

Richiamo del prodotto

L'importanza di parlare

Analisi del più imponente *recall* canadese

di Stefania Balzan e Enrico Novelli

Dipartimento di Biomedicina comparata e Alimentazione, Università degli Studi di Padova

16

Il rispetto e l'attenzione verso il consumatore non sono solo un obbligo di legge, ma un dovere morale di tutte le organizzazioni del settore agroalimentare. La trasparenza nel richiamo del prodotto e la comunicazione attraverso media tradizionali e nuovi, oltre a proteggere il consumatore, possono salvare dalla crisi

Comunicare, comunicare, comunicare

È sempre più condivisa l'idea di utilizzare i *social media* (Facebook, Twitter ecc.) per comunicare rischi e benefici associati agli alimenti^{3,9}.

Sistemi a basso costo che potenzialmente consentono di raggiungere in modo simultaneo mi-

lioni di utenti in tutto il mondo e costituiscono una notevole possibilità informativa verso e da i consumatori, creando così uno scambio estremamente dinamico e costruttivo.

Per contro rappresentano anche una concreta possibilità di cattiva informazione, che deve essere prevista e gestita⁹.

Gli ultimi episodi di richiamo del prodotto alimentare hanno definitivamente portato alla luce il dovere etico di informare in modo rapido, tempestivo e capillare il consumatore; aspetto sancito anche dalla normativa vigente.

I nuovi media sono validi strumenti per favorire le operazioni di richiamo del prodotto alimentare, purché vi sia la volontà di utilizzarli.

Sono infatti numerosi i casi di aziende e istituzioni entrate in crisi a seguito di episodi di tossinfezioni alimentari, scandali o emergenze sanitarie. Il tentativo di nascondere i fatti, la mal gestione e il clamore mediatico hanno pesantemente influenzato la reputazione e il futuro delle organizzazioni coinvolte, pubbliche o private che siano.

Un'azienda alimentare e 23 decessi per listeriosi

Maple leaf foods (Mlf) è una delle maggiori aziende alimentari canadesi operante con vari *brands* nel settore dei *ready-to-eat*. I prodotti

sono inseriti anche nei mercati americani ed europei⁵.

Nel 2008, Mlf si rese responsabile della morte di 23 consumatori per un focolaio di listeriosi dovuto a prodotti a base di carne affettati e commercializzati.

Nonostante la rigorosa applicazione del sistema Haccp, le ispezioni dell'autorità competente e la convinzione di operare bene, per una combinazione di deficit tecnici e comportamentali *L. monocytogenes* si diffuse dalle affettatrici non adeguatamente sanificate di uno degli stabilimenti ai prodotti destinati principalmente alla ristorazione di case di cura e residenze per anziani, ma anche al consumatore finale⁶.

Mlf dovette distruggere un totale di 1,3 milioni di kg di prodotti⁷.

Le imponenti operazioni di ritiro/richiamo di 234 diversi prodotti, la raccolta e distruzione degli alimenti contaminati, la ristrutturazione e sanitizzazione dello stabilimento coinvolto, le attività di call center e di comunicazione costarono all'azienda circa 45 milioni di dollari, a cui si devono aggiungere la perdita del valore azionario e il dover far fronte a una *class action* con risarcimenti di diverse decine di milioni di dollari^{4,2}.

Ma l'azienda non fallì e in breve tempo riprese la propria posizione sul mercato².

Ammettere di aver sbagliato

La colpa dell'azienda è indiscutibile e la tragedia non può essere dimenticata, ma l'analisi dei fatti evidenzia alcuni aspetti interessanti anche per altre realtà.

Mlf operò di concerto con l'autorità sanitaria canadese, applicando in via preventiva il ritiro del prodotto nonostante il collegamento epidemiologico tra gli alimenti sequestrati e i ceppi di *L. monocytogenes* causa del focolaio non fosse ancora accertato.

Nel momento in cui le analisi genetiche ne confermarono la responsabilità, l'azienda iniziò una massiva operazione di richiamo, accompagnata da un'attenta gestione della comunicazione, in particolare verso il consumatore.

Tra distributori, rivenditori e consumatori finali i contatti furono più di 9.000 e l'azienda rispose a oltre 50.000 chiamate di consumatori in cerca di informazioni e supporto. Mlf non dovette solo gestire il richiamo del prodotto, ma si confrontò con famiglie addolorate per le gravi perdite, rabbia, paura, opinione pubblica e giornalisti. Nonché con le proprie emozioni.

Il presidente e CEO, portavoce autorevole e costante, non esitò a raccontare i fatti in modo onesto e aperto e a scusarsi pubblicamente con



© Fotolia.com

un video preparato in breve tempo e postato su YouTube, trasmesso sulle reti TV e attraverso varie interviste. Il dolore per l'accaduto fu espresso in modo candido, sincero e credibile.

Portavoce e azienda ci "misero la faccia", divenendo interlocutori impegnati in modo concreto per la risoluzione del problema^{8,4}.

Parlare con i media

I *media* sembrano amare le notizie disastrose sugli alimenti. Ricerche effettuate evidenziano che durante una situazione di crisi il 90% della comunicazione non è controllato dall'organizzazione coinvolta, che in questo modo non rappresenta la fonte di riferimento per le notizie che la riguardano⁴.

È naturale accusare i *media* di esagerare o distorcere le informazioni, ma è imperativo che le aziende li considerino degli alleati a cui rivolgersi durante i momenti di crisi. Parlando sempre per prime.

Il coinvolgimento pro-attivo dei *media* fu un altro punto di forza di Mlf, che utilizzò messaggi coerenti e chiari, caratterizzati da un'ampia co-

pertura mediatica, anche grazie all'utilizzo di sistemi rapidi e dinamici come il sito Internet aziendale e i *social media*.

Mlf creò un dialogo diretto con il pubblico attraverso un blog in cui il consumatore riceveva risposta ai propri dubbi.

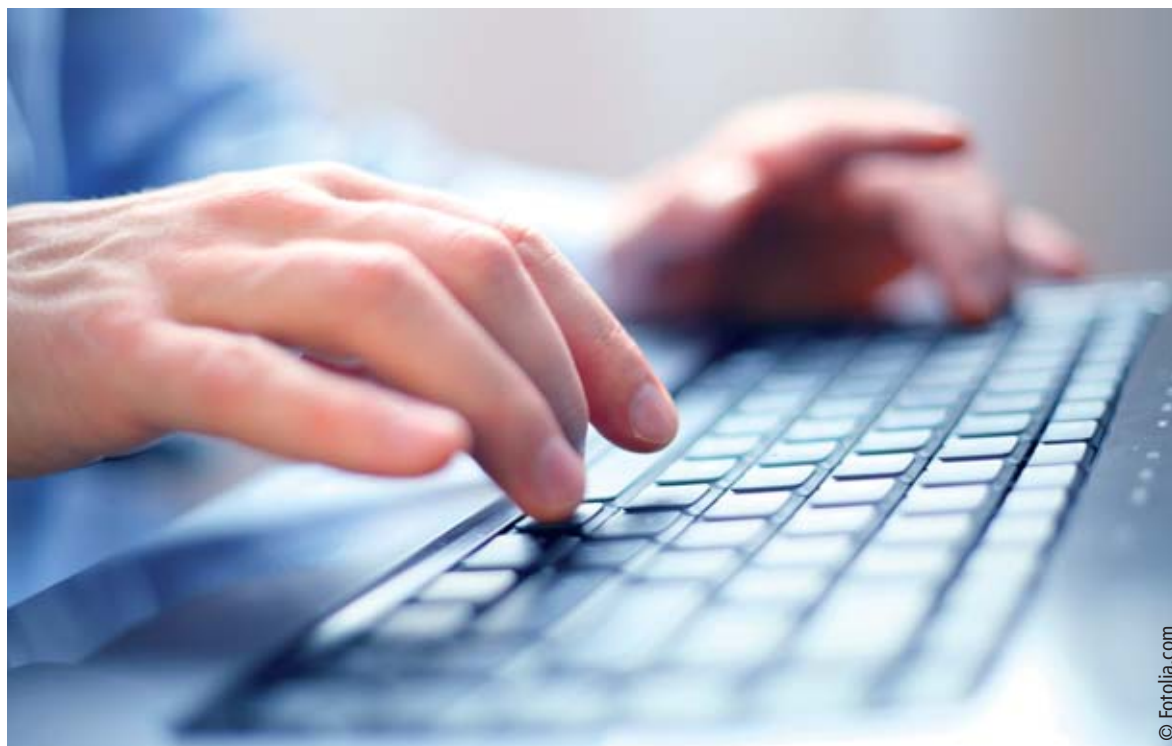
Il rispetto del dolore e l'assunzione di responsabilità, insieme alla trasparenza nell'operato e alle informazioni fornite, crearono uno scenario in cui consumatore e clienti non si sentirono raggiunti o tenuti all'oscuro dei fatti.

L'azienda dimostrò di porre la salute pubblica al di sopra di ogni interesse economico e la ripresa ne testimonia il successo⁴.

Il rumore del silenzio

Un episodio di malattia alimentare o il semplice sospetto che un prodotto non sia sicuro può determinare una crisi e compromettere vitalità, credibilità e reputazione di un'organizzazione pubblica o privata. Spesso è proprio la gestione dell'accaduto e non il fatto in sé a determinare il fallimento⁸.

Per un'organizzazione è fondamentale parlare



con i propri interlocutori prima, durante e dopo l'evento negativo; altrimenti qualcuno lo farà al suo posto.

Il silenzio, anche se dettato dall'incertezza delle cause e dalla volontà di fornire informazioni verificate, è visto dal pubblico come un tentativo di nascondere il problema e di tenere all'oscuro gli interlocutori.

Il ritardo o l'assenza di comunicazione permette ad altri (ad esempio, *media* o gruppi d'interesse) di creare notizie che possono risultare dannose per la struttura.

Ciò comporta una pericolosa perdita di fiducia che può rendere difficile la ricostruzione della reputazione dopo la crisi¹.

Nei momenti di crisi o di emergenza non si deve temere l'inevitabile preoccupazione delle persone, ma si deve accettarla, comprenderla e rispettarla. Il consumatore deve essere coinvolto e guidato verso il superamento del problema.

**Nei momenti di crisi,
la preoccupazione
dei consumatori
non deve essere temuta,
ma accettata, compresa
e rispettata**

Una comunicazione empatica, dialogica e chiara può consentire di gestire una crisi sia negli interessi dei consumatori sia dell'azienda. Questo non significa solo inviare un messaggio attraverso tutti i canali comunicativi disponibili, ma essere certi che possa essere compreso dal pubblico di riferimento, quale consumatori o altri *stakeholders*. Ed essere anche disposti a riceverli.

La gestione di un richiamo di prodotto o, nella peggiore delle ipotesi, di una crisi, non si improv-



making the clients hungry
for our competence



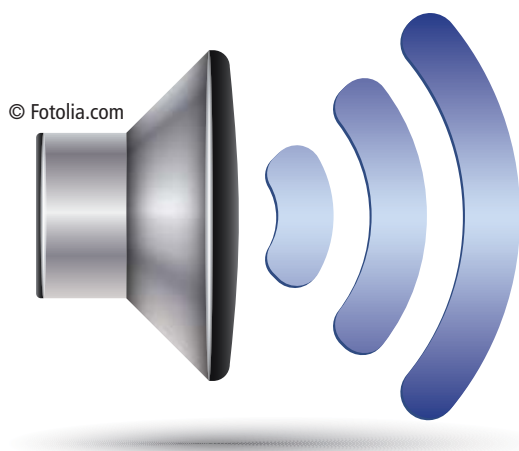
www.ita-ali.com



www.agroqualita.it



www.rina.org



visa. Ogni organizzazione nell'ambito della propria cultura di *management* della sicurezza alimentare dovrebbe avere un piano di crisi in cui le buone pratiche di comunicazione sono importanti per superare la situazione e mantenere la propria reputazione. E risultano fondamentali per persuadere il consumatore a mettere in pratica determinati comportamenti di auto-protezione¹.

Basilare è ribadire che la capacità di superare un richiamo di prodotto non è legata all'entità del fatturato o alle dimensioni dell'organizzazione.

Tempestività, capillarità e adeguatezza delle informazioni, oltre alla gestione tecnica dei lotti da recuperare, sono elementi fondamentali per consentire un richiamo di prodotto efficace che può essere messo in atto da ogni organizzazione adeguatamente formata.

Per superare un richiamo di prodotto sono fondamentali, oltre alla gestione tecnica dei lotti da recuperare, tempestività, capillarità e adeguatezza delle informazioni

Prepararsi a fronteggiare una situazione di emergenza e utilizzare la comunicazione come strumento per gestirla sono aspetti che devono entrare nella mentalità delle organizzazioni e dovrebbero essere considerati come un investimento per la riduzione di un fattore di rischio.

Riferimenti bibliografici

¹ Beauchamp K. A., Littlefield R. S. (2012), *The Maple Leaf Foods recall: best practice interaction during a food-related crisis*, Int. J. Business Continuity and Risk Management, 3 (1).

² Gandz J. (2011), *Maple Leaf Foods: The Listeriosis Crisis*, <http://www.ivey.uwo.ca/research/leadership/news-and-events/events/2012/culture-waterstone-mlf.pdf>, accesso 2012.

³ Giorgi E. (2013), *Social media. Una risorsa da sfruttare per comunicare i rischi*, editoriale Alimenti&Bevande, XV, 5, Giugno, p. 1.

⁴ Howell G.V.J., Miller R. (2010), *Maple Leaf Foods: Crisis and containment case study*, Public Communication Review, 1, pp.47-56.

⁵ <http://www.mapleleaffoods.com/>, accesso 2013

⁶ Huffman R., Jaspersen L. (2012), *Building Food Safety Into the Company Culture*, Proc. 58th International Congress of Meat Science and Technology, August 12-17, Montréal (Canada), http://www.icomst2012.ca/proceedings/Abstract_CD/docs/icomst2012paper444.pdf, accesso 2012.

⁷ McKenzie A. (2008), *Taking Responsibility. Canadian Meat Business*, September-October, pp. 6-12, http://www.meatbusiness.ca/archives/CMB37_SepOct08_Hires_new.pdf, accesso 2012.

⁸ Norsa L. (2009), *Risk, issue e crisis management. Gestire l'inevitabile per salvaguardare il valore aziendale*, Ed. Ipsoa Gruppo Walters Kluwer Italia.

⁹ Rutsaert P., Regan A., Pieniak Z., McConnon A., Moss A., Wall P., Verbeke W. (2013), *The use of social media in food risk and benefit communication*, Trends in Food Science & Technology, 30, pp. 84-91.