

Come comunicare in tempi turbolenti.

By Scott Kronick - CEO Asia Pacific Ogilvy Public Relations

16 Marzo 2020

Tradotto da *Francesca Serena Fronzoni - Strategy & Communication*

Socio Associato FERPI Federazione Relazioni Pubbliche Italiana



Conseguenze del Coronavirus: come comunicare in tempi turbolenti.

Il COVID-19, o meglio conosciuto come “Corona Virus”, ha causato una serie di disagi in tutto il nostro pianeta. Milioni di persone sono ristrette nelle proprie abitazioni, i trasporti sono stati estremamente ridotti e i mercati non danno al momento risposte positive fin quando il virus continua a espandersi.

Senz’altro è un periodo di sfida per le aziende, ciò significa che è una prova anche per gli uomini di mercato e per chi fa comunicazione. Di fronte a una problematica e soprattutto in materia di *Crisis Management (gestione della crisi)*, si dice “Non puoi controllare ciò che ti arriva, quello che succede verso di te, ma puoi controllare cosa fare e come reagire tu stesso a proposito”.

FERPi
FEDERAZIONE
RELAZIONI
PUBBLICHE
ITALIANA

Come uomini di Marketing e Comunicatori, beh, noi possiamo infatti controllare come comunicare sia internamente che esternamente durante il periodo critico.

Primo, è fondamentale che chi comunica sia sicuro di trattare con informazioni chiare e veritiere. I momenti di critici, infatti, portano confusione e spavento, finendo per diffondere un clima malsano di speculazione, teorie di cospirazione, azioni per offuscare notizie fino alla stessa censura. I comunicatori devono essere certi e sicuri di avere tra le mani la verità, informazioni vere, e non di certo quella finzione trainata da un clima ostile fatto di rumor.

In secondo piano, è importante capire quali erano gli obiettivi di comunicazione, prima dell'emergere della crisi. Non è il momento più di negoziare, vendere o comprare, obiettivi di breve periodo con il fine ultimo di generare profitti, ora è il momento di rinforzare i "valori chiave", (l'anima), che definisce la nostra azienda. A questo punto, definiti gli obiettivi attuali, cosa possiamo fare? *Comunicare efficacemente*. I comunicatori, infine, devono riflettere la crisi in un contesto più ampio. Cosa è la globalizzazione, la crescita economica e ancora - cosa c'entra ciò con come il mondo funziona e lo sviluppo delle crisi?

Tratta con i fatti, non con la finzione.

Come anticipato, in ogni crisi è essenziale trattare con veri fatti e con vere informazioni. Brand e aziende non possono essere visti come ingenui oppure reazionari. Costruire ogni progetto di comunicazione sotto la speculazione o sotto voci non verificate è senz'altro un danno. E' importante essere cauti, con un'approfondita conoscenza di quelle fonti di informazione per capire quali sono attendibili e quali no.

In base all'evento o alla problematicità che si presenta, può essere logico avere già una base di attendibilità, di quali fonti siano più veritiere rispetto a altre. E' consigliabile comunque, di solito, consultare dalle tre alle cinque fonti per avere un quadro già più chiaro e raccomandabile, ad esempio, nel caso del Covid-19, predisponiamo "alerts" e ricerca di informazioni presso Centri per Controllo, World Health Organization, New York Times tanto per iniziare.

Al fine di ottenere un punto di vista più ampio in merito alla crisi, occorrere valutare anche i punti di vista di ogni singolo governo.

CONTENUTI

| | |
|--|----|
| Conseguenze del Coronavirus: come comunicare in tempi turbolenti. | I |
| Comunicare Efficacemente in tempi critici. | 3 |
| <i>Step uno:</i> determina chi ha bisogno di sapere cosa | 4 |
| <i>Step due:</i> rifinire il messaggio | 6 |
| <i>Step tre:</i> informa i tuoi pubblici | 8 |
| <i>Step quattro:</i> concentrati sui Valori | 9 |
| <i>Step cinque:</i> esamina dalle conseguenze | 10 |
| Comprendere il contesto generale | II |

Comunicare Efficacemente in tempi critici

Se c'è anche solo un messaggio positivo, un evento, un risultato generato dalla sfida emersa dalla diffusione del Coronavirus, è assolutamente rilevante che noi come comunicatori sviluppiamo il messaggio, e lo diffondiamo velocemente.

Come si dice... “una bugia arriva dall'altra parte del mondo prima che la verità si metta le scarpe”.

A questo punto, abbiamo creato cinque step da considerare per gestire la comunicazione durante una crisi.

Questi step, chiamati **D.R.I.V.E.**, rappresentano le azioni necessarie in ogni fase del processo di comunicazione: Determinare (audience), Refinire (il messaggio), Informa (i pubblici - stakeholders), Valori (focalizzati su), Esamina (valuta le conseguenze). In qualità di “gruppo di comunicatori” (community), guidiamo (drive) i messaggi invece di lasciare alla criticità di prendere il controllo e definire una nostra risposta. Qui di seguito troverete una spiegazione su come procedere per ogni step del processo. Questo approccio, inoltre, riflette molto ciò che noi di Ogilvy stiamo facendo adesso per i nostri clienti.

DRIVE

Determina l'audience

Rifinisci il messaggio

Informa il pubblico

Valori focalizzati su

Esamina le conseguenze

Step uno: determina chi ha bisogno di sapere cosa.

Quando si presenta una crisi o una problematica, le persone si agitano (quasi ad arrampicarsi sugli specchi) pur di dare un senso al mondo intorno a loro e determinare chi ha bisogno di sapere cosa spesso si dimentica, come se fosse dato per scontato.

In verità il primo pubblico che ogni organizzazione dovrebbe raggiungere e coinvolgere sono i suoi stessi dipendenti. (Noi troviamo ciò particolarmente riferito alle sfide presentate dal Coronavirus).

Comunicare, infatti, regolarmente con il proprio staff può mettere i propri dipendenti a proprio agio e allo stesso tempo sottolineare che i processi aziendali più critici che devono essere indirizzati verso un'azione immediata.

Un **Business Continuity Plan (BCP)** è fondamentale in questo processo. Anche se le aziende pensano che non dovranno mai usare questi piani oppure, idealmente, di usare loro di rado.

Piani di Continuità efficaci sono come attivare una buona copertura assicurativa, e in particolare possono:

- **Affidarsi a tecnologie** — Utilizzano piattaforme tecnologiche per gestire la comunicazione giorno per giorno. Queste possono essere esterne o interne, l'importante è che permettano allo staff di comunicare costantemente e continuamente in modo chiaro, attraverso sistemi di log in semplici (specie per grandi entità).

- **Mostrare la tua “Value Proposition” (proposta di valore) al tuo Staff** — in effetti non ci sono tempi migliori di una crisi per dimostrare, non solo affermare, quanto il tuo staff è importante per la tua organizzazione. Lo stasi valuterà l'azienda e la sua gestione sulle azioni che questa stessa apporterà per assicurare la loro salvezza. Ci sono state aziende che sono andate oltre, attivando coperture assicurative maggiori, offrendo un call center specifico di supporto emotivo, o persino attraverso un consulto medico telefonico. Esternamente, molte aziende vedono le crisi come un momento per “pompare”, per espandersi o introdurre iniziative di Responsabilità Sociale di Impresa (CSR). Si può valutare. Ciò nonostante, è sempre consigliabile dimostrare al tuo staff che quello che stai facendo al di fuori delle tue quattro mura, lo faresti anche per loro all'interno: non è stata una grande mossa, ad esempio, quella di un'azienda la quale ha donato un ampio numero di mascherine, quando in verità, non erano state ancora fornite allo staff interno.
- **Includere tutta l'organizzazione e ottimizzarsi anche “in movimento”** — durante queste ultime settimane, molte compagnie hanno ottimizzato i loro Piani di Continuità aziendali (BCPs), assicurandosi che tutti i Team fossero ben allineati.

Abbiamo riscontrato che il migliore piano BCPs risponde a un leader specifico che guida e coordina le attività aziendali nelle decisioni da prendere e include HR, Comunicazione, Marketing, Finanza, Legale, e Tecnologia. Il Leader non è per forza raffigurato dal CEO, ma è una figura a suo stretto contatto, che tiene il consiglio di amministrazione al corrente sulle risposte della compagnia e sulle necessità attuali a livello amministrativo. Di certo, **i clienti** rappresentano un altro punto critico con cui comunicare, infatti, come le aziende utilizzano piattaforme tecnologiche durante una crisi per comunicare con i propri dipendenti, dovrebbero, devono far lo stesso nei confronti dei loro clienti. Potrebbe essere organizzare incontri “senza alcun contatto” con i clienti o piuttosto risolvere le perplessità della clientela da lontano e non da vicino, altri esempi per aiutare a comprendere in che direzione muoversi in questa circostanza per salvaguardare le relazioni con la clientela. Durante i periodi critici è senz'altro difficile restare presenti con la propria clientela, ma è proprio questo un momento ideale in cui dimostrare che comunque tu ci sei e ti stai occupando di loro in modo profondo, anche se più distanti, vivete comunque nella medesima realtà. Non ti sei affatto confinato in un altro luogo a pensare solo ai profitti e alle tue perdite, mentre i clienti e gli altri si preoccupano per la loro salvezza e per il mondo stesso.

Il Governo è un altro fondamentale portatore di interesse. Abbiamo molti clienti — locali e internazionali — che dimostrano quanto si adattino alle diverse culture e paesi attraverso offerte specifiche e personale di supporto dedicato. Ciò dimostra che i brand e le aziende stesse giocano il loro ruolo su una propria cultura flessibile adattandosi alle diverse società con cui si relazionano.

FERPi
FEDERAZIONE
RELAZIONI
PUBBLICHE
ITALIANA

Ogilvy

Una volta che sai a chi bisogna comunicare e quali sono i risultati che si vogliono ottenere, la tua attenzione può passare al messaggio.

Idealmente, vorresti comunicare le tue azioni mentre vorresti evitare ogni tipo di controversia o dibattito politico. In una situazione come il COVID-19, non vuoi alimentare il panico, ma vorresti adottare per azioni necessarie per essere prudente.

La British Airways fu molto attenta su come comunicare l'interruzione temporanea di voli dalla Cina:

“Following Foreign Office advice against all but essential travel to mainland China, we have cancelled our flights to and from Beijing and Shanghai with immediate effect, until 29 February, while we assess the situation.

Flights to and from Hong Kong remain unaffected.

This situation will remain under review, and we will continue to provide regular updates. If you have a booking with us, please make sure we have your contact details.

We'll do everything we can to help customers affected.”

“Al fine di seguire le direttive del Ministero degli Esteri nei confronti di tutte le tratte non essenziali dirette in Cina, abbiamo cancellato i nostri voli di andata e ritorno da Beijing e Shanghai con effetto immediato, fino al prossimo 29 Febbraio, nel frattempo che la situazione si riassetti. I voli diretti e di ritorno, invece, a/da Hong Kong rimangono invariati. La situazione resterà tale fino a ulteriore avviso, e siamo qui a provvedere regolari aggiornamenti. Se possiedi una prenotazione con noi, cortesemente, accertati che abbiamo a disposizione i tuoi dettagli. Faremo tutto il possibile per aiutare i passeggeri interessati dalle ultime disposizioni.”

Step due: rifinire il messaggio

Il comitato olimpico di Beijing è stato rapido e responsabile nel posporre il suo evento post Capodanno Cinese come sede per l'Alpine Ski World Cup.

“After paying close attention to the growing health and safety concerns surrounding the coronavirus outbreak in China, we have made the difficult decision to cancel the upcoming FIS Alpine Ski World Cup in Yanqing. The health and safety of our athletes, staff, and fans is our top priority. Therefore, after careful consideration of recommendations provided by Chinese public health authorities and the World Health Organisation (WHO), we have determined that cancellation of the event is the best course of action to minimise any health and safety risks to participants. We will continue to monitor the situation and follow the advice of the relevant authorities as the situation evolves and provide updates regarding the event if and when possible.”

“Dopo aver posto attenzione ai crescenti disagi di salute e sicurezza dovuti all'epidemia del Coronavirus in Cina, abbiamo preso la difficile decisione di cancellare gli imminenti FIS Alpine Ski World Cup a Yanqing. La salute e la sicurezza dei nostri atleti, il nostro staff, i nostri stessi fan hanno la priorità assoluta.

Inoltre, dopo attente considerazione esposte dalle autorità cinesi per la salute pubblica e la World Health Organization (WHO), abbiamo stabilito che la cancellazione dell'evento è la soluzione ideale per minimizzare i rischi per i partecipanti. Continueremo comunque a monitorare costantemente la situazione e seguiamo le disposizione delle autorità rilevanti, forniremo aggiornamenti sull'evento non appena sarà possibile.”

In nessuna di queste dichiarazioni vi sono esposizioni politiche, e sono responsabili date le circostanze. Il ruolo del comunicatore è captare gli aspetti più sensibili da comunicare: ciò che necessario, responsabile, richiesto per controllare tutti i rischi generati da comunicazioni esterne.

FERPi
FEDERAZIONE
RELAZIONI
PUBBLICHE
ITALIANA

Ogilvy

Step tre: informa i tuoi pubblici

Niente costruisce fiducia durante una turbolenza o una crisi meglio di un flusso stabile di informazioni responsabili che coinvolge il pubblico, la società. Le aziende, infatti, cercano di cogliere ogni risposta esterna che la crisi produce e allo stesso tempo cercano di diffonderla in modo chiaro, semplice e conciso a tutti i loro stakeholders. E' opportuno, di conseguenza, per rispondere alle loro domande e perplessità, aprire un canale per comunicare indirettamente e fornire aggiornamenti costanti.

A tal proposito aiutiamo i nostri clienti a concentrarsi sulle risposte che si generano in Cina, così da altre parti del mondo, non solo a livello politico, ma anche a livello economico, concentrando l'attenzione anche sulle varie mosse aziendali. Punto che può fornire un supporto all'interno della Leadership a prendere decisioni su quanto necessario fare per la propria azienda.

I nostri clienti stanno davanti i loro Stakeholders. I nostri clienti aprono canali per stabilire una comunicazione indiretta. I nostri clienti mantengono un aggiornamento costante.

FERPi
FEDERAZIONE
RELAZIONI
PUBBLICHE
ITALIANA

Ogilvy

Nessuno di noi vorrebbe che le crisi accadano, ma quando emergono, beh, sono proprio questi tempi duri che ti impegnano a dimostrare cosa e chi rappresenta la tua azienda. Quali sono i valori che ti identificano? E se quei valori non brillano in questi tempi, veramente caratterizzano l'identità della tua azienda e quale è il suo scopo nel mondo?

Le crisi possono rappresentare, all'interno del processo di costruzione della Reputazione aziendale, un momento "mostrato non affermato". Abbiamo visto aziende come Intel, NBA, Shiseido e Carlyle andare oltre aiuti monetari e fornire veri e propri aiuti medici e altre forniture durante questa crisi.

UPS, leader mondiale nel settore delle consegne, è un ottimo esempio di come usare il tuo "Core", ovvero la tua principale attività (core business) per fornire un vero e proprio aiuto e supporto durante la crisi del Covid-19.

Il 31 Gennaio 2020, UPS Foundation annunciò, a tal proposito, di aver disposto un network mondiale per via aerea gratuito, per fornire più di 2 milioni di mascherine respiratorie, 280.000 paia di guanti in nitrile e 11.000 tute alla Cina, allo scopo di combattere il COVID-19. Il carico arrivato alla base internazionale di Shanghai lo scorso 2 Febbraio ha raggiunto immediatamente le strutture mediche che necessitavano di queste forniture.

Possiamo accennare di quelle aziende di tecnologia che hanno aiutato attraverso i loro core business a garantire una comunicazione rapida e chiara verso l'esterno per combattere il virus e diffondere informazioni di tipo sanitario e medico ecc.

Step quattro: concentrati sui valori

Dell Technologies ha contribuito con impegno a rendere operative ed efficienti le infrastrutture e l'operatività IT di strutture mediche e istituti governativi e finanziari nella provincia di Hubei, fornendo un supporto tecnico 24/7.

All'interno di questi esempi, ciò che è centrale è: usare le tue competenze o il capitale brand, il cosiddetto valore del brand, per fornire un aiuto valido durante una crisi non è assolutamente crearsi un vantaggio commerciale per generare profitti. Si tratta di svolgere la cosa giusta per la società e (di)mostrare i veri valori della nostra azienda e il suo senso civico.

FERPi
FEDERAZIONE
RELAZIONI
PUBBLICHE
ITALIANA



Step cinque: esamina dalle conseguenze

L'intero processo di comunicazione è fluido anche durante una problematica o una crisi. Il passo finale è quello di valutare ed esaminare le tue attività, ciò che stai facendo, attraverso sondaggi, engagement reviews, effettive approvazioni, risposte date dai principali elettori di riferimento.

Provate a rispondere a questa domanda: “Le attività che avete avviato hanno in qualche modo dimostrato l'impegno e l'identità della vostra azienda ai vostri Stakeholders?” Se la risposta è “no”, ciò non significa che ogni tua attività o azione è stata vana o quasi. E' necessario comunque essere precisi e guardare come abbiamo realizzato gli step precedenti, attraverso un'iterazione o semplicemente andando indietro passo dopo passo, analizzando se abbiamo sviluppato la giusta comunicazione, aperto i giusti canali per comunicare i nostri messaggi, assicurarci di averli permeati dei nostri valori.

Seguendo questi step non solo aiuterai la tua azienda a controllare e gestire la crisi, aiuterai anche la tua azienda ad essere un'organizzazione produttiva che “guida” (DRIVER) il mondo.

FERPi
FEDERAZIONE
RELAZIONI
PUBBLICHE
ITALIANA

Ogilvy

Comprendere il contesto generale

Mentre i governi, i mercati, i popoli stessi lavorano per contenere il Virus, questo in un certo senso ci ricorda che viviamo in un mondo globale in continua espansione. Certamente, l'economia ne risulterà colpita in un modo o nell'altro, questo sì. Basandoci comunque sull'impatto a lungo termine del Virus, consultano le ricerche della Oxford Economics, queste sottolineano un perdita su GPD cinesi (Gross Domestic Product), il valore della moneta dello stato, di 0.5 punti, con una crescita del 5.6% quest'anno, il cui effetto sulla crescita a livello mondiale rappresenta un perdita di 0.2 punti al 2.3% nel 2020.

Sebbene molte aziende produttrici e forniture sono state temporaneamente chiuse e molte aziende sono state colpite, abbiamo visto persone e organizzazioni a livello mondiale competere per dare un sostegno a chi è stato più danneggiato.

Speriamo che guadagneremo più controllo su questo virus e comprenderemo al meglio il suo impatto, la guerra commerciale che schierava la Cina contro il mondo si placherà, e vedremo nuove riforme mettere le radici nei confronti della medicina, dei servizi sociali, della comunicazione ecc.

In questo momento, cosa possiamo fare come comunicatori in tempi di crisi, è supportare la nostra azienda a guidare messaggi e diventare un membro di valore nella società per aiutare la vita di ognuno di noi, oltre i profitti che ne possono derivare.

FERPi
FEDERAZIONE
RELAZIONI
PUBBLICHE
ITALIANA

Ogilvy

OGILVY—MARCH 2020

COVID-19

*How to communicate
in turbulent times*

By Scott Kronick

<https://www.ogilvy.com/feed/covid-19-how-to-communicate-in-turbulent-times/>

<https://www.ferpi.it>

Tradotto da Dott.ssa Francesca Serena Fronzoni,
Socio Associato Ferpi
Comunicazione e strategia di crisi

Ogilvy

FERPi
FEDERAZIONE
RELAZIONI
PUBBLICHE
ITALIANA

Using your expertise or brand capital to help during a crisis is not about commercial advantage or profit. It is about doing the right thing for society and showing a company's true values and citizenship.

Ogilvy