

Crisi da Brand

La comunicazione...in caso di crisi

Abstract tratto da R. Cantaluppi, "La comunicazione di crisi", in P. Musso (a cura di), COMUNICARE L'IMPRESA, numero monografico di *Comunicazioni Sociali* 4, Milano 2000, pp. 546 - 562.

1. **Premessa**
2. **Dalla teoria alla pratica**
3. **Il caso Tylenol**
4. **Il caso Perrier**
5. **Il caso Panettone Motta**
6. **Il caso Coca-Cola**
7. **La comunicazione di crisi per la Mercedes Classe A**
8. **Conclusioni**

## **1. Premessa**

Crisi d'estate per alcuni famosi brand: la Levi's ha ritirato dal mercato il modello Glossy Finish dopo aver riscontrato che, sottoposto ad alte temperature, il jeans esalava vapori nocivi all'apparato respiratorio; Bayer, il più famoso brand del campo farmaceutico, è entrato in crisi in seguito al caso Lypobay. Eccovi alcuni casi storici di crisis management a livello nazionale ed internazionale.

## **2. Dalla teoria alla pratica**

Attraverso la ricostruzione di alcuni casi, forniremo una breve panoramica di situazioni di emergenza che un brand pu... trovarsi ad affrontare. La crisi pu... essere dovuta a molteplici cause (errore di produzione o di progettazione, manomissione, sabotaggio, attentato, disastro ecologico, ecc.), le quali sono imprevedibili a priori. In questi frangenti, il management deve attuare quella che è stata definita comunicazione di crisi, cioè una strategia comunicativa atta a risolvere, generalmente in tempi molto brevi, un problema d'immagine che non era stato previsto o che non era prevedibile.

L'impresa deve sapersi muovere velocemente e adeguatamente su questo terreno infido, comunicando efficacemente con i media e con il pubblico, in quanto è in gioco la reputazione stessa del brand, se non addirittura la sua sopravvivenza.

Durante la comunicazione di crisi, il management deve saper lanciare due messaggi fondamentali, incentrati sulla "non-indifferenza" e sulla "responsabilità sociale". Il primo messaggio comunica che l'azienda si sente coinvolta dall'incidente, condivide l'apprensione del pubblico ed è pronta a mettere a disposizione ogni informazione utile in suo possesso. Il secondo concetto esprime invece il desiderio dei dirigenti di intraprendere ogni iniziativa appropriata per contribuire alla soluzione del problema [1].

Un modo per ridurre la propria vulnerabilità durante gravi situazioni di crisi è il prepararsi in anticipo ad affrontare l'emergenza seguendo procedure collaudate. L'azienda dovrebbe, quindi, approntare delle speciali "unità di crisi" (composte da esperti del settore della comunicazione, oltre che da legali e da tecnici); dovrebbe, inoltre, parlare tramite un unico portavoce (l'amministratore delegato; il presidente della società) considerato dal pubblico come autorevole e credibile, che si dovrebbe muovere solo dopo che i fatti sono stati appurati, evitando sia di minimizzare la situazione che di speculare sull'incerto.

Osserveremo allora alcuni casi in cui la strategia approntata per l'emergenza ha sortito risultati positivi e altri in cui è risultata inefficace, se non addirittura dannosa.

## **3. Il caso Tylenol**

Uno fra i migliori esempi di comunicazione di crisi nel settore dei prodotti a largo consumo è il caso Tylenol, un analgesico molto popolare negli Stati Uniti, fabbricato dalla Johnson & Johnson. Nel settembre 1982, a Chicago, sette persone morirono dopo aver preso delle compresse di Tylenol avvelenate al cianuro. Subito dopo i primi decessi, prima ancora che il governo americano intervenisse,

la società farmaceutica ritirò il prodotto dal mercato e organizzò una conferenza stampa trasmessa via satellite per lanciare un allarme internazionale. Inoltre, effettuò rapidamente delle indagini interne e si accertò che l'avvelenamento non era avvenuto nel corso del processo di produzione, ma era frutto di un sabotaggio criminale esterno. Il pubblico fu tenuto costantemente informato sull'evolversi della situazione grazie ad una cellula di crisi, diretta dal presidente stesso dell'azienda, James E. Burke.

Il farmaco venne rimesso in commercio solo dopo aver reso i contenitori impenetrabili alla manomissione. Il lancio del prodotto venne sostenuto da un'intensa pubblicità; la strategia seguita dalla Johnson & Johnson si rivelò positiva in quanto, sei mesi dopo l'incidente, Tylenol aveva riconquistato il 95% della quota di mercato originaria [2].

#### 4. Il caso Perrier

Il caso Perrier offre un chiaro esempio di quello che il management dovrebbe evitare di fare quando si trova ad affrontare una situazione d'emergenza.

Questa vicenda risale agli ultimi anni Ottanta quando, negli Stati Uniti, si impose come una moda salutista il consumo di costose acque minerali importate dall'Europa. Al tempo la Perrier, grazie all'immagine di purezza assoluta che le veniva associata, aveva conquistato buone quote di mercato. Il 2 febbraio 1990 la *Food and Drugs Administration*, durante alcuni controlli di routine, trovò tracce di benzene (un gas tossico) in alcuni campioni di acqua frizzante Perrier. Solo il 9 di febbraio, con quindi una settimana di ritardo, la società comunicò che la contaminazione era dovuta a un errore umano in una delle linee d'imbottigliamento e che la propria sorgente era pura. Ma la descrizione dell'evento fu estremamente imprecisa e questo, sulla stampa, diede luogo a versioni contrastanti. Il ritardo e la confusione nelle risposte allarmarono enormemente la clientela americana e i grossi importatori locali, sensibili alla preoccupazione del pubblico, bloccarono di loro spontanea volontà la distribuzione delle bottiglie. Solo di fronte all'embargo degli importatori americani il presidente della Perrier, Gustave Leven, capì di aver sottovalutato la situazione e il 10 di febbraio annunciò che l'intero stock di acqua in vendita negli USA sarebbe stato ritirato. Ma nei giorni successivi anche gli importatori di altri paesi, allarmati dalla situazione, bloccarono le vendite. Gli esiti della vicenda furono drammatici per l'azienda che perse milioni di dollari e la sua credibilità.

In realtà l'intossicazione non era per nulla rilevante, e questo fu provato con sicurezza da analisi successive [3], ma la crisi divenne pericolosa per colpa della società stessa che non fu in grado di gestire accuratamente la situazione.

#### 5. Il caso Panettone Motta

Giovedì 10 dicembre 1998, due panettoni Alemagna e Motta vennero recapitati alle redazioni Ansa di Firenze e di Bologna, accompagnati da un volantino firmato dall'ALF (Animal Liberation Front), in cui si affermava che i dolci natalizi della Nestlé [4] erano stati avvelenati con dosi elevate di Racumin, un potente topicida che può provocare emorragie e portare anche alla morte.

Il giorno seguente, la magistratura ordinò il sequestro a scopo cautelativo di tutti i panettoni che presentassero fori nella confezione oppure che avessero un aspetto anomalo. Gran parte dei supermercati dispose, però, il ritiro totale dagli scaffali dei prodotti Motta e Alemagna e le vendite colarono a picco.

L'azienda reagì prontamente all'emergenza: il giorno seguente alla consegna dei panettoni avvelenati, il presidente stesso della Nestlé italiana, Yves Barbieux, scese in campo, convocando una conferenza stampa e facendosi portavoce della società. Il comunicato ufficiale sottolineava che si trattava di un gesto criminale e limitato, volto a danneggiare sia economicamente che a livello d'immagine la multinazionale alimentare. Barbieux invitava poi i clienti a non perdere fiducia nei loro marchi e si dichiarava pronto a sostituire subito tutti i prodotti negli scaffali dei negozi [5].

La domenica successiva, il 13 dicembre 1998, la Nestlé organizzò delle feste del panettone nelle principali piazze italiane per dimostrare la commestibilità dei propri prodotti: l'azienda arruolò alcuni testimonial, fra i quali Mara Venier e Katia Ricciarelli, e allestì degli stand in cui si distribuivano gratuitamente fette del classico dolce natalizio; Barbieux stesso era presente allo stand di Milano. L'obiettivo era rassicurare i consumatori sul fatto che non esistesse alcun pericolo [6]. L'iniziativa colse nel segno e i consumatori riacquistarono fiducia nel brand e ricominciarono a comprare i prodotti Motta e Alemagna già a partire dalla Pasqua successiva.

## 6. Il caso Coca-Cola

Coca-Cola ha affrontato nel giugno del 1999 un caso di comunicazione di crisi: in Belgio, trenta allievi di un liceo di Bornem, alla periferia di Anversa, furono ricoverati per vari malori accusati dopo aver bevuto Coca-Cola in bottiglia. L'azienda si mosse immediatamente, ritirando il giorno successivo due milioni e mezzo di bottiglie e precisando che le lattine erano sicure, ma proprio il giovedì 10 giugno, altri sette studenti e un'insegnante si sentirono male dopo aver preso "Coca-Cola Light" in lattina. La società, questa volta non di propria iniziativa ma su pressione del governo belga, ritirò altri 15 milioni di proprie bevande da bar, supermercati e distributori automatici. Inoltre, il ministro della sanità belga, Luc Van den Bossche, decise di vietare la vendita di tutte le bevande Coca-Cola (compresi Fanta, Sprite, Minute Maid, Kinley Tonic), rendendo pubblico che le cause dei malesseri erano sconosciute all'azienda stessa. Quest'ultima replicò, accampando, per..., una spiegazione poco convincente e confusa. Solo dieci giorni dopo l'inizio del problema, Douglas Ivester, amministratore delegato della Coca-Cola Co., si decise a volare in Europa e a scusarsi con i consumatori, assicurando la sua collaborazione con le autorità sanitarie. Nel complesso l'incidente europeo costò alla multinazionale americana 111 miliardi di lire e 14 milioni di lattine furono ritirate dal mercato [7].

## 7. La comunicazione di crisi per la Mercedes Classe A

Mercedes-Benz è un'azienda leader nel settore delle automobili di lusso e i valori che vengono generalmente associati a questo marchio sono la qualità, il comfort, la sicurezza, l'affidabilità. Il 18 ottobre 1997 la casa di Stoccarda lanciò sul mercato una sua nuova vettura, la Classe A. Ma l'azienda si trovò in una situazione di crisi quando, solo quattro giorni dopo il lancio e dopo che l'azienda, tramite un'attenta campagna pubblicitaria durata ben 18 mesi, aveva fatto assurgere la vettura a mito, l'auto si ribaltò durante il test denominato "schiva-alce". La comunicazione precedente al lancio era stata pianificata in modo tale che l'impresa attirasse su di sé l'attenzione mondiale, presentando l'arrivo della vettura come un evento primigenio, paragonabile al Big Bang, un evento che avrebbe addirittura rivoluzionato il mondo dell'automobile.

Il 22 ottobre, quando, durante il test dell'alce effettuato dal giornalista Robert Collin del settimanale svedese *Teknikens Värld*, la Classe A si ribaltò, il mito della sicurezza Mercedes si offuscò pesantemente. Il fatto che la vettura fosse risultata carente proprio sotto questo profilo, che finora era stato invece il vanto dell'azienda, portò l'opinione pubblica e numerosi giornalisti ad attaccare la casa di Stoccarda. Quest'ultima si trovò ad affrontare un problema d'immagine e le possibili ripercussioni che un tale avvenimento avrebbe potuto avere sulla reputazione della società.

Una settimana dopo, precisamente il 29 ottobre, i dirigenti della casa della stella organizzarono una conferenza stampa internazionale per trattare dei problemi di stabilità dell'auto. Durante questo incontro, Mercedes-Benz negò qualsiasi addebito alla vettura per l'incidente avvenuto durante il test dell'alce e annunciò che si sarebbe limitata a ritirare le 1500 auto già in circolazione per la sostituzione delle gomme Goodyear, ritenute poco affidabili, e per dotare le vetture del dispositivo ESP.

Questa conferenza stampa creò un forte effetto di risonanza e, a partire dal giorno successivo, molti giornali pubblicarono con ampio risalto la notizia, che generò stupore ed indignazione nel pubblico. Alla fine, l'azienda di Stoccarda, attaccata da più parti, fu costretta ad instaurare una strategia comunicativa d'emergenza per riacquistare la credibilità perduta e ristabilire l'ormai incrinato mito della sicurezza Mercedes. L'11 novembre, dopo oltre quindici giorni d'indecisione, reagì drasticamente, lanciando un forte segnale al pubblico: annunciò che l'assetto della vettura sarebbe stato modificato, l'ESP fornito gratuitamente di serie e le consegne sarebbero state sospese per 12 settimane al fine di poter effettuare le modifiche [8].

Nelle dichiarazioni ufficiali, l'azienda si scusò con il pubblico per quanto avvenuto, ammise le responsabilità della società, esprimendo comprensione per la preoccupazione degli acquirenti e annunciando le misure adottate per porre rimedio al problema. In questo modo, il management di Stoccarda trasmise nella comunicazione di crisi i due messaggi fondamentali, che sono stati precedentemente definiti come la comunicazione al pubblico della "non-indifferenza" e della "responsabilità sociale" dell'azienda. Dopo quindici giorni di smarrimento, Mercedes-Benz scelse la strada della chiarezza e della trasparenza, ammettendo le proprie responsabilità e guadagnando così in immagine.

Alla fine di febbraio del 1998 la Classe A fu lanciata per la seconda volta sul mercato, questa volta in

modo meno spettacolare. La modifica fondamentale apportata alla vettura fu la dotazione di serie del sistema ESP (Electronic Stability Programm), che previene e corregge gli sbandamenti. La nuova Classe A, in onore di questo dispositivo, fu ribattezzata Classe A ESP, per evitare identificazioni equivoche con il precedente modello. L'auto modificata fu accolta positivamente dal pubblico; la comunicazione di crisi e quella per il secondo lancio sul mercato sortirono l'effetto desiderato, riuscendo a riconquistare la fiducia del pubblico.

## 8. Conclusioni

Non in tutti i casi analizzati l'azienda è stata in grado di trasmettere messaggi di preoccupazione per l'accaduto e di responsabilità sociale: Perrier fornì, infatti, dichiarazioni tardive e confuse circa le cause dell'avvelenamento dell'acqua e non volle ritirare i propri prodotti dal mercato. Solo di fronte all'ostracismo degli acquirenti si decise a reagire, ma ormai era troppo tardi: questa marca aveva definitivamente perso il valore di purezza che le veniva precedentemente associato. Coca-Cola non collaborò fattivamente con le autorità sanitarie, non mise loro a disposizione tutte le informazioni possedute e fornì versioni incerte circa le cause del deterioramento della bevanda. Un'ottima comunicazione di crisi è stata invece attuata dalla sia dalla Nestlè che dalla Johnson & Johnson, le quali hanno cercato di fare tutto il possibile per risolvere il problema sopraggiunto. Il caso Mercedes-Benz presenta un crisis management iniziale negativo, con molti tentennamenti e incertezze; solo dopo aver deciso di seguire la via della chiarezza e della sincerità, la comunicazione per la Classe A è risultata efficace e la casa di Stoccarda è riuscita a riconquistare la fiducia dei consumatori, con una positiva ricaduta anche sulle vendite.

[1] Rampini F., *La comunicazione aziendale*, Etaslibri, Milano 1990, p. 177.

[2] *Ibidem*, p. 53.

[3] *Ibidem*, pp. 178-179.

[4] Alemagna e Motta sono due marchi che appartengono al gruppo Nestlè.

[5] M. Imarisio, "Nestlè: la fabbrica rischia di chiudere", in *Corriere della Sera*, 12/12/1998, p. 7

[6] "La Nestlè contrattacca con feste anti panico", in *Corriere della Sera*, 13/12/1998, p. 4.

[7] M. De Martino, "SOS Atlanta. Salvate la Coca-Cola", in *Panorama*, 8/7/1999, pp.107-109.

[8] B. Ostmann, "Schleuder-Trauma", in *Auto, motor und sport*, n. 26/1997, p. 3.

**Roberta Cantaluppi** collabora da alcuni anni con il Dipartimento di Scienze della Comunicazione dell'Università Cattolica di Milano, occupandosi di comunicazioni di crisi.