerc: M.E.L. mette online il diario della crisi	44
3.4 Niente di grave: un pollo contaminato che si è suicidato	48
3.5 Piper Alpha, il peggior disastro petrolifero offshore	52
3.6 Tolosa, dieci giorni dopo le torri gemelle	55
3.7 Un'auto che ribalterà la vostra prospettiva	59
3.8 Conclusioni	60

4. I NUOVI RISCHI CHE SI PROSPETTANO PER LE IMPRESE

4.1 Premessa	63
4.2 I rischi connessi al processo di globalizzazione	63
4.3 I rischi connessi con le nuove tecnologie	66
4.4 La sicurezza	67
4.5 I rischi sanitari	68
4.5.1 La pandemia influenzale	69
4.6 Conclusioni	70

5. IL CRISIS MANAGEMENT

5.1 Premessa	73
5.2 Principi generali di crisis management	73
5.2.1 Centralizzare il flusso delle informazioni verso l'interno e verso l'esterno	73

5.2.2 Isolare la gestione della crisi dalla gestione dell'ordinaria amministrazione	74
5.2.3 Definire il problema reale a breve termine e a lungo termine	75
5.2.4 Se possibile contenere il problema, riconoscere il valore di un sacrificio a breve termine	75
5.2.5 Resistere all'istinto combattivo	76
5.2.6 Pianificare sempre sulla base dell'ipotesi peggiore	77
5.2.7 Non dipendere completamente da un unico individuo	78
5.2.8 Capire il ruolo dei media	78
5.2.9 Se possibile, allargare la issue	79
5.2.10 Identificare e mobilitare potenziali alleati	79
5.2.11 Considerare tutti gli interlocutori, interni ed esterni	80
5.3 Organizzazione e metodologia di lavoro di un'unità di crisi	81
5.3.1 La composizione dell'unità di crisi	81
5.3.2 Il metodo di lavoro	82
5.3.3 Esercitare la leadership durante una crisi	83
5.4 Un decalogo del crisis management	85
5.5 Il valore di una risposta tempestiva	90

6. MEDIA E CRISI

6.1 Premessa	93
6.2 I media sono un business	93
6.3 La crisi sui media	94
6.3.1 Chi comprende gli aspetti tecnici?	94
6.3.2 L'emotività dell'evento	95
6.3.3 Le vittime hanno una voce	95
6.3.4 Viene il momento dei sospetti	95
6.3.5 Le colpe	96
6.3.6 La razionalizzazione emotiva	96
6.3.7 ...ma era già successo prima!	96
6.3.8 Come volevasi dimostrare	97
6.3.9 La crisi è un sistema aperto	97
6.4 Lavorare con i media in tempi di crisi	97

7. IL CRISIS MANAGEMENT NELL'ERA DI INTERNET

7.1 Premessa	103
7.2 Non più solo media	103
7.3 Tutti giornalisti	103
7.4 Cibercrisis	104
7.4.1 Attenti a quell'email	104
7.4.2 Ciberattivismo	105
7.4.3 Il cliente scontento va in rete	105
7.4.4 La velocità dell'espansione virale delle informazioni	107
7.4.5 Internet un mondo in cambiamento	108

7.5 Le opportunità offerte da internet	109
7.5.1 Crisis Information Website	109
7.5.2 Virtual Crisis Room	110

8. COMUNICAZIONE DI CRISI E DI EMERGENZA E COMUNICAZIONE DEL RISCHIO

8.1 Premessa	113
8.2 Rischi reali ignorati e rischi minimi estremizzati	113
8.2.1 I miti degli uomini di impresa	114
8.3 Rischio reale e rischio percepito	115
8.3.1 I fattori che determinano la componente emotiva del rischio	116
8.3.2 Predire la risposta del pubblico	120
8.3.3 Le fasi della percezione del rischio	120
8.4 I principi della comunicazione del rischio	121
8.4.1 Accettate e coinvolgete il pubblico quale legittimo partner	122
8.4.2 Pianificate e valutate con cura i vostri sforzi	122
8.4.3 Ascoltate gli specifici timori del pubblico	123
8.4.4 Siate onesti, franchi e aperti	123
8.4.5 Coordinatevi e collaborate con altre fonti credibili	124
8.4.6 Parlate in modo chiaro e umano	124
8.5 Ridurre l'offesa, strategie per incidere sulla componente emotiva	125
8.6 Anche le aziende possono essere perdonate	126
8.7 Comprendere i fattori che influenzano l'atteggiamento dei media per stabilire un rapporto di collaborazione	126
8.8 Quattro regole per il coinvolgimento del pubblico	128
8.9 La comunicazione del rischio in situazioni di emergenza	129
8.9.1 Non rassicurate troppo	130
8.9.2 Prima di dare aggiornamenti rassicuranti, affermate una persistente attenzione	131
8.9.3 Fiducia vs. incertezza	131
8.9.4 Date alla gente cose da fare	131
8.9.5 Lasciate alla gente il diritto di avere paura	132
8.10 Conclusioni	133

9. SANTI E DANNATI

9.1 Premessa	137
9.2 Tre categorie di interlocutori	137
9.3 Ma chi è credibile?	139
9.4 Conclusioni	140

10. L'IMPORTANZA DI METTERCI LA FACCIA

10.1 Premessa	143
10.2 Una fatalità	143

10.3 I padroni delle Ferriere	144
10.3.1 Gli antefatti	144
10.3.2 L'incidente	145
10.3.3 Il memorandum segreto	148
10.3.4 Le conseguenze	149
10.4 Il coraggio di essere addolorati	150
10.5 Le differenze	151

11. LA CRISI IN AGENDA

11.1 Premessa	155
11.2 Quando la data della crisi la stabiliamo noi	155
11.2.1 Preparare l'annuncio	156
11.2.2 Il contenuto dell'annuncio	159
11.2.3 Il seguito	160

12. PREPARARSI A GESTIRE LA CRISI

12.1 Una responsabilità manageriale	163
12.2 Il processo di preparazione alla crisi	163
12.2.1 L'analisi	164
12.2.2 Il comitato di crisi	165
12.2.3 Il piano di crisi	166
12.2.4 La formazione delle persone	168
12.2.5 Il mantenimento del livello di preparazione	168
12.2.6 Un processo aricolato e continuo	170

13. CRISIS MANAGEMENT E CORPORATE GOVERNANCE

13.1 Premessa	173
13.2 Integrare risk management, business continuity planning e crisis preparedness	173
13.3 Imparare dalle crisi: sviluppare la resilienza aziendale	174

BIBLIOGRAFIA	177
---------------------------	------------