

## Laboratorio Comunicazione Interna

in partnership con

ASCAI, Fondazione IBM Italia, Henkel Italia, *illycaffè*,  
Indesit Company, Iper, NH Italia, Porsche Italia

### Ricerca

#### “La comunicazione interna nel contesto di crisi globale dell’economia”

#### Sintesi dei principali risultati

La ricerca “La comunicazione interna nel contesto di crisi globale dell’economia” è stata promossa dal Laboratorio di Comunicazione Interna costituito presso l’Università IULM.

La crisi economica globale iniziata a fine 2008 ha portato molte aziende ad avviare processi di riduzione dei costi, razionalizzazione dei processi, tagli di personale, ridefinizione delle strategie aziendali. In tale scenario la comunicazione interna rappresenta una delle leve cruciali per ottenere il consenso dei collaboratori, ridurre l’incertezza e la preoccupazione, tutelare le relazioni di fiducia. La sua mancanza o la sua cattiva gestione possono amplificare gli effetti negativi della crisi sul futuro delle imprese.

#### Obiettivi della ricerca

- Descrivere **come le aziende**, coinvolte nella crisi in modo diretto o indiretto, **hanno comunicato** con i propri collaboratori
- Rilevare le **strategie di comunicazione interna** che sono state utilizzate dalle aziende italiane nel contesto di crisi globale dell’economia
- Individuare le possibili **evoluzioni** e il **ruolo della comunicazione interna** nella fase di ripresa

#### Metodo della ricerca

La ricerca ha previsto:

- **Interviste** svolte tra gennaio e febbraio 2009:
  - 13 interviste a responsabili comunicazione interna di aziende che operano in Italia
  - 14 interviste a dipendenti che operano in aree diverse dalla funzione comunicazione
  - 1 focus group con responsabili comunicazione interna
- **Survey** realizzata tra maggio e luglio 2009 su un campione di responsabili comunicazione interna di aziende che operano in Italia

## Campione studiato

Il campione dei rispondenti è composto da responsabili e operatori della comunicazione interna di aziende:

- di grandi dimensioni (76% con più di 250 dipendenti)
- che operano in Italia e con un elevato grado di internazionalizzazione
- rappresentative di tutti i settori produttivi (industria manifatturiera, commercio, trasporti e telecomunicazioni, credito e assicurazioni, pubblica amministrazione, altri servizi)

Questionari inviati: 135

Restituiti: 61

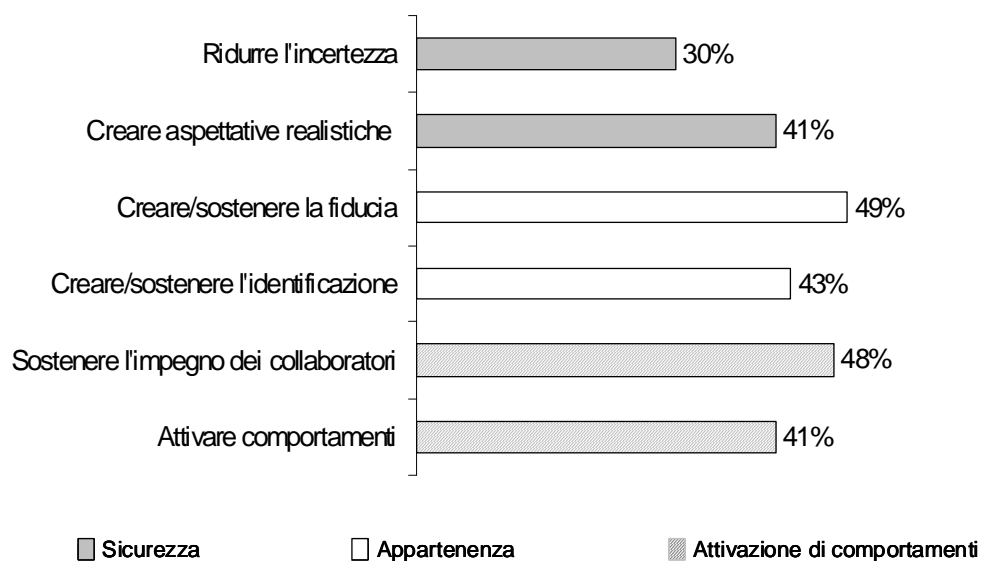
Tasso di redemption: 45%

## Temi della ricerca

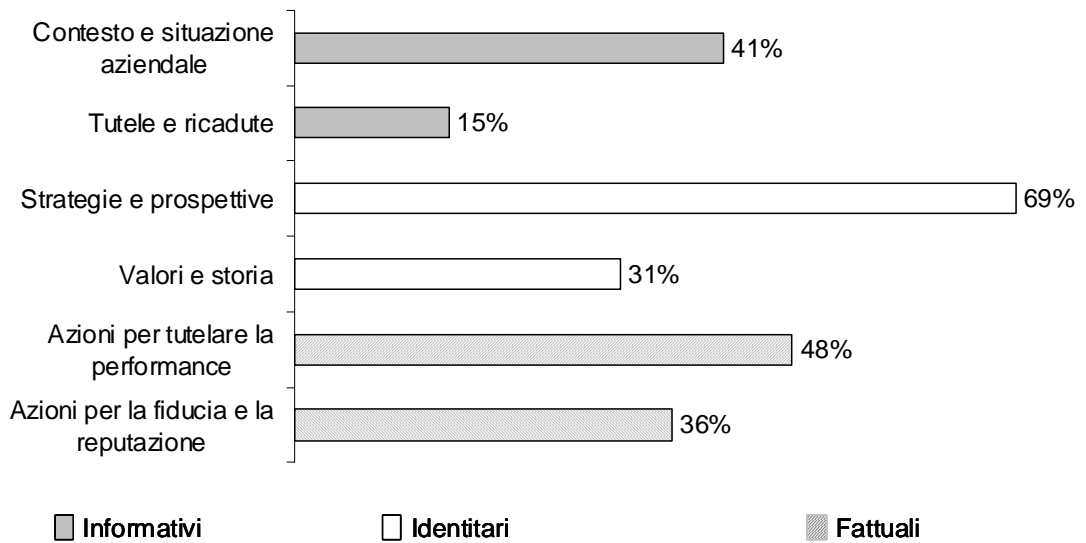
- Obiettivi della comunicazione interna nel contesto di crisi globale dell'economia
- Contenuti delle attività di comunicazione interna
- Strumenti più utilizzati
- Caratteristiche della comunicazione interna di crisi
- Budget dedicato (andamento)
- Ruoli coinvolti e rispettive attività: top management, manager diretti, responsabile comunicazione interna
- Tipo di linguaggio impiegato nei contesti formali e in quelli informali
- Ruolo della comunicazione informale
- Potenzialità e criticità della comunicazione interna nel contesto di crisi
- Possibili evoluzioni della comunicazione interna

## Principali risultati

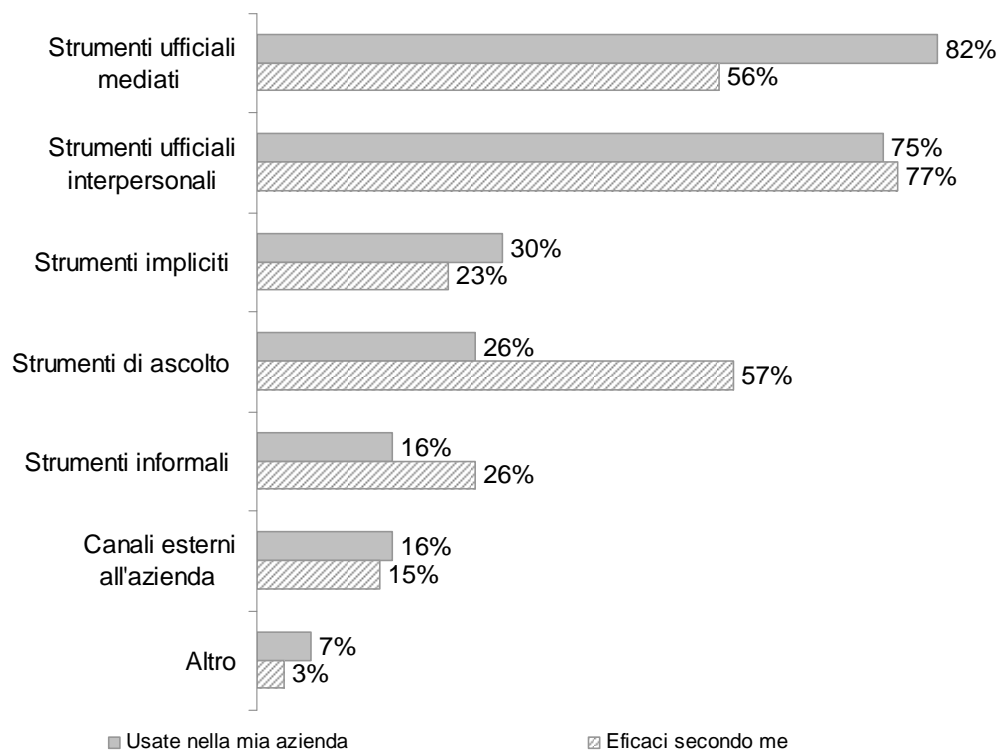
### *Obiettivi della comunicazione interna nel contesto di crisi globale dell'economia*



### Contenuti della comunicazione interna nel contesto di crisi globale dell'economia



### Strumenti della comunicazione interna nel contesto di crisi globale dell'economia



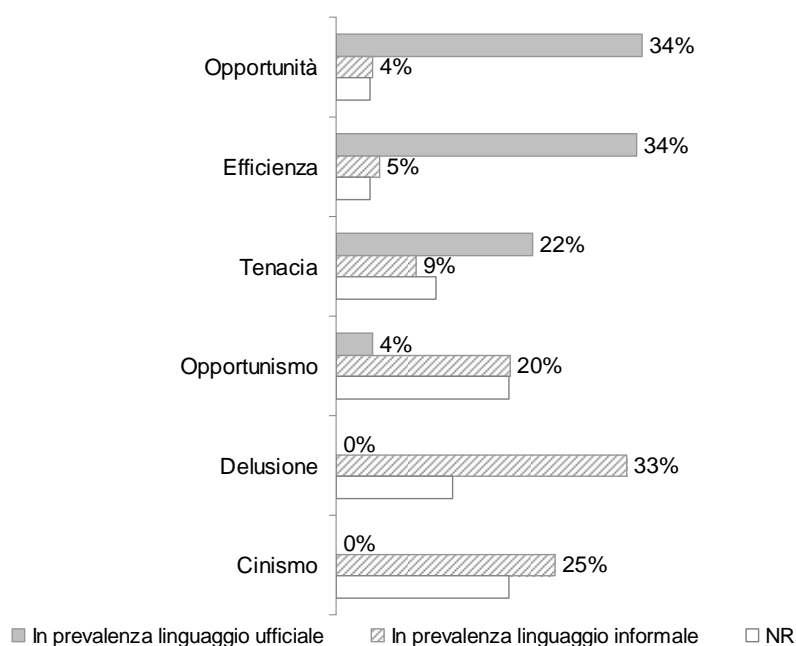
## **Tipo di linguaggio impiegato nei contesti formali e in quelli informali in caso di crisi globale dell'economia**

Attraverso le interviste realizzate nella fase esplorativa della ricerca, sono state individuate sei aree semantiche del linguaggio con il quale la crisi è stata descritta in azienda:

- **Opportunità:** cambiamento, innovazione, investimento e futuro
- **Efficienza:** razionalizzare, ristrutturare, redditività e produttività
- **Tenacia:** fiducia, ottimismo, responsabilità e consapevolezza
- **Opportunismo:** cavalcare la crisi, escamotage, indebolire i deboli e proteggere i forti
- **Delusione:** sfiducia, demotivazione, rassegnazione e subire
- **Cinismo:** perplessità, scetticismo, rabbia e irritazione.

La survey ha poi rilevato la diffusione di questi linguaggi nelle aziende.

## **Parole che prevalgono nel linguaggio ufficiale e in quello informale a proposito della crisi delle aziende studiate**



## **Strategie di comunicazione interna nel contesto di crisi globale dell'economia**

Il modello della ricerca ha delineato cinque possibili strategie di comunicazione interna di crisi, ottenute combinando gli obiettivi e i contenuti.

Gli obiettivi della comunicazione interna di crisi sono stati ricondotti a 3 categorie:

- rafforzare il senso di **sicurezza** dei collaboratori
- creare senso **appartenenza** verso l'azienda
- attivare i **comportamenti** dei collaboratori

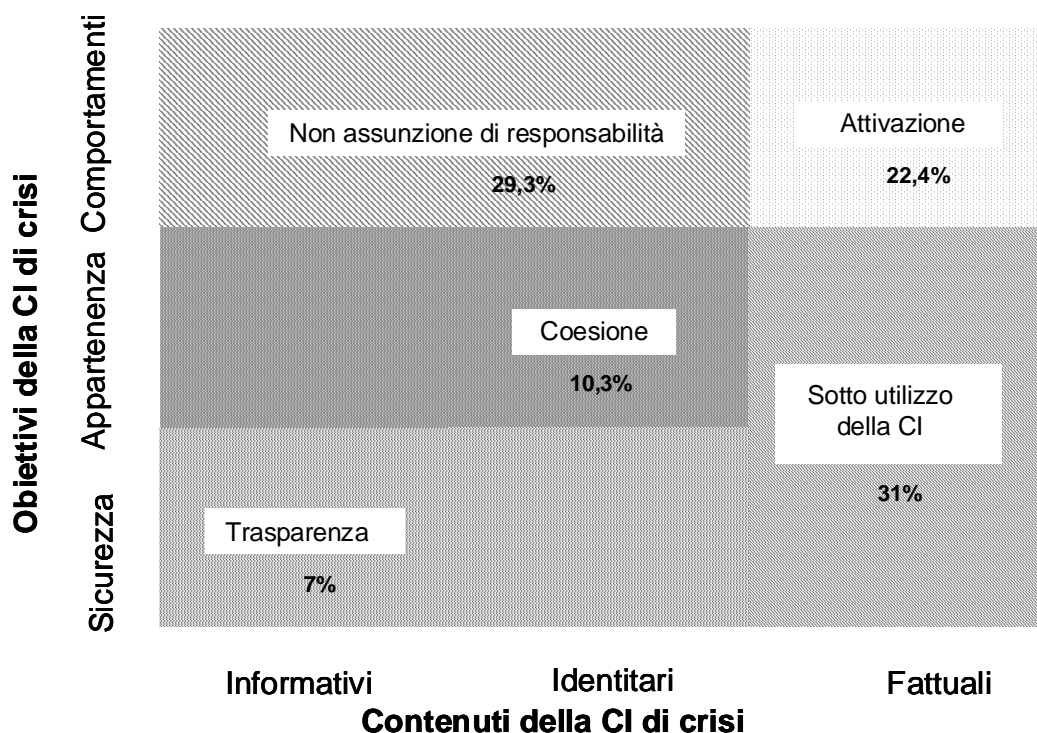
I contenuti della comunicazione interna di crisi possono essere ricondotti a 3 categorie:

- **informativi:** basati su dati dell'azienda e del business
- **identitari:** basati sui valori distintivi dell'azienda
- **fattuali:** basati sulle azioni di risposta concreta che l'azienda ha dato alla crisi

Combinando obiettivi e contenuti della comunicazione interna di crisi, sono state individuate quindi 5 possibili strategie di comunicazione interna di crisi:

- **Trasparenza** combina la finalità di creare sicurezza con contenuti di tipo informativo. Le aziende che perseguono questa strategia diffondono informazioni per ridurre l'incertezza legata alla mancanza delle stesse.
- **Coesione** consiste nel perseguire obiettivi di appartenenza attraverso contenuti centrati sugli elementi identitari dell'azienda. Nei momenti di difficoltà una delle strategie più diffuse è rafforzare il senso di appartenenza a un gruppo.
- **Attivazione dei comportamenti** mira a conseguire la finalità di stimolare comportamenti propositivi da parte di tutti i collaboratori attraverso contenuti fattuali, cioè centrati sulle azioni messe in atto dall'azienda per fronteggiare la crisi.
- **Non assunzione di responsabilità** si prefigge di attivare comportamenti attivi da parte dei collaboratori per superare la crisi, ma l'azienda non assume un atteggiamento di piena responsabilità e di messa in atto di azioni di risposta. Scarica sui collaboratori il peso delle azioni di contrasto alla crisi.
- **Sotto utilizzo della comunicazione interna:** l'azienda agisce con una strategia di assunzione di responsabilità e comunica per dare informazioni e messaggi identitari. L'azienda sottovaluta le potenzialità della comunicazione interna in caso di crisi. Non è consapevole che il contributo dei collaboratori è fondamentale per uscire dalla crisi.

### Strategie di comunicazione interna nel contesto di crisi globale dell'economia



## Laboratorio Comunicazione Interna

Il Laboratorio Comunicazione Interna è promosso dall'Università IULM in partnership con: ASCAI, Fondazione IBM Italia, Henkel Italia, *illycaffè*, Indesit Company, Iper, NH Italia, Porsche Italia

Si prefigge di svolgere ricerche su temi di rilevanza sia accademica sia professionale, di condividere risultati di ricerche ed esperienze professionali, di promuovere convegni, seminari e pubblicazioni per divulgare i risultati conseguiti

È attivo dal gennaio 2009 e coordinato dalla prof. Alessandra Mazzei, che è stata responsabile della ricerca qui presentata.

È inserito nella Facoltà di Comunicazione, relazioni pubbliche e pubblicità di cui il prof. Luca Pellegrini è Vice Preside.

## Presentazione dei risultati della ricerca

Università IULM, ore 14.30-18.00 aula 144

### Programma

- 14.30      **Apertura**  
Luca Pellegrini, vice Preside della Facoltà di Comunicazione, relazioni pubbliche e pubblicità, Università IULM
- La comunicazione interna nel contesto di crisi globale dell'economia: una survey sulle imprese italiane**  
Alessandra Mazzei, Università IULM
- Presentazione di analisi e ricerche**  
Studenti della Laurea Magistrale in Marketing, consumi e distribuzione commerciale, Università IULM
- Tavola rotonda*
- Comunicazione interna e crisi: come preparare l'azienda alla ripresa**  
*Moderatore*  
Enrico Romagna-Manoja, direttore de *Il mondo*
- Discussant*  
Ivo Ferrario, Direttore Relazioni esterne, *Centromarca*  
Federico Magno, Direttore generale, *Porsche Consulting Italia*  
Luca Pellegrini, prof. di Marketing, *Università IULM*  
Vincenzo Russo, prof. di Psicologia del cambiamento, *Università IULM*  
Vincenzo Vitelli, Presidente e AD, *Henkel Italia*
- Dibattito**
- 18.00      **Conclusione**

## Contatti

Alessandra Mazzei, Professore associato di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università IULM dove insegna Comunicazione d'impresa

[alessandra.mazzei@iulm.it](mailto:alessandra.mazzei@iulm.it); Tel: 348.2617001