Coronavirus, Crisi e Coerenza. Le nuove 3 C della Comunicazione in tempi turbolenti

Contenuti.

1. Introduzione. *Guardo già al futuro, con le opportunità del presente che sto vivendo.*

2. Coerenza e identità nelle aziende. *Valore e rischio reputazionale, dalle grandi aziende alle PMI.*

3. Covid-19 o Coronavirus. *Breve storia sul Contesto generale e sulla nuova C della Comunicazione.*

3.1 Il "Mood" paura per gli italiani in tempi turbolenti.

4. Crisi. Una C della Comunicazione già ma non del tutto conosciuta. *Siamo in crisi? Davanti a quale crisi lo stato italiano si ritrova?*

4.1 Fattori comuni di una crisi nella Pandemia Covid-19. La crisi aziendale esiste?

5. La Comunicazione è una scelta aziendale strategica. *Scegliere di comunicare è una responsabilità sociale d'impresa per un grande Brand e per una PMI.*

5.1 Una responsabilità sociale d'impresa che va oltre: la Corporate Diplomacy e i nuovi consumatori.

6. Quale scelta strategica adottare e come. *Coronavirus e Crisi: analizza le due nuove C nella tua azienda.*

6.1 Dall'analisi alla

strategia: Coerenza, la terza nuova C della comunicazione.

Introduzione.

Guardo già al futuro, con le opportunità del presente che sto vivendo.

C’era una volta un imprenditore, quando a causa della diffusione dell’epidemia del Covid-19, il governo italiano in quel 7 marzo 2020 presentò lo stato di allerta e cominciò a limitare la mobilità e le attività lavorative.
Secondo il decreto questo imprenditore avrebbe avuto comunque la possibilità di spostarsi per “comprovate esigenze lavorative” (D.P.C.M 08/03/2020), ma decise di sua spontanea volontà di interrompere qualsiasi sua attività e unica sua fonte di reddito.
Mosso da un forte senso civico, si fermò a prescindere da una forma di libertà concessa, per andare incontro alla salute stessa dei suoi compagni cittadini.

C’era una volta, sempre ai tempi del Covid-19, un imprenditore che di fronte a commenti superficiali sulla situazione sanitaria in Italia da parte di suoi maggiori clienti, decise comunque di non appoggiare quelle parole. Nonostante avesse timore di compromettere le relazioni con quei clienti, agì secondo quelle che erano le sue opinioni (comprovate da diverse fonti): andare contro uno dei tuoi più importanti clienti, poteva essere un grande rischio, ma non c’era rischio peggiore di quello di andare contro la tua stessa opinione, e di conseguenza i tuoi stessi valori, la tua stessa identità.

Quel giorno quell'imprenditore agì con coerenza. Non "scese a compromessi", (Chris Voss, 2017), mise le carte, i suoi valori sul tavolo, il rispetto che lui aveva per il suo Stato, e disse la sua. Per quanto l'amigdala del suo cervello stesse producendo paura per agire diversamente dal suo cliente, sapeva che non stava agendo in modo egoista, stava solo proteggendo ciò in cui lui credeva: la sua identità. Fu onesto.

In una fase turbolenta della sua vita lavorativa, quell'imprenditore ha guardato il presente con gli occhi del futuro, scegliendo di andare oltre il rischio e cercando nel suo presente critico delle opportunità. Un obiettivo a lungo termine con l'idea di rafforzare, non tanto perdere, la relazione con i suoi pubblici, attraverso un approccio umile e coerente.

Coerenza e identità nelle aziende.

Valore e rischio reputazionale, dalle grandi aziende alle PMI.

Coerenza: una parola che richiama un atteggiamento essenziale per aziende, professionisti e Brands. Utilizziamo il termine "essenziale" perché, a prescindere dall'entità economica o l'istituzione di cui si parla, la coerenza può definirsi quel collante capace di legare a sé tutti i valori che quell'entità intende comunicare, valori che insieme formano un'identità.

L'identità fa parte di ogni azienda o istituzione, a prescindere dalla loro grandezza. Grandi imprese possono avere più prodotti e

più linee di prodotti e ognuna di queste avere dei propri valori, formare delle proprie identità, che comunque si ricollegano all' identità principale, quella dell'impresa stessa. Medie e piccole imprese possiedono una gamma di prodotti e un numero di dipendenti inferiore, con turnover di diversa entità. La loro identità è rappresentata comunque da una piccola comunità che si erge su valori generalmente trasmessi dal titolare, una figura chiave intorno a cui ruota la storia dell'azienda. Quando invece ci riferiamo ai liberi professionisti come consulenti e agenti di commercio, sono loro stessi a rappresentare la propria identità: si tratta, quindi, di persone professionali dotate di una propria identità e di valori, su cui costruiscono la propria attività.

Quattro esempi di entità nel mercato: ogni impresa, grande, media, singola, rappresenta comunque un'identità che si fonda su valori; valori, che occorre comunicare e dimostrare attraverso azioni, atteggiamenti, messaggi autentici. L'identità è una figura, una persona che parla e prova emozioni, e agire diversamente rispetto a quello che la nostra identità è, non sarebbe come violare l'articolo 494 del codice penale sulla "sostituzione di persona"?

In un certo senso quell'imprenditore, piuttosto che rischiare di rovinare la relazione con il suo maggior cliente, ha scelto di non rischiare di rovinare la relazione con se stesso e di conseguenza, di

non sostituire la
sua identità, ha scelto di adottare un atteggiamento coerente, e autentico scelta che successivamente si è rivelata “saggia” al fine di proteggere la sua reputazione e la rete di relazioni che con il
tempo aveva costruito.

La coerenza si concretizza, perciò, in una serie di scelte
con risultati a breve, medio e soprattutto a lungo termine. I risultati,
inoltre, si vedono non tanto nella relazione uno:uno, ma uno:molti: scelte
aziendali che rispecchiano una strategia coerente ed efficace portano risultati
positivi a livello reputazionale. La reputazione corrisponde a “ciò che pensano
gli altri di noi” e può, purtroppo, venire meno se non agiamo correttamente o
quanto meno responsabilmente. Trasmettere un’identità chiara e coerente,
attraverso i nostri valori, monitorando cosa il pubblico stesso ha recepito,
significa pensare a proteggere la nostra reputazione.

Covid-19 o Coronavirus.

Breve storia sul Contesto generale e sulla nuova C della Comunicazione.

Nei capitoli precedenti abbiamo parlato proprio di
coerenza e di valori, di identità aziendale e del rischio che l’organizzazione
stessa potrebbe correre se proprio questa non rispetta, appunto con coerenza, i
valori che ci sono alla base della sua identità.

Studiamo e focalizziamoci sul contesto generale, in
particolare sui principali provvedimenti e lo stato Italiano.

Fonti accertano che tra la fine dell'anno 2019 e l'inizio del 2020 dal villaggio di Wuhan in Cina è partito il primo focolaio del virus Covid-19, il quale si sarebbe trasmesso nei mesi successivi in tutto il mondo.
Il 31/12/2019 la Cina, di fatti, ha comunicato all' Organizzazione Mondiale delle Sanità (OMS – WHO World Health Organization) la comparsa di un virus sconosciuto e il 30/01/2020 l'OMS ha dichiarato lo stato di emergenza sanitaria globale. In Italia il 31/01/2020 sono stati confermati i primi due casi di Coronavirus a Roma "*una coppia di turisti cinesi di 66 e 67 anni originari della provincia di Hubei e sbarcati il 23 gennaio all'aeroporto di Milano-Malpensa e che avevano visitato la Capitale su di un autobus turistico*" (fonte: wikipedia.org), di conseguenza il governo italiano ha sospeso tutti i voli da e per la Cina e lo stesso 31/01/2020 ha decretato lo stato di emergenza sanitaria, primo paese dell'Unione Europea ad adottare simili misure di sicurezza. A partire dalla fine di febbraio 2020, con le prime vittime e il numero di contagi in crescita, l'Italia diventa il secondo focolaio per numero di casi nel mondo e il primo nell'Unione Europea (fonte: Corriere della Sera). Lo stato italiano ha dovuto man mano richiedere misure sempre più rigide di sicurezza al fine di contenere l'epidemia, un'epidemia che rischia ad oggi di portare al collasso il sistema sanitario nazionale. Le strutture non erano e non sono pronte

a contenere un
numero così alto di casi per la terapia intensiva, in cui sono previsti un
massimo di 5000 posti (fonte: affaritaliani.it).

Le misure di sicurezza hanno obbligato le aziende ad
apportare cambiamenti a livello di operatività e successivamente, in
particolare dall' 8 Marzo 2020 con un decreto ministeriale (D.P.C.M 08/03/2020), lo stato italiano ha
richiesto l'interruzione dell'attività stessa, man mano per quasi tutti i
settori merceologici, in quanto non in grado di applicare misure di sicurezza
adeguate, e ha richiesto lo stato di quarantena verso i cittadini italiani.

Covid-19 o Coronavirus.

Il "Mood" paura per gli italiani in tempi turbolenti.

Le direttive adottate, specialmente in materia di
comunicazione e informazione, hanno diffuso un clima apparentemente negativo
tra gli stessi cittadini italiani. Numerosi sono gli articoli e le ricerche
condotte in merito ai gap di comunicazione e le emozioni che questi stessi
hanno generato, specialmente la paura.

Afferma Luca Poma, specialista in Crisis Communication e
professore di Reputation Management, che, preso atto della relativa "confusione",
pare esserci l'impressione che "le autorità abbiano preso la scorciatoia della
paura": lo stato italiano "avrebbe tagliato corto" innescando nel popolo una
risposta emozionale primaria (teoria dei marcatori somatici)

la quale avrebbe
portato al conseguimento dell'obiettivo. Il Governo, scrive Poma, avrebbe terrorizzato
il popolo di fronte a una situazione complessa, al fine di bloccare gli
spostamenti e procedere alle misure di quarantena: tutto ciò per mezzo di un' "emozione"
e non attraverso la consapevolezza e la presa di coscienza effettiva dei
cittadini: "C'è un divieto, non ho tempo per spiegarti, siamo in emergenza".
Nonostante le raccomandazioni da parte della comunità scientifica sugli effetti
della paura e dello stato di ansia, come l'aumento del cortisolo, ormone dello
stress e l'abbassamento delle difese immunitarie, lo stato non ha attutito gli
effetti della quarantena. Lo Stato, anzi, avrebbe amplificato lo stato d'animo
negativo nel cittadino italiano medio, a causa della continua disomogeneità delle
strategie di comunicazione e visibilità sui canali informativi ufficiali (tra cui ritardi negli
aggiornamenti), della non centralità delle direttive promosse dal governo
centrale e poi dirette dalle regioni come "a macchia di leopardo", con
conseguente mancanza di chiarezza in fatto di informazioni scientifiche.

Ricerche condotte, inoltre, dal Team di Consenso.pro
confermano le affermazioni di Luca Poma: "tristezza, attesa e paura" rappresentano
il "Mood" della maggior parte dei cittadini italiani, "dilaga un sentimento
diffuso di paura, un timore legato al possibile contagio, ma più in generale

riconducibile all’imprevedibilità di questo male”.

Lo studio condotto da Ogilvy Public Relations Italia dal titolo “It’s not (so) irrational” ha analizzato, in seguito, attraverso le scienze comportamentali, atteggiamenti apparentemente irrazionali, che sono derivati dal “mood negativo” nella vita quotidiana dell’italiano medio: in quattro mini episodi, con un tono informale e leggero, spiegano all’utente che “correre al supermercato per fare scorta di carta igienica”, ad esempio, è una reazione del tutto normale. “Posti di fronte a pericoli che non siamo in grado di controllare, scegliamo di combatterne le conseguenze più alla nostra portata, per placare l’ansia: non so come posso affrontare una pandemia, ma questa sicuramente porterà all’esaurimento di alcuni prodotti necessari. E’ bene quindi farne scorta! Problema risolto, ora posso rilassarmi”. Siamo di fronte a un effetto chiamato “Zero Risk Bias”, “Bandwagon effect” risponde invece al comportamento non del tutto irrazionale di indossare a tutti i costi la mascherina anche se non ce n’è bisogno: “quando vediamo tanti intorno a noi comportarsi in un determinato modo ci viene automatico sentirci diversi. E spesso sentirci diversi, anche se non siamo in torto, ci mette a disagio. Così sentiamo l’irrefrenabile bisogno di adeguarci”. Il principio della “Riprova Sociale” dello psicologo Robert Cialdini, è anch’esso una conferma: “quanto maggiore è il numero di persone che trova

giusta una qualunque idea, tanto più giusta è quell'idea".

Crisi. Una C della Comunicazione già ma non del tutto conosciuta.

Siamo in crisi? Davanti a quale crisi lo stato italiano si ritrova?

Abbiamo cercato di riassumere la condizione dello stato italiano a livello operativo, economico ed emotivo e, secondo le informazioni trasmesse dai media e dallo stesso governo, l'Italia starebbe affrontando una terribile crisi: la crisi del Coronavirus (fonte: economiaepolitica.it).

Helio Fred Garcia della Logos Consulting Group di New York, agenzia di consulenza specializzata in Crisis Management e Crisis Communication, menziona addirittura il Covid-19 come sette tipi di Crisi in una e illustra le sette dimensioni del crisi del Coronavirus:

1. Crisi della Sanità Pubblica: molti contagi, molti ammalati e gli ospedali non riescono a soddisfare la richiesta perché va oltre la loro capacità;
2. Crisi dei Business: qualsiasi tipo di settore viene in quale modo colpito, in quanto deve adattarsi alle misure di sicurezza richieste e di conseguenza trovare anche nuove alternative per proseguire la propria attività. Questo provoca rallentamenti e disagi interni;
3. Crisi Economica: il Covid-19 ha portato un recessione dell'economia e qualsiasi azione comporta gravi rischi;

4. Crisi dell’Informazione: comunicazione non chiara, incompleta, talvolta intenzionalmente ingannevole, che porta confusione tra i pubblici;
5. Crisi sulle Competenze governative: il governo non ha fornito risposte chiare e tempestive;
6. Crisi Sociale: lo stato d’animo che si è diffuso è molto negativo e fa leva su emozioni quali paura e ansia, destando persino reazioni violente e facendo venir meno valori comuni;
7. Crisi della Salute Mentale e psichica: i cittadini non agiscono in maniera consapevole ma quasi irrazionale, sono spaventati per la loro salute, per il loro lavoro e per il senso di costrizione dato dalle misure di quarantena. Uno stato d’animo patologico che dovrebbe essere senz’altro trattato da esperti.

Cosa è però una crisi? Partiamo dal principio.

Semplicemente: la crisi è un evento straordinario, interno o esterno a un’organizzazione, che provoca la destabilizzazione del clima aziendale con conseguente negatività nello stato emotivo e attira una visibilità e copertura più ampia dei media. La crisi non è un’emergenza, non è un evento ordinario che può essere gestito attraverso i mezzi abituali (Poma, Vecchiato, 2012). La destabilizzazione aziendale provoca un rischio a

breve/lungo termine
livello reputazionale, di immagine e di profitto.

Crisi. Una C della Comunicazione già ma non del tutto conosciuta.

Fattori comuni di una crisi nella Pandemia Covid-19. La crisi aziendale esiste?

Occorre adesso collegare i fattori comuni di una situazione di crisi al caso del Coronavirus.

Frenesia, pericolosità, destabilizzazione, eccezionalità, alta visibilità, sono tutti fattori comuni in un evento critico, e nella realtà sono fattori che ritroviamo molto chiaramente nel contesto divulgato con l'epidemia del Covid-19. Si tratta di un evento esterno che ha provocato una destabilizzazione dell'ambiente sociale e politico, il quale di conseguenza ha richiesto ai fini di contenimento pandemico, precisi e stretti provvedimenti, cambiando le abitudini dei cittadini e nell'operatività aziendale. Le aziende perciò hanno dovuto reintegrarsi e riadattarsi al nuovo ambiente che si è creato.
In breve, l'epidemia da Covid-19 non ha di per sé scatenato una "crisi aziendale", ma una "crisi di contesto", il quale potrebbe destabilizzare l'ambiente interno di un' organizzazione e portare a una perdita di controllo nelle attività operative e di comunicazione. Solo dopo questa comprovata destabilizzazione, potremmo discutere a livello di crisi aziendale.

In materia di Crisis Management, il processo di gestione della crisi aziendale, Scott Kronick, CEO Ogilvy Asia, in un articolo intitolato “How to comunicate in turbulent times?” non a caso ha deciso di citare l’autore e speaker Brian Tracy: “non puoi controllare quello che ti succede, puoi solo controllare le tue reazioni nei confronti di quello che ti succede”. Scott Kronick riferiva il suo articolo alla crisi del Covid-19 e quella citazione mette in chiaro che: tu, come organizzazione, non puoi controllare quello che ti succede intorno, ma un contesto esterno critico non è detto che possa portare d’altronde a una crisi aziendale. Un’azienda può influenzare, può non restare neutrale politicamente (Cino V., Fontana A., 2019) ma non può comunque avere il controllo degli eventi esterni, ma può certamente controllare ogni scelta e attività organizzativa, quella che Tracy chiama “reazione”, nei confronti di ciò che succede fuori. E’ la scelta che cambia le carte in tavola.

E’ come l’organizzazione si muove e comunica, in un contesto già di per sé turbolento, che può provocare, e non, danni reputazionali ed economici.

Per cui cari economisti, cari imprenditori e uomini di mercato, non per provocarvi, ma per portarvi un messaggio di ottimismo ben comprovato: le vostre aziende non è detto siano in crisi, ma badate bene alle vostre scelte, perché il contesto è rischioso e ogni mossa può

minacciare la
vostra realtà e compromettere la vostra reputazione da un lato, ma dall'altro
allo stesso tempo può aprirvi un ventaglio di opportunità.

Il nostro caro vecchio imprenditore dei tempi del Covid-19
ha effettuato una scelta precisa di fronte al suo cliente, maturando un
atteggiamento prudente e analizzando il contesto e la sua stessa azienda:
questa scelta ha cambiato il suo futuro.

La Comunicazione è una scelta aziendale strategica.

Scegliere di comunicare è una responsabilità sociale d'impresa per un grande Brand e per una PMI.

Perché scegliere di comunicare? Perché qualsiasi azione o
non azione che noi come azienda adottiamo, porta comunque a un'esposizione.
Parlava quello che noi comunicatori definiamo quasi un "mentore", lo psicologo
e sociologo Paul Watzlawick: "non si può non comunicare". Nella sua Pragmatica
della Comunicazione, Watzlawick espone cinque Assiomi (fondamenti) di
comunicazione e il primo afferma "l'impossibilità di non comunicare". Potremo
scegliere di non esporci come azienda, di adottare le misure operative di
sicurezza richieste, e aspettare che nuovi decreti riportino la situazione alla
normalità, ma anche questa in verità si tratta di una scelta. "Qualsiasi
comportamento – parole, silenzi, attività o inattività – ha valore di messaggio

e influenza gli altri interlocutori che non possono non rispondere a queste
comunicazioni” (Watzlawick, 1971, p.41).

Se da un lato dobbiamo scegliere perché qualsiasi tipo di nostra attività, persino una non attività, trasmette un messaggio al nostro
pubblico, dall’altro lato la scelta di comunicare consapevolmente un messaggio è
anche una responsabilità nei confronti dei nostri pubblici.

Di conseguenza un’organizzazione o un libero professionista che si relaziona esternamente (o anche internamente nel caso di un’azienda),
dal momento in cui sancisce un legame, qualsiasi tipo di mossa faccia, crea
comunque una forma di interazione. E’ , inoltre, responsabilità sociale ed
etica dell’impresa o del professionista, intervenire consapevolmente quando il
suo stesso pubblico domanda o chiede comunque una guida.

Scendiamo nel dettaglio e parliamo di Brand, “amici” che ci accompagnano nelle giornate della nostra vita. Avete presente il logo della
Coca Cola? L’ha ideato un designer pressoché molto famoso, si chiamava Walter
Landor. Landor non solo ha disegnato un logo, ma ha disegnato un Brand: insieme
alla stessa Coca Cola Company, ha dato vita a un “prodotto” (o meglio un’azienda)
e l’ha reso persona. Una persona che il suo pubblico potesse immaginare, a cui
dare persino un “volto” e infine, Walter Landor ha aggiunto: “i prodotti
vengono realizzati nelle fabbriche, ma i Brand, quelli si realizzano nella
mente”.

Prendendo spunto da Landor, oggi Ogilvy Public Relations nel bel mezzo di un'epidemia, ha dichiarato attraverso Piyush Pandey, Chief Creative Officer Worldwide: "i prodotti sono realizzati nelle fabbriche, ma i Brand sono realizzati all'interno dei cuori delle persone. Quando sei nel cuore delle persone, tu hai una responsabilità. Una responsabilità per far loro piacere e una responsabilità di essere parte integrante delle loro vite quando si sentono in pericolo".

I Brand creano emozioni, i Brand rappresentano un idolo in cui il pubblico può identificarsi, i Brand non sono soltanto dei prodotti e chi fa comunicazione lo sa molto bene. Chi vive nella mente delle persone, influenza il loro atteggiamento e le loro opinioni, diventa come una guida e di conseguenza ha una responsabilità. I Brand hanno responsabilità.

Le stesse PMI possono avere un Brand o essere loro stesse un Brand, per cui ciò non toglie loro da alcuna responsabilità. Il Brand, di fatti, può non essere un prodotto, il Brand può essere l'azienda stessa e di conseguenza può essere il singolo consulente. Non a caso si è diffuso il "Personal Branding", quella branchia del Branding che lavora per costruire un'identità di marca sul singolo, o su un gruppo ristretto. L'imprenditore citato all'inizio del testo pensiamolo adesso come un consulente, un libero professionista: lui è il Brand di se stesso. Il Brand di se stesso ha dei valori, che lo

spingono ad agire
secondo una precisa identità, che risponde come azienda (se stesso) a domande
che il pubblico gli pone. Essere unici non significa non poter essere degli
idoli, il tuo pubblico può immedesimarsi in te anche se sei un consulente.
Frank Merenda, ad esempio, è uno dei tanti economisti e speaker, che smuovono a
livello emozionale i loro pubblici in modo piuttosto “duro” (caldo). Quell’imprenditore,
comunque, ha dimostrato di aver colto la sua responsabilità e ha scelto di
compiere azioni responsabili per la società e per il suo pubblico di
riferimento: ha agito.

La Comunicazione è una scelta aziendale strategica.

Una responsabilità sociale d’impresa che va oltre: la Corporate Diplomacy e i nuovi consumatori.

Aver definito i Brand come una persona e aver sottolineato
la loro responsabilità, anche a livello di PMI, può non bastare per comprendere
perché è importante comunicare.

Di Coca Cola non ci stanchiamo mai, per cui perché non
citare Vittorio Cino, Direttore European Affairs di Coca-Cola Company, il quale
insieme ad Andrea Fontana, Presidente di Storyfactory e Presidente dell’Osservatorio
Italiano di Storytelling, spiegano il concetto della nuova disciplina della “Corporate
Diplomacy”. “Le aziende giocano un significativo ruolo politico e sociale, in
aggiunta a quello economico, con un impatto a livello locale,

nazionale e
transnazionale. I processi di globalizzazione (a cui sono stati sottoposti
tutte le aziende e i liberi professionisti allo stesso modo) spingono […] ad
entrare nell'arena del dibattito politico e sociale, rendendoli partecipe dell'elaborazione
di valori pubblici e privati. Il mondo del business è sempre più conscio del
proprio capitale sociale e della propria responsabilità" (Cino, Fontana, 2019
pag. 15).

Come anticipato nel capitolo 5, nel periodo di diffusione dell'epidemia Covid-19, se da un lato le imprese cercano di "coniugare il
business con l'impegno sociale e ambientale", attraverso iniziative di
responsabilità sociale di impresa, dall'altro è il pubblico stesso a richiedere
una risposta all'impresa stessa o al suo consulente di riferimento (si chiama
consulente non a caso…).

Viviamo poi nell'era dei Millennials e dove la "generazione z" (degli anni 2000) sta prendendo sempre più spazio, dove un nuovo Consumatore
si sta interfacciando: un "consumato-re" più autonomo, pro-attivo ed esigente
che dialoga con le aziende utenti online e offline, un individuo responsabile
che tra i suoi bisogni richiede valori appunto sempre più legati all'eticità (Fabris
G., 2003) e premia aziende serie e socialmente responsabili (Fabris G., 2010).

Dobbiamo, quindi, scegliere di comunicare perché di fronte a noi abbiamo un consumatore più esigente, che richiede alle

aziende una risposta, specie nei confronti di quelle organizzazioni che condividono i suoi stessi valori.

Comunicare è un nostro dovere e se non lo facciamo, sappiamo che abbiamo comunque trasmesso un messaggio e una nostra scelta e ci vuole un attimo a far crollare la nostra reputazione.

Quale scelta strategica adottare e come.

Analizza le nuove due C nella tua azienda: Coronavirus e Crisi.

Certamente non esiste una strategia universale, ma esistono passaggi chiari e fondamentali da applicare per elaborare una strategia di risposta alla crisi precisa, coerente ed efficace.

Il primo passo è senza dubbio analizzare la nostra azienda: comprendere come è posizionata al momento sul mercato, come sta rispondendo il nostro settore alla diversificazione delle attività, capire come il pubblico sta reagendo alle misure restrittive che avete dovuto applicare (e che sicuramente avrete già fatto).

Sul tecnico un'analisi SWOT e Benchmark (anche verso i competitori) può essere un punto di partenza. Semplicemente "capire come siamo messi" è fondamentale per tutti, a prescindere dalla grandezza della nostra realtà. E' necessario comunque analizzare uno scenario più "ampio" non solo a livello nazionale, ma europeo se non addirittura mondiale, per

comprendere fino
a che punto si spingono i blocchi operativi e così le stesse opportunità nel
nostro settore.

La diffusione del Covid-19, i provvedimenti di sicurezza
da parte dello stato italiano, da parte dei governi mondiali e altri istituti,
hanno destabilizzato l'ambiente di riferimento: è comprovato, senz'altro siamo
di fronte a una crisi di contesto e occorre necessariamente capire come la
nostra azienda è minacciata e quanto ad oggi è stata attaccata.

Per comprendere come è posizionata la nostra attività in
base a questa particolare crisi, possiamo assolutamente riferirci al processo
di Crisis Management, processo che definisce la gestione della crisi, al fine
di elaborare una strategia di preparazione o di risposta corretta. Tale
processo mira in particolare a obiettivi a lungo termine, come salvaguardare la
reputazione aziendale e il rapporto con gli Stakeholders di riferimento, come
permeare l'organizzazione di stimoli pro-attivi al fine di riuscire a cogliere
opportunità che possono derivare da un qualsiasi cambiamento.

Il Crisis Management si divide in tre fasi: Fase Research
o Prevenzione, Fase Response o Gestione della Crisi e Fase Recovery o gestione
del Dopo Crisi. All'interno del processo di Crisis Management si colloca la
Crisis Communication. Questa raggruppa tutte le attività di comunicazione dell'impresa
nelle tre fasi.

Appurato il processo di gestione della crisi e le fasi che lo compongono, resta comunque da comprendere che tipo di strategia scegliere, e ripetiamo che non esiste una strategia universale da poter applicare sempre e per chiunque, ma esistono delle linee guida.

In un contesto turbolento scatenato dall'epidemia del Coronavirus, occorrerebbe comprendere in quale fase del processo di Crisis Management si colloca. Se uniamo queste riflessioni e queste analisi riusciremo di nuovo a comprovare quanto riferito al punto 4.1: non è detto quindi che ci troviamo già in una fase di gestione della crisi aziendale, la nostra organizzazione può risentire del contesto esterno destabilizzato e procedere a programmare, quindi prevenire la gestione della crisi.

In fase di prevenzione, o in fase di gestione, il contesto resta comunque turbolento, la differenza sta nel fatto che il contesto abbia già causato o meno una destabilizzazione, avvenuta direttamente dall'esterno, oppure a una mal gestione interna delle attività operative e di comunicazione.
In questo ultimo caso è necessaria un'analisi ben più approfondita: analizzare i passi compiuti in precedenza e tutte le operazioni che hanno portato alla perdita di controllo, attraverso una strategia non efficace. Ciò non significa comunque che ogni nostro "sforzo" sia stato vano! Magari va solo un attimo….
rifinito.

Quale scelta strategica adottare e come.

Dall'analisi alla strategia: Coerenza, la terza nuova C della comunicazione.

Dopo aver analizzato in quale posizione si trova l'azienda rispetto alla destabilizzazione lasciata dal Coronavirus, crisi aziendale o non, resta comunque appunto quel contesto turbolento là fuori e bisogna in qualche modo comunicare il nostro stato per responsabilità sociale d'impresa, oltre che di comunicazione di crisi. Questa si tratta di una scelta strategica: "ridefinire gli obiettivi di comunicazione" possiamo affermare sia il secondo passo adeguato da compiere.

Ricordiamo che esistono linee guida che possono aiutare la nostra azienda o la nostra libera professione ad adottare scelte strategiche efficaci, per comunicare la nostra "opinione" e la nostra "presenza" all'interno di un contesto turbolento.

Andiamo quindi a disporre vari esempi di comunicazione qui di seguito, per trasformare i nostri obiettivi in scelte operative efficaci e coerenti con la nostra strategia.

Manuali fanno riferimento agli studi di Coombs (2007), un'azienda, una qualsiasi entità economica, può scegliere di negare, ridurre l'evento critico, ridimensionare, ridurre o scusarsi e assumere atteggiamenti proattivi nei confronti dei suoi pubblici.

Un altro esempio viene da Scott Kronick, CEO Ogilvy Public

Relations Asia Pacific. Nel suo articolo “How to communicate in turbulent times?”, mette in luce quelle che sono le azioni fondamentali che vanno intraprese da un punto di vista comunicativo in situazioni di crisi e illustra il metodo DRIVE: un metodo di approccio di comunicazione efficace in cinque step, lo stesso approccio che Ogilvy Public Relations sta tenendo nei confronti dei suoi stessi clienti. “DRIVE” aiuta a guidare uomini di comunicazione nel realizzare una reazione efficace focalizzandosi sui messaggi e sui propri valori aziendali: determina chi ha bisogno di sapere cosa, rifinisci il messaggio, informa il tuo pubblico, focalizzati sui valori, esamina le conseguenze.

Se torniamo ad analizzare la scelte dell’imprenditore protagonista ormai delle nostre ricerche ai tempi del Covid19, lui stesso ha seguito l’approccio DRIVE, concentrando le sue scelte sui suoi valori (aziendali), rafforzando la sua identità e ha applicato una strategia coerente.

All’interno di Ogilvy Public Relations Italia, il Team di PR and Influence, ha presentato “R.A.I.S.E.”, un nuovo modello di coinvolgimento strategico che fa leva sull’importanza dell’ Influencer Marketing. L’Influencer Marketing è una grande leva strategica perchè: “Reach, raggiunge le piattaforme su cui il target oggi spende più tempo”, “Advocacy, promuove e sostiene, vivendo esperienze reali come il pubblico

stesso, “Integration, integra più leve di comunicazione e marketing”, “Simplification, semplifica la realizzazione di contenuti anche durante il lockdown”, “Empathy, fornisce competenze dirette alle esigenze dei pubblici”.

Un esempio anche dalla Global Alliance, la Federazione internazionale che raggruppa le associazioni professionali delle Relazioni pubbliche e della comunicazione del mondo. Global Alliance presenta, invece, un elenco di 12 consigli che “dovrebbero e potrebbero” guidare la comunicazione responsabile sulla pandemia in continuità con quanto esplicitato nel Code of Ethics a nel Melbourne Mandate.

1. Prima di comunicare, pensa all’impatto del tuo messaggio al di fuori della tua organizzazione;
2. Non nascondere l’impatto della pandemia. Sii realistico nelle tue comunicazioni, basandoti su dati di fatto;
3. Usa un linguaggio semplice e chiaro per ridurre al minimo la drammatizzazione della situazione;
4. Includi una visione di speranza;
5. Diffondi buoni esempi e buone prassi;
6. Identifica e legittima le emozioni delle persone;
7. Dai la priorità alle informazioni provenienti da fonti ufficiali;
8. Evita di condividere notizie false. Sii critico nei confronti delle fonti di informazione;
9. Non saturare le reti con inutili messaggi;
10. Non perdere tempo nella mera critica della comunicazione pubblica. Prova ad essere costruttivo con l’ente pubblico per migliorare la comunicazione;
11. Supporta il lavoro dei media fornendo informazioni accurate al momento giusto;
12. Lo humour può essere un antidoto a sentimenti depressivi e di crisi, purché non sia frivolo.

Consulenti di comunicazione, tra cui Rossella Sobrero,

Presidente della Ferpi Federazione Relazioni Pubbliche Italiana, consigliano di tenere caldi i contatti e far leva sull'importanza delle relazioni, applicando ogni mezzo possibile per mettersi dalla parte dei nostri pubblici di riferimento.

A supporto delle affermazioni di Rossella Sobrero, in ambito delle PMI riportiamo l'esempio di un'azienda situata in provincia di Venezia che opera nel settore informatico, Omega Soluzioni Informatiche, la quale ha realizzato una sorta "Manuale Anticrisi" per permettere a tutti i suoi clienti di continuare la propria attività lavorativa da casa: il manuale, intitolato "Flexworking", fornisce in modo chiaro e semplice consigli strategici e operativi come supporto alla continuità aziendale. Una PMI, che durante il periodo destabilizzante nato dalla diffusione dell'epidemia del Covid-19, ha cercato di non lasciar andare le relazioni, ha fatto leva sui suoi valori interni e sulla sua identità aziendale, per comunicare attraverso il suo business messaggi chiave che potessero essere di supporto ai pubblici di riferimento.

Sarebbero molti gli esempi e le strategie di comunicazione che potremmo trattare per rispondere alla domanda: quale è la strategia migliore da adottare?

Le strategie in effetti sono molteplici, ma tutte rispondono a un solo principio: la coerenza.

Principio con cui abbiamo aperto questa ricerca, principio con il quale il nostro protagonista imprenditore si è presentato quando ha scelto di non stare dalla parte del suo cliente, che mostrava un'opinione totalmente contraria a lui.

Lo scopo di queste pagine è, infatti, sensibilizzare coloro che, oltre alla comunicazione, devono fare business, e quindi gli imprenditori, perché ad oggi è una nostra responsabilità farsi trovare preparati. E' allo stesso tempo una nostra responsabilità reagire, nel caso in cui non fossimo preparati. Sopratutto è una nostra responsabilità applicare scelte strategiche di comunicazione per evitare danni reputazionali in futuro che siano assolutamente coerenti con quella che è la nostra identità aziendale.

Per quanto possiamo essere delle grandi, medie, piccole o persino singole entità, abbiamo i nostri valori, abbiamo una nostra identità e non esiste strategia più forte ed efficace di una strategia coerente con noi stessi. Ricordiamo, l'ambiente è già destabilizzato a sufficienza, non andiamo a creare ancora più caos nella mente dei nostri pubblici e sopratutto riflettiamo: siamo davvero in grado di affrontare un periodo turbolento come la situazione data dal Covid-19 e a seguire la perdita di fiducia nella nostra identità ?

Agiamo responsabilmente, o come scrive il nostro Luca Poma, "non agiamo come un popolo bue o come italiani

immaturi”.

> *Agiamo consapevolmente e responsabilmente, e sopportiamo questo stress perché: dalle peggiori crisi nascono anche grandi opportunità.*

Bibliografia

Chris V., Tahl R., *Never Split the Difference: Negotiating as if Your Life Depended on It,* Random House Business Books, London, 2017.

Cialdini R. B., *Le armi della persuasione. Come e perché si finisce col dire di sì,* Giunti Editore, Firenze, 2013.

Cino V., Fontana A., *Corporate diplomacy. Perché le imprese non possono più restare politicamente neutrali,* Egea Editore, Milano, 2019, pp. 15.

Coombs W. T., *Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory*, Corporate Reputation Review, vol. 10, 2007.

Coombs W. T., *Ongoing Crisis Communication: planning, managing, and responding,* Sage, Thousand Oaks, 2007.

Fabbri G., *il nuovo consumatore: verso il postmoderno,* Francoangeli Editore, Milano, 2003.

Fabris G., *La società post crescita,* Egea Editore, *Milano, 2010.*

Watzlawick P., Beavin J. H., Jackson D. D., *Pragmatica della comunicazione umana. Studio dei modelli interattivi, delle patologie e dei paradossi,* Casa Editrice Astrolabio Ubaldini, Roma, 1971, pp. 41.

Poma L., Vecchiato G., L*a guida del sole 24 ore al Crisis Management*, Gruppo 24Ore, Milano, 2012.

Sitografia

affaritaliani.it Il primo quotidiano digitale dal 1996 (https://www.affaritaliani.it/cronache/coronavirus-aggiudicata-la-gara-per-5000-posti-in-terapia-intensiva-657625.html)

Angi: responsabilità sociale d'impresa e innovazione sociale ai tempi del Covid-19. Intervista a Rossella Sobrero http://www.today.it/partner/angi/angi-intervista-rossella-sobrero.html)

Consenso.pro e team, gestione di campagne di consenso (https://www.consenso.pro)

Corriere della Sera (https://www.corriere.it/salute/malattie_infettive/cards/coronavirus-perche-l-italia-ha-molti-piu-casi-altri-paesi-europei/cosa-potrebbe-essere-successo-nostro-paese_principale.shtml)

Economia e Politica. Rivista online di critica della politica economica (https://www.economiaepolitica.it/l-analisi/crisi-da-coronavirus-italia-europa/)

Ferpi Federazione Relazioni Pubbliche Italiana. Coronavirus: 12 consigli per una comunicazione responsabile

(https://www.ferpi.it/news/coronavirus-12-consigli-per-una-comunicazione-responsabile)

Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, 8 Marzo 2020 (https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2020/03/08/59/sg/pdf)

Global Alliance: 12 consigli per una comunicazione responsabile (https://www.marketingjournal.it/global-alliance-12-consigli-per-una-comunicazione-responsabile/)

Governo
Conte e Coronavirus. Analisi sulle frequenze della paura, di Luca Poma (https://formiche.net/2020/03/governo-conte-coronavirus-paura/)

Logos Leadership Lesson: Seven Dimensions of the COVID-19 Crisis by Helio Fred Garcia President Logos Consulting Group (https://youtu.be/4SdpHh7tGJM)

Ogilvy Public Relations, "How to communicate in turbulent times" by Scott Kronick, (https://www.ogilvy.com/uploads/O200316_Paper_COVID(1).pdf)

traduzione italiana a cura di Francesca Serena Fronzoni "Come comunicare in tempi di crisi" (https://cdn.ferpi.it/media/post/c8dglqc/covidhowtocommunicatekronick.pdf)

Ogilvy Consulting Italia: COVID-19: i brand e le persone. Come le scienze comportamenti ci aiutano a comunicare al meglio quando il mondo sembra impazzire. (https://www.ogilvy.it/doc_din/OC_COVID19_BrandPersone_200409.pdf)

Ogilvy Consulting Italia: L'influencer marketing ai tempi del Covid-19: come cambia il rapporto tra brand e influencer.

(https://www.linkedin.com/posts/ogilvy-italia_brand-e-influencer-ai-tempi-del-covid-19-activity-6651763138897211392-CqPN)

The Business Insider, sito web di notizie dal mondo della finanza e del business (https://www.businessinsider.org)

Wikipedia, l'enciclopedia libera (https://it.wikipedia.org/wiki/Pagina_principale)

(https://it.wikipedia.org/wiki/Pandemia_di_COVID-19_del_2020_in_Italia)