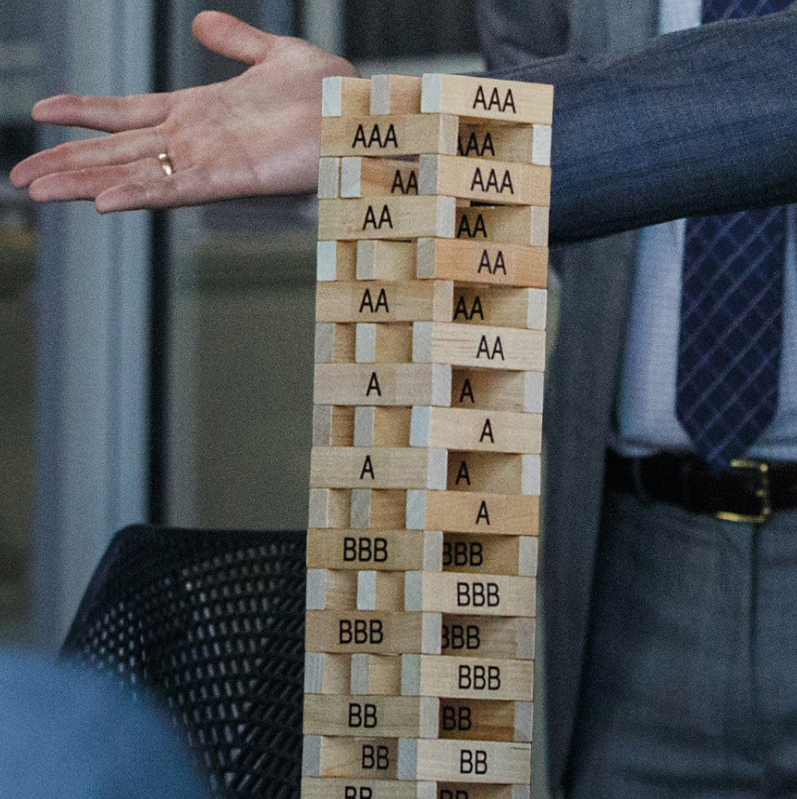


CRISI FINANZIARIE: QUANDO LA COMUNICAZIONE E L'ECONOMIA DELUDONO

Comunicare una crisi non è semplice. Governi e istituzioni internazionali affrontano le nuove sfide della comunicazione strategica

MANUELA ANDALORO

Frames dal film *The Big Short*





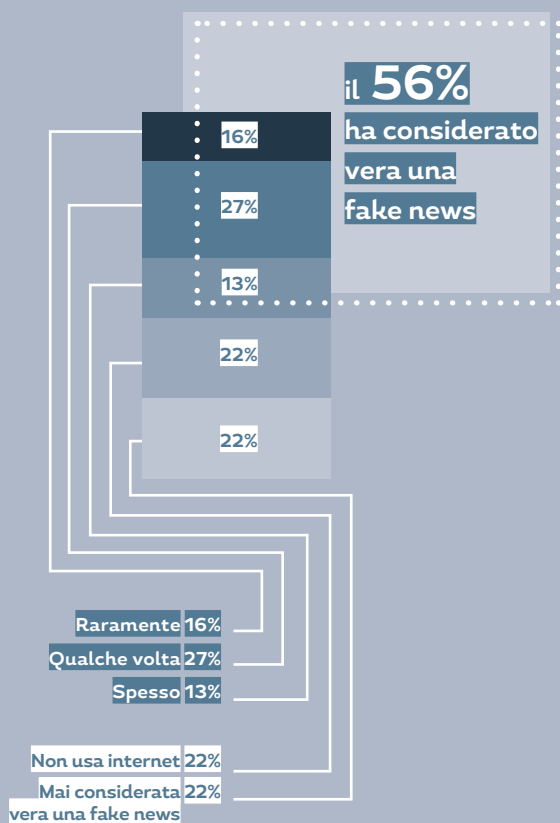
E l'estate del 2007, ho in mano una copia del "Financial Times". Leggo con un misto di interesse, apprensione e aspettativa. Interesse per le reazioni dei maggiori personaggi del mondo finanziario globale, apprensione per quello che sarebbe stato l'inizio di una delle più grandi crisi economiche e finanziarie; aspettativa verso i grandi protagonisti del mondo occidentale: come avrebbero comunicato ciò che stava succedendo? Quali i segnali, quali le strategie tanto di business quanto di comunicazione da

parte di governi, finanza e stampa, per ovviare all'imminente impatto e conseguente strage mediatica, economica e finanziaria? Non lo sapevo ancora, ma stavo leggendo i primi capitoli di un disastro annunciato. Ben Bernake – all'epoca chairman della banca centrale statunitense Federal Reserve – affermava che la crisi dei mutui subprime sarebbe stata contenuta. Bush dava segnali confusi, il mondo assisteva allo sforzo titanico e scoordinato di salvare il sistema finanziario americano dal collasso. L'Europa osservava con apprensione crescente, poco dopo la sua

FAKE NEWS PEOPLE

Da un sondaggio DEMOS del 2017

HA CONSIDERATO VERA
UNA FAKE NEWS



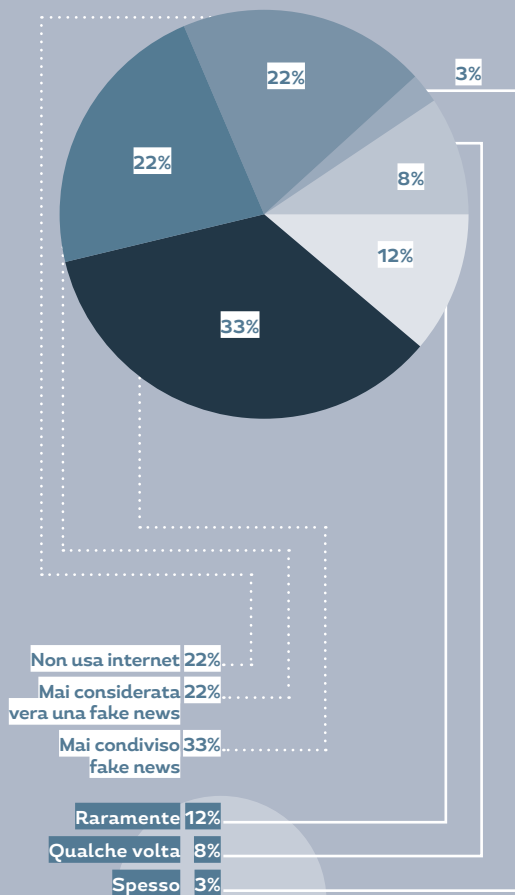
economia si sarebbe trovata nel mezzo di una delle più profonde recessioni dal 1930, con proiezioni GDP pari al 4% in due anni, la contrazione più brusca nella storia dell'Unione europea.

Ho condiviso il tema con Laura Prina Cerai, Senior Investment Advisor di Altrafin AG, che ha commentato: "La banca Northern Rock nel Regno Unito si vedeva costretta a chiedere un prestito di emergenza alla Bank of England, banca centrale, e a essere nazionalizzata per salvaguardarne la solvibilità (ovvero per proteggere i depositi dei risparmiatori).

I clienti in coda fuori dalla banca per salvare i loro risparmi sono diventati una delle immagini più iconiche associate alla crisi finanziaria in Europa. In America la banca d'investimento Lehman Brothers nell'estate del 2008 entrava in amministrazione controllata (il famoso 'Chapter 11' della legge fallimentare statunitense) dopo 150 anni di attività e dopo la stretta creditizia (*N.d.R.* 'Credit crunch') causata dalla più grande bolla ipotecaria nella storia dell'economia mondiale. Gli istituti ipotecari Fannie Mae e Freddie Mac e la compagnia assicurativa



HA CONDIVISO
UNA FAKE NEWS



IL 23% DEGLI INTERVISTATI
HA CONDIVISO
FAKE NEWS

AIG venivano salvati dal governo la settimana prima con decine di miliardi di dollari pubblici. Crolli azionari, bancarotte, fusioni e ristrutturazioni hanno causato la perdita di milioni di posti di lavoro e grave sfiducia nel sistema, provocando l'inizio di un cambiamento fondamentale nel settore bancario. Hanno inoltre evidenziato gravi errori, mancanze e lacune di un sistema di informazione e comunicazione del mondo occidentale che ha fallito”.

In tutto questo, nell'estate precedente al Credit Crunch accettai un ruolo nel settore finanziario londinese cogliendo l'opportunità di conoscere a fondo le dinamiche in divenire dall'allora cuore pulsante finanziario europeo. Un'esperienza durata oltre quattro anni, estremamente istruttiva, forte, positiva sotto diversi punti di vista. Molto può essere riportato di quegli anni dei governi, delle banche, del settore finanziario, dei cittadini e del mondo giornalistico. Al contempo molto può essere detto del fallimento dei modelli



**LA COMUNICAZIONE STRATEGICA
È VITALE PER INDUSTRIA E
GOVERNI, DEVE TRASMETTERE
GLI OBIETTIVI MA ANCHE
EDUCARE IL GRANDE PUBBLICO.**

comunicativi dell'epoca e delle dinamiche politiche e di business ancora presenti oggi.

La comunicazione strategica è vitale per industria e governi, deve avere il fine di trasmettere i propri obiettivi, intenti e strategie alle parti interessate e alla società, ma deve anche educare il grande pubblico. Agendo per quanto possibile da imparziali *thought leaders* su determinati argomenti e movimenti e lavorando per ridurre la falsa informazione, le fake news, la speculazione: i governi e l'industria hanno il dovere morale di fornire contesto e chiarezza. Collaborando e tenendo aperti i canali comunicativi con i media, con gli influencer, creando canali informativi di mutua fiducia.

La crisi finanziaria ha avuto non solo disastrose conseguenze economiche, ma ha anche impattato negativamente sulla fede del pubblico nel mondo finanziario – scalfendo la sua reputazione – e nei media. Molti critici dell'epoca si sono chiesti se i giornalisti finanziari avessero fatto abbastanza per scavare in anticipo alle radici dell'imminente crisi e, al contempo, se non avessero poi contribuito ad aumentare la sfiducia e la rabbia del pubblico. Cosa è andato storto? Di recente, in un'intervista rilasciata in occasione dei 10 anni trascorsi dal picco della crisi, Bill Emmott, direttore del *The Economist* dal 1993 al 2006, ha affermato: "La stampa aveva lanciato dei segnali di allarme, ma furono annegati dai media che si stavano trasformando in cheerleader della crisi. In altre parole, credevano fortemente che questa volta sarebbe stato diverso.

Lo aveva annunciato anche l'ex capo economista del Fondo Monetario Internazionale Kenneth Rogoff, illudendosi. Credo che in parte la stampa sia stata



WALL STREET SUL GRANDE SCHERMO

•THE BIG SHORT

Adam McKay | USA | 2015

*“Io sto di fronte a una casa che
va in fiamme e vi sto offrendo
un'assicurazione contro
gli incendi.”*

•TOO BIG TO FAIL

Curtis Hanson | USA | 2011

*“Il credito è l'anima
del commercio!”*

•WALL STREET

Oliver Stone | USA | 1987

*“È tutta una questione di soldi,
il resto è conversazione.”*

BONUS TRACK!

•AMERICAN PSYCHO

Mary Harron | USA | 2000

*“Ho tutte le caratteristiche di un
essere umano: carne, sangue, pelle
e capelli. Ma non un solo, chiaro e
identificabile sentimento, a parte
l'avidità e il disgusto.”*

responsabile della crisi, ma di certo non l'unica responsabile”. Ciò che è mancato in maniera più tragica e marcata durante la crisi del 2008 è stata l'abilità di comunicare specificatamente; di comunicare la natura del problema, i rischi, le motivazioni per cui solo in America fosse necessario spendere 700 miliardi di dollari dei contribuenti per risolvere il problema.

Franklin Roosevelt è stato un genio della psicologia pubblica. Sapeva quando e come usare i mezzi presidenziali. I suoi primi 100 giorni di governo furono caratterizzati da aggiornamenti puntuali al suo pubblico esultante, spiegazioni su cosa stesse facendo e perché, in termini chiari, semplici e collaborativi. Gli storici di oggi ancora dibattono sull'importanza di Roosevelt: santo, abile comunicatore o manipolatore? Un misto di tutto questo? L'impatto dell'uomo che la storia ricorda come “Great Communicator” ha ancora effetti sull'America moderna.

E oggi?

La carenza di esperti di comunicazione strategica, insieme alla spesso poco compresa esigenza di creare canali comunicativi chiari, aperti e di fiducia tra pubblico, stakeholder, esperti e media, sembra essere una delle cause delle attuali crisi di governi e industrie. Come si spiegherebbero altrimenti le domande più frequenti su Google UK post Brexit? Prima e dopo il referendum gli inglesi chiedevano a Google “Cos'è la Brexit?” o “Cos'è l'Unione europea?”. Come spiegarsi il fallimento di una Unione europea che dovrebbe passare attraverso la cultura, l'istruzione, l'unione di forze tra Paesi?

“THE ART OF COMMUNICATION IS THE LANGUAGE OF LEADERSHIP.”

James Humes

Come spiegarsi la speculazione informativa, il successo di alcune campagne populiste e delle fake news? Il danno alla reputazione di alcune aziende e all'immagine di interi settori? Come adattare gli attuali modelli informativi

e comunicativi per rispondere alle esigenze crescenti di un pubblico – cittadini, professionisti, politici e mondo accademico – che ha più informazione, più stimoli ma poca chiarezza e prospettiva su molte questioni?

Alla luce della digital transformation, i modelli comunicativi che più facilmente saranno adattabili e implementati su larga scala saranno basati su skill sociali e di intelligenza emotiva, e sempre di più ci apriremo a quello che gli esperti chiamano “AQ”: Adaptability Quotient, che ci consentirà di comprendere scenari e dinamiche e farà dei leader di successo dei maestri della comunicazione e delle relazioni, permettendo loro di capire al meglio il pubblico e renderlo partecipe e in alcuni casi complice. In questo contesto la parola chiave sarà sempre meno “stabilità” e sempre più “agilità”. Il mondo business di oggi richiede modelli comunicativi che si stanno spostando da un approccio top-down a un oscillante top-to-bottom, bottom-to-top. Individui motivati, di talento, con spiccate doti comunicative e un alto EQ (quoziente emotivo) e AQ in posizioni chiave in azienda sono ormai essenziali per il volto nuovo del business. I business moderni sono globalizzati e guidano il

cambiamento attraverso diverse piattaforme, aspetto chiave sotto vari punti di vista, non ultimo quello che riguarda il “reputation management”, fattore ampiamente trascurato dai grandi player finanziari e governativi durante l’ultima crisi finanziaria discussa. Sistemi di comunicazione globali ed efficienti non saranno più attuabili attraverso metodi di comunicazione convenzionali, e richiederanno un’attenta pianificazione.

Il reputation management è una parte essenziale del business, tutto ciò che un’azienda afferma, fa, o trascura di fare, contribuisce alla sua reputazione e alla brand equity. In questo bisogna ricordare che una componente essenziale è l’ascolto: la comunicazione non è un processo a senso unico, ma multi-direzionale. L’ascolto di tutti gli stakeholder, media compresi, gioca un ruolo chiave nella comunicazione strategica nella sua completezza, dal branding all’impatto reputazionale. Per dirla come Peter Drucker – famoso consulente direzionale e autore –, la cosa più importante nella comunicazione è riuscire a sentire quello che non viene detto. ■

OUR FOCUS

ADAPTABILITY QUOTIENT

Oggi le aziende si impegnano ad attuare strategie quanto più efficienti per prosperare in un mercato in continua evoluzione. Devono aggiornare – o ricostruire – modelli di business maggiormente orientati al futuro e fare propri nuove modalità e nuovi approcci al lavoro. Mantenere la leadership di mercato è più arduo che in passato e la capacità di sapersi muovere in questo vortice di cambiamenti è ormai divenuta una qualità imprescindibile per le aziende e le loro risorse.

Ecco perché il **Quoziente di Adattabilità** è diventato un key factor. Definito “il nuovo vantaggio competitivo” dall’“Harvard Business Review” e “il futuro del lavoro” da “Fast Company”, potrebbe essere la chiave di lettura per quei lavori che ancora non esistono ma che, secondo “Forbes”, occuperanno il 65% degli studenti di oggi. Azienda e dipendenti devono rivolgere la propria attenzione al cambiamento, di conseguenza dovranno entrambi essere flessibili per affrontarne le sfide e coglierne le opportunità esaminando efficacemente l’intero spettro di alternative.