



ALFREDO PIGIANI

Responsabile Funzione Immagine di Gruppo presso Finmeccanica

È Responsabile della Funzione Immagine di Gruppo nella Direzione Comunicazione di Finmeccanica. È stato Direttore delle Relazioni Esterne di una Società del Gruppo Finmeccanica. Per "Alenia Difesa" e in "Alenia s.p.a." ha ricoperto l'incarico di Responsabile del Marketing. Ha iniziato la sua carriera in "Selenia s.p.a." dov'è stato assistente del Capo Unità Organizzativa del Personale.

COMUNICARE LA CRISI: TENDENZE E RISVOLTI ETICI

Nel mondo aziendale con il termine "crisi" s'intende:

"Qualunque situazione di pericolo che possa recare pregiudizio alla continuità delle attività di un'azienda o di un'istituzione pubblica o alla loro reputazione e stabilità".

I periodi di recessione hanno come effetto collaterale di abbassare l'asticella di tolleranza del rischio d'impresa e ciò produce stress: i dipendenti temono il licenziamento, i fornitori di non rientrare dei propri investimenti, gli azionisti di assistere al crollo delle quotazioni etc.

Tutte queste "sollecitazioni" distolgono l'attenzione dal vero protagonista del nostro lavoro, il prodotto, e ciò costituisce un grave pericolo per la sopravvivenza stessa delle aziende perché potrebbe indurre il consumatore a pensare che per contenere i costi della crisi si sia abbassato la qualità del prodotto.

Gli antichi Greci usavano distinguere due tipi d'intelligenza: la **mêtis** e la **thesis**.

Mêtis è "intelligenza emotiva", thesis è "intelligenza razionale". La prima ricorre all'astuzia, all'intuito, alle abilità. Qualcosa d'istintivo che ad esempio caratterizza la volpe di Esopo e che illumina i grandi capitani d'impresa.

La seconda, thesis, al contrario, significa razionalità, progetto, calcolo ed è un elemento distintivo dei grandi strateghi della comunicazione.

La comunicazione non modifica la realtà economica, ma può incidere sulle dinamiche - nel breve e sul medio termine - delle singole imprese.

Questa capacità di reagire è definita "resilienza": la capacità di affrontare situazioni critiche,

uscendone rafforzati nella posizione competitiva. "Dobbiamo ridare speranza".

In tempi così mutevoli ed emotivi un buon comunicatore è chiamato ad affrontare con efficacia le difficoltà senza lasciarsi paralizzare dai timori.

Il silenzio - inteso come assenza di comunicazione - è una condizione innaturale per la nostra società che non solo è di tipo sensoriale (come ha osservato **McLuhan**) ma soprattutto interagisce in "tempo reale".

Ed è per questo che possiamo definire il silenzio come il nostro nemico numero uno.

Il sole 24 ore è presente in libreria con un interessante manuale per la gestione della crisi di **Poma, Vecchiato, Finucci**: *Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare il business continuity e la reputazione.*

Uno degli aspetti interessanti di questo manuale ruota intorno a due concetti: sostenere gli investimenti e reputazione aziendale.

Il professore **John Quelch**, dell'Harvard Business School, in un articolo ha indicato 8 suggerimenti su come il marketing delle aziende dovrebbe comportarsi per affrontare efficacemente un periodo di crisi.

L'ottavo punto è: "Sottolineare i valori fondamentali" dell'impresa ma anche della società. Le aziende di successo non abbandonano mai le proprie strategie in una fase di recessione, le adattano per rafforzarsi puntando sulla propria immagine. Perché un buon brand può fare la differenza.

Facciamo un esempio: la settimana scorsa sono andato al cinema con mia moglie e mio figlio Luca che per dissetarsi ha comprato nel bar interno una nota bevanda americana.

La Coca Cola è brand solidissimo ma non è estranea a questa crisi mondiale. Vi chiedo: cosa possono fare quelle famiglie che vivono questo disagio economico in maniera significativa e i film li guardano insieme ai figli, "in chiaro", in Tv, per esorcizzare quest'ansia economica?

La Coca Cola ha interpretato questa realtà economica promuovendo nel nostro Paese una campagna che svelato a tutti gli italiani che "il segreto della felicità è a tavola"! Tra le mura domestiche. E per far questo ha utilizzato immagini rassicuranti, stile Anni'50, quando dopo gli orrori della guerra giunse il boom economico.

Se l'economia va male, le persone tendono a riavvicinarsi ai propri familiari, quindi appare vincente concentrarsi sui valori della famiglia perché anche negli oggetti che utilizziamo c'è un po' di casa. Dove c'è Barilla c'è casa.

Sull'esigenza d'interpretare la realtà vi segnalo un'interessante commento di Ángeles Caballero sul sito dell'El Economista:

"Siamo in una società dove ci sono troppe aziende, tutte uguali, e troppi prodotti, tutti simili. Il cliente che prima comprava 3 prodotti uguali di marche diverse, adesso per N motivi può comprarne 1 solo. Deve fare una scelta. La forza della marca e dell'immagine aziendale diventa quindi criterio di scelta del consumatore": il Brand.

Cos'è di più affidabile che ricordare l'affidabilità di un brand esaltandone la storia. Vi rammento qualche campagna e qualche data?

MONTE DEI PASCHI DI SIENA: *una storia italiana dal 1472.*

BARILLA: *una grande passione.* Da Parma del 1877, 132 anni di storia in 132 secondi.

FINMECCANICA: *L'Italia che cambia l'Italia;* Nel Gruppo ci sono solide realtà che sono la storia di questo Paese, ricordo ad esempio **L'ANSALDO:** nata nel 1853 per interessamento del conte di Cavour, fermamente intenzionato a creare un'industria piemontese per la produzione di locomotive a vapore e materiale ferroviario, in modo da ridurre le costose importazioni dei macchinari dall'Inghilterra.

Amo la pubblicità perché è sintesi e la sintesi è il cuore della comunicazione, il "guru del management" Phillip Kotler parlava di "matite" per sintetizzare un processo complesso, PENCILS:

Publications
Events
News
Community
Image
Lobbying
Socials

Che dire di più?!

Fare comunicazione purtroppo non è solo promozione ma nell'universo semantico del "rendere noto" capita che in tempi di crisi economica, le scelte aziendali impongano di comunicare anche delle decisioni impopolari.

È interessante notare che la radice latina della parola comunicare è presente anche nella parola comunità. Con un approccio più sociologico si può osservare come questa struttura organizzativa sociale, la comunità, tenda a far interagire la propria volontà con gli altri individui (comunicazione).

Il comunicare è una tecnica ("come fare"), ma anche un valore morale (effetto che fa) ed è questo valore che la rende la comunicazione: eti-

ca. In quest'ottica anche la comunicazione diventa un agire etico. Un valore che si avverte ancor di più se viene legato all'ambito economico.

Ovviamente l'etica, come disciplina, non ha rigore scientifico. Non è oggettiva, non può essere stimata, al massimo è valutabile nei suoi intenti. L'etica è la materia del dubbio, del forse, dei nostri valori individuali, familiari, comunitari e aziendali.

Una provocazione: come rispondere efficacemente alle istanze di un cliente o di un dipendente? Si può assumere un atteggiamento accorato (da cuore) o accurato (ovvero preciso), ma è innegabile che essere entrambe le cose contemporaneamente risponderebbero ad un più alto senso etico!

Qualunque sia il nostro approccio la risposta ottimale s'interseca con l'etica.

È facile affermare: che l'etica ricerca la verità a tutti i costi. Ma è vero? La verità è sempre etica? E poi, qual è la vera verità? Quella di chi emette il messaggio o quella di chi lo riceve? Quella del Dirigente o quella dell'impiegato? Per risolvere questo problema occorre continuamente rifarsi ad un codice valoriale di riferimento, quindi al senso etico, e questo perché la comunicazione è essa stessa un valore in quanto fondata sulla relazionalità. Anche il concetto di sostenibilità, oggi tanto "in voga", non è altro che dar conto del nostro lavoro.

Vi propongo una mia personale soluzione: qualunque sia il vostro atteggiamento siate leali.

La Lealtà è la virtù che si mostra nei momenti di maggiore difficoltà. È una componente importante del carattere, anche di una impresa, per cui si sceglie di obbedire a particolari valori di correttezza anche in situazioni difficili, comportandosi seguendo un codice prestabilito, sia esso tacito o esplicito. Grazie!