



Dipartimento di Scienze Politiche

Cattedra di Comunicazione d'impresa e Gestione delle risorse umane

***Evoluzione della comunicazione organizzativa nel settore alberghiero: il caso Planhotel SA***

*Relatore*  
*Chiarissimo*  
*Professro Antonio Cocozza*

*Candidato*  
*Benedetta Borghini*  
*Matricola n. 071692*

*Anno accademico 2014/2015*

## *Indice*

Abstract.....	2
Introduzione.....	6
1. L'evoluzione della comunicazione nelle organizzazioni.....	8
1.1 I modelli di comunicazione: dal Taylorfordismo alla società postmoderna.....	9
1.2 Gli obiettivi della comunicazione nell'impresa di ieri.....	17
1.3 Gli obiettivi della comunicazione nell'impresa innovativa di oggi.....	18
1.4 Cultura, valori e identità.....	20
2. La comunicazione nell'azienda innovativa.....	24
2.1 I livelli di comunicazione organizzativa.....	24
2.2 I contenuti della comunicazione.....	28
2.3 Il piano di comunicazione organizzativa.....	29
2.4 Il processo ed i principali attori.....	33
3. Comunicazione in Planhotel.....	35
3.1 Storia e <i>mission</i> di Planhotel.....	35
3.2 La dimensione strutturale e culturale.....	38
3.3 Strategie e politiche di comunicazione.....	41
3.4 Il Piano di comunicazione organizzativa di Planhotel SA.....	44
Conclusioni.....	48
Bibliografia.....	50

## *Abstract*

The purpose of the paper is to analyse the evolution of corporate communication. The role played by the communication in the companies has changed a lot during the years in relation with the social economical changes.

In the second half of the '90s the industries were based on a hierarchical structure in which the communication was just an optional tool.

On the contrary, today's companies operate in a more and more globalized and competitive world in which the "invisible assets", like a strong communication, are fundamental.

In the first chapter I went through the evolution of the organizational corporate model, in relation with the social development, by analysing different theories such as the Scientific Management, the Human Relation theory until the Total Quality Management.

The Scientific Management is a Taylor's theory. The research's aim was to improve the profit of the industry while decreasing the costs of production.

"Scientific Management" means a scientific approach at the management. To achieve the purpose of the increasing profit, Taylor introduced the subdivision of the work according to the principle of the One Best Way.

In this organizational corporate model the communication flow was very basic, just "top-down". The messages were just information, including the commands sent from the top (manager) to the down (worker). A further feature of the Scientific Management is the low consideration of the human being, as considered as a part of engines.

After the Mayo's research and the social and economical development the role played by the communication has changed. Mayo is the father of the Human Relation movement.

From that moment the role of the human being has radically changed: with the Mayo research, companies started to appreciate the role of the workers.

Companies, considering labourers as competitive assets, would have increased profits with less use of resources. The communication now has the role to create collaborative relations.

With the Human Relation discovery all the scholars has chase that path, giving always more importance at workers.

In the last half of the '90s the way to perceive the companies, the workers and the corporate communication is radically changed. Nowadays the communication is an invisible asset who gives to the companies several benefit. With this point of view to perceive communication lots of company are moving toward the Total Quality Management model.

The second chapter is focused on the aspects of the organizational communication.

Latter includes four levels:

- Functional communication: exchange of information. The tools are the emails, the staff meetings etc.
- Strategic communication: improve the visibility of the company.
- Informative communication: training course for the employees.
- Creative communication: to improve the critical though with brainstorming.

The innovative company should use four level combine to have a complete and efficient communication.

The organizational communication help also to strengthen the cultural dimension of the company and it enforces the company identity.

For a proper use of the communication all the innovative company should create a Plan of Organizational Communication.

The ideation of the Plan is a very delicate process: it needs an audit phase, an implementation phase and an evaluation and assessment phase.

In the first phase the company should investigate on costumers, competitors, the needs of the company, the needs of the communication flows etc .

The second step concerns the moment where the communication office, identify goals, reference public and policy and the instruments to use for the implementation.

The last phase is the never-ending one phase, the Plan it always needs an evaluation and an assessment on the way.

The third chapter takes in to account a case study. I had the opportunity to interview the President of the Planhotel Hospitality Group.

Planhotel SA is a resort and hotel management, marketing and distribution and development company operating properties and products branded as Planhotel Resorts & Hotels. The company owns and also has equity in several of the properties under management and developments in the Maldives, Kenya, Zanzibar and Italy.

The aim of the Group is to be perceived and acknowledged as the best small resorts & hotel chain in the world in the eyes of their customers, business partners, employees and their competition.

Being Planhotel Sa such an innovative company it has a lot of innovative communication strategies. It is a kind of a company that gives relevance to their employees respecting them and giving them several advantages.

We have already focused on how the market, the society and the companies have changed over the years.

Now that the economy is completely interconnected and the competition between companies is higher than it was in the past, the only solutions to avoid the collapse is to diversify and enforce the strategies, the company culture and values.

In conclusion nowadays companies that are able to adopt powerful strategies of communication could be competitive on the market.

## ***Introduzione***

Comunicare è processo istintivo, una necessità per l'uomo ma, nei modelli organizzativi imparare a comunicare non è stato sempre così immediato.

Scopo di questo elaborato è di raccontare il percorso fatto dalla comunicazione aziendale passando dalle organizzazioni basate sul modello Taylorfordista a quelle moderne ed in seguito si è analizzata un'azienda e come la stessa ha applicato gli strumenti della comunicazione.

La comunicazione è un processo involontario, come disse Paul Watzlawick "non si può non comunicare", anche la comunicazione aziendale non è arginabile, ma è necessario che sia indirizzata a favore degli obiettivi organizzativi.

Nella prima parte si farà un excursus dello sviluppo dei modelli comunicativi in relazione ai modelli organizzativi.

Partendo dalla teoria di Taylor, lo Scientific Management, caratterizzata da una comunicazione minima e da organizzazioni rigide e burocratiche, analizzando la successiva Scuola delle Human Relations che ha cambiato per sempre il modo di concepire la risorsa umana e quindi, in relazione all'importanza della comunicazione, fino al modello del Total Quality Management.

Verranno citate le teorie che hanno contribuito alla valorizzazione di una maggiore coscienza del ruolo della risorsa umana come Barnard, Shannon e Weaver

A seguito dell'analisi dei modelli sarà possibile individuare gli obiettivi caratteristici della comunicazione di ieri e di oggi.

In relazione ai nuovi modelli ed obiettivi organizzativi verrà evidenziata l'importanza della cultura e dei valori di un'organizzazione.

Successivamente essendo giunti all'importanza del ruolo della comunicazione sarà analizzata la comunicazione organizzativa e i suoi quattro livelli che devono essere utilizzati sinergicamente così da creare una coerenza tra le iniziative di comunicazione sia esterne che interna e con un riferimento coerente ai valori ed alla cultura aziendale.

Si cercherà di spiegare gli elementi di un Piano di Comunicazione efficiente e la sua importanza per una comunicazione continua ed efficace.

Infine verranno esposte le strategie comunicative all'interno della Planhotel Hospitality Group, per avere un riscontro pratico degli elementi esposti in modo teorico nel corso della trattazione.

Lo scopo sarà quello di spiegare la rilevanza della comunicazione in un'epoca come la nostra dove gli assets invisibili, ovvero gli elementi intangibili sono diventati i fattori cruciali per la creazione di un vantaggio competitivo reale.



## ***1. L'evoluzione Della Comunicazione Nelle Organizzazioni***

Il ruolo della comunicazione nelle imprese ha subito nel corso degli anni un enorme cambiamento.

Le imprese di oggi operano in un contesto sempre più globalizzato e competitivo, dove diventa fondamentale il dialogo con la società e con il consumatore.

Tale cambiamento, del ruolo della comunicazione nell'impresa, è dovuto ai processi evolutivi sociali che hanno modificato tutti i vecchi principi organizzativi rendendo necessaria per le imprese, che hanno come primaria finalità la continua creazione di valore economico, la trasformazione.

Le imprese pronte a ristrutturarsi si sono dovute adattare a tali cambiamenti utilizzando nuove "leve" tra cui una comunicazione efficace.

La strada per arrivare a questo nuovo modello comunicativo è stata lunga ed ha richiesto il tempo che ogni mutamento profondo richiede nelle società.

La profondità del cambiamento è dovuta al fatto che si è presa coscienza dell'importanza, nelle organizzazioni, della motivazione e del coinvolgimento delle persone per il miglioramento gestionale ed economico nelle imprese; "la complessità di questo cambiamento ha fatto nascere una tipologia di comunicazione destinata a rivestire il fondamentale ruolo di amalgama delle complesse funzioni e categorie sociali e di condivisione culturale" (Benzi, 2008). Parlando di coinvolgimento e motivazione delle persone si fa riferimento agli stakeholders, ovvero coloro che sono consapevoli di detenere un "interesse" (to hold a stake) verso una determinata organizzazione. La definizione non è limitativa e l'organizzazione si trova ad interagire con una pluralità di stakeholders i quali hanno il potere di facilitare od ostacolare il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Visto l'ampio numero di soggetti con cui un'impresa deve confrontarsi, è possibile evidenziare un legame di dipendenza dell'organizzazione dalla società

e dal mercato. È quindi necessario che tale vincolo sia costruito progressivamente in modo da consentire il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

L'elemento utilizzabile dall'azienda sarà quindi una comunicazione efficace così da indurre i suoi stakeholders verso opinioni e comportamenti positivi nei confronti delle aziende.

### ***1.1 I Modelli Di Comunicazione: Dal Taylorfordismo Alla Societa' Postmoderna***

Lo sviluppo dei modelli di comunicazione va di pari passo allo sviluppo economico e a quello delle teorie gestionali.

La storia economica ha ricevuto diversi contributi tra cui quello di uno dei fondatori della scienza economica, Adam Smith, che alla fine del 1700 evidenziò i diversi vantaggi della divisione del lavoro in termini di accresciuta produttività. In seguito, la teoria di Smith fu sviluppata da Frederick Winslow Taylor che, con il suo lavoro, condizionò la storia industriale e organizzativa di gran parte del Novecento.

Gli studi di Taylor e del suo gruppo di collaboratori svilupparono la rivoluzione della gestione aziendale con la teoria economica della "direzione scientifica del lavoro" (Cocozza, 2014): Scientific Management.

Taylor sperimentò tale teoria economica nell'acciaieria di cui era direttore, individuando alcuni elementi che a suo avviso avrebbero migliorato la produttività.

Lo Scientific Management si era posto l'obiettivo di rinnovare il vecchio modo di gestire le grandi industrie che si basavano su un sistema autoritario ma non

razionale, che per Taylor non permetteva all'impresa di esprimere le sue massime capacità produttive.

La teoria dello Scientific Management o Taylorismo è caratterizzata da una serie di principi tra i quali la ripartizione scientifica dei carichi di lavoro.

Venne studiato in modo scientifico il ciclo produttivo che fu suddiviso in attività nelle sue componenti minime, ciascuna delle quali fu assegnata ad un lavoratore; in linea con il principio del One Best Way. Esso consiste nel presupposto che vi è un solo metodo organizzativo e gestionale attraverso il quale è possibile raggiungere i risultati produttivi attesi in un tempo prestabilito. Nell'ottica del One Best Way, per ogni problema esiste sempre una soluzione ottimale, e tale soluzione può essere raggiunta mediante l'adozione di adeguati metodi scientifici di ricerca.

Conformemente al primo principio sopra citato, nel secondo, la scelta del lavoratore da assegnare ad una determinata attività non è casuale, ma è frutto di una selezione scientifica. Si deve preferire la persona più opportuna, con le migliori capacità per quella specifica attività. Per la prima volta fu fatta un'analisi delle capacità soggettive del candidato.

Inoltre, anche il ritmo del lavoro, all'interno di una gestione aziendale, basata sullo Scientific Management, è determinato in base all'ottimizzazione della produzione. Per ottenere una produzione di qualità con costi minimi s'identifica il miglior ritmo che consenta al lavoratore di distribuire in modo più equilibrato le proprie energie durante la giornata lavorativa. L'ottimizzazione del tempo lavorativo e la suddivisione dell'attività lavorativa sono stati possibili grazie alla comparsa di macchinari più efficienti, con cui si potevano dividere le diverse funzioni del processo produttivo, eliminare i movimenti superflui e fissare un tempo di esecuzione, ottimizzando al meglio le energie del lavoratore.

Altri elementi fondamentali dello Scientific Management sono l'addestramento e il rispetto impeccabile delle procedure codificate ed una netta separazione tra attività di decisione ed esecuzione.

Il terzo ed ultimo principio, la separazione tra attività di decisione ed esecuzione, è fondamentale poiché mette in evidenza come il Taylorismo, non fissi solo i criteri standardizzati del lavoro operaio, ma intervenga anche sullo stesso *management*.

L'organizzazione meticolosa dei gesti e del tempo di lavoro, presupponeva alla base un efficiente lavoro organizzativo che non poteva essere concepito e controllato esclusivamente dal singolo imprenditore, ma da una burocrazia di fabbrica. Tale struttura, fortemente gerarchica, lasciava all'imprenditore esclusivamente decisioni di controllo e indirizzo complessivo.

Questo sistema di gestione aziendale trovò piena applicazione all'inizio nel 1913 quando fu introdotto da Harry Ford per la costruzione della Ford T nera realizzando il taylor-fordismo.

Alla Ford fu creata la prima vera e propria catena di montaggio che permise all'azienda di diminuire i costi di produzione rendendo i prezzi di vendita della Ford T più accessibili al pubblico.

Nel modello taylor-fordista il legame tra operaio e azienda si basa solamente su leve economiche. Taylor aveva ipotizzato un sistema di premi che, dal suo punto di vista, avrebbero sollecitato il lavoratore ad accogliere e a soddisfare i criteri decisi dall'azienda, rendendo così sempre meno necessaria la contrattazione sindacale, proprio per il carattere non arbitrario delle retribuzioni. La convinzione di Taylor dell'efficienza di tale modello è data dal fatto che il salario era stabilito su tempi oggettivi, evitando fenomeni di pigrizia o disparità nella distribuzione dei carichi di lavoro. Inoltre, avrebbe gratificato il lavoratore, attraverso un sistema articolato di premi di rendimento motivandolo così a mantenere il ritmo prestabilito.

Contrariamente però a quanto concepito da Taylor, l'organizzazione capillare del lavoro di fabbrica non portò a una diminuzione della conflittualità operaia, che ha invece caratterizzato la dialettica sociale di tutti i paesi industrializzati nel XX secolo.

La causa del fallimento da questo punto vista del modello taylor-fordista è da ricercarsi a livello endogeno.

Il modello organizzativo che si configura seguendo lo Scientific Management è caratterizzato da una gestione delle risorse umane in cui quest'ultima non esiste, anzi, il lavoratore viene paragonato ad una macchina. Tale equiparazione accresce l'insoddisfazione dovuta ai ruoli definiti e ad un lavoro monotono, ripetitivo e logorante (come mostra il film di Charlie Chaplin, "Tempi moderni") che crea un fenomeno di alienazione degli operai.

In questo modello organizzativo tradizionale con una leadership direttiva non è contemplata una comunicazione articolata; il modello è prettamente top-down. È una comunicazione basica fatta di informazioni provenienti dagli organi dirigenziali indirizzate ai dipendenti senza possibilità di risposta.

Il punto di svolta nella gestione aziendale e quindi nello sviluppo della comunicazione, si ebbe nel 1927 anno d'inizio degli studi sui problemi del lavoro in fabbrica di Elton Mayo.

Gli esperimenti furono realizzati negli stabilimenti della Western Electric di Hawthorne dove Mayo si concentrò sui fattori organizzativi, comprendendo, per la prima volta, il comportamento dei lavoratori in relazione alla crescita di produttività. Lo scopo era proprio quello di superare i problemi derivanti dalla troppa parcellizzazione del lavoro e dall'alienazione del personale creati dalla gestione taylor-fordista.

Un'équipe di ricercatori di Mayo studiò il lavoro di sei donne prelevate dalla catena di montaggio. Le operaie furono isolate e il loro lavoro fu supervisionato

da “un osservatore amichevole che non ricopriva quindi la figura di supervisore autoritario” (Paparelli, 2003).

Nel corso dell'esperimento si attuarono vari cambiamenti alle condizioni lavorative, ma sempre discutendo e spiegando i cambiamenti, preventivamente, con i membri del gruppo.

Dagli esperimenti Mayo sviluppò una nuova teoria organizzativa basata su una maggiore attenzione degli aspetti comportamentali, sociali e relazionali dell'attività lavorativa.

Alla fine del periodo in cui svolsero gli esperimenti, le sei donne erano diventate un gruppo autonomo che aveva deciso liberamente di cooperare senza essere sottoposte a comandi dall'alto. Avevano maturato un senso di responsabilità e indipendenza notevole.

Questo elemento permise a Mayo di scoprire un concetto innovativo per quel tempo: i luoghi di lavoro sono ambienti sociali e all'interno di essi le persone sono motivate da molto più che dal semplice interesse personale.

Le ragazze avevano sperimentato un rapporto amichevole tra di loro e con il proprio supervisore, risultando più felici sul lavoro; avevano maturato un senso di appartenenza che aveva permesso loro di essere più soddisfatte del loro impiego. Percepivano la sensazione di essere individui e non ingranaggi di una macchina, sentendosi maggiormente investite della responsabilità della propria performance e di quella dell'intero gruppo.

Con la teoria delle Human Relations di Mayo si stemperarono le rigide affermazioni di Taylor.

Le principali caratteristiche della scuola delle Human Relations sono:

- l'azione del lavoratore deve essere vista nel suo complesso, ovvero deve essere analizzata la cultura di provenienza;

- il tempo standard previsto dallo schema tayloristico non tiene conto delle diversità individuali, quindi, è difficilmente applicabile su vasta scala;
- vi è una relazione tra il clima relazionale e l'andamento della produttività per cui le motivazioni e le aspettative dei lavoratori influenzano le modalità di esecuzione e i risultati del compito che gli è stato assegnato;
- a seguito della scoperta della natura sociale del lavoro, ne consegue che il lavoro individuale non è migliore (più produttivo) del lavoro dove sono coinvolti diversi membri di un gruppo (Cocozza, 2014 pp 45).

Dagli studi di Mayo si è sviluppata in seguito la teoria della cooperazione organizzativa di Barnard e successivamente, post seconda guerra mondiale, è stata creata la scuola comportamentista e motivazionale di Maslow ed Herzberg, scuole di pensiero che hanno affermato il ruolo della persona nell'azienda e con esso l'importanza della collaborazione e della comunicazione.

Fu proprio Barnard nel 1930 ad evidenziare l'importanza della comunicazione interna per raggiungere gli obiettivi individuati.

Dal modello Top-Down si è sviluppato il modello Bottom-Up, caratterizzato da una comunicazione ancora limitata ma bidirezionale, con possibilità d'interscambio tra il "bottom", gli altri livelli dell'organizzazione e la direzione. L'apertura verso una comunicazione sempre maggiore si ha con il modello di comunicazione "a pettine" a cui si arriverà solo grazie ai nuovi modelli organizzativi che privilegiano il lavoro di gruppo. Nel modello a pettine la comunicazione oltre ad essere verticale è anche orizzontale.

Dagli anni Ottanta in poi, molte più aziende hanno adottato un diverso modello comunicativo, quello "a stella" in cui la comunicazione è sia trasversale che orizzontale. Nel modello "a stella" la comunicazione fa interagire l'azienda con l'ambiente esterno ed interno, ovvero con tutti i possibili stakeholders.

Per meglio comprendere il cambiamento apportato dai modelli comunicativi “a pettine” e poi “a stella” alla comunicazione, bisogna evidenziare l’evoluzione dei modelli organizzativi anche in relazione allo sviluppo sociale.

Dalla scuola delle Human Relations in poi cambia la concezione dell’organizzazione: dalla visione ingegneristica concentrata unicamente sul rapporto obiettivi-strutture-efficienza si passa ad un’organizzazione aperta, pronta e capace ad adeguarsi all’ambiente esterno (Butera,1988).

Si arriva così ad un cambiamento qualitativo oltre che quantitativo poiché nelle aziende le persone sono portate ad impegnarsi collaborando per armonizzare i bisogni dell’organizzazione con quelle dei singoli soggetti. I dipendenti sono considerati come persone dotate di proprie caratteristiche, e quindi punti di forza per l’azienda.

Con Barnard e la sua “parabola del masso” si evidenzia l’importanza delle relazioni collaborative al fine di un più efficace raggiungimento degli obiettivi.

Negli anni 1950 e 1960, gli studi della scuola comportamentista e motivazionale apportarono un ulteriore contributo allo sviluppo della consapevolezza del ruolo delle persone come risorse strategiche, concentrandosi sui bisogni delle persone e la cui soddisfazione è fonte di motivazione per l’individuo. Per Maslow la comunicazione è quindi lo strumento in grado di umanizzare i rapporti di lavoro e di soddisfare i bisogni di autorealizzazione ed autostima.

Una sempre maggiore globalizzazione economica e culturale ha poi permesso un successivo passo avanti nei modelli organizzativi. Oltre a considerare la persona come risorsa, fornendo quindi una serie di servizi interni per lo sviluppo delle risorse, ha anche sviluppato la coscienza dell’importanza del cliente.



Dagli anni Ottanta si sviluppano nuove teorie che riconoscono sempre di più il valore della comunicazione per le organizzazioni e si delineò un nuovo modello organizzativo: “ modello a rete”.

Con l’affermarsi delle nuove teorie molte aziende, disponendo di un’organizzazione a rete, tendono a migliorare la comunicazione muovendosi verso il modello gestionale del Total Quality Management.

Il Total Quality Management nasce in America ma la sua prima applicazione avviene in Giappone come risposta alla crisi, che aveva colpito tutto il mondo negli anni Settanta, derivante dallo shock petrolifero. In particolar modo lo stallo economico aveva danneggiato le aziende giapponesi poiché ancora basate sul modello taylor-fordista.

Il nuovo sistema è un punto di svolta, si passa dalla visione “il profitto prima di tutto” ad una visione a lungo termine “qualità prima di tutto”. La qualità diventa l’elemento principale, e per essere efficiente deve essere estesa a tutti i settori e quindi “totale”.

Per implementare questo modello serve un cambiamento radicale dell’organizzazione aziendale. Il raggiungimento della qualità totale non deve essere repentino ma lento e ottenuto da sforzi collettivi in modo da diventare duraturo e insito nella cultura aziendale. Elementi chiave di questo cambiamento sono, la centralità della soddisfazione del cliente e la responsabilità condivisa della qualità e del suo miglioramento a tutti i livelli aziendali.

## ***1.2 Gli Obiettivi Della Comunicazione Nell'impresa Di Ieri***

È stato in precedenza analizzato lo sviluppo dei modelli comunicativi e osservato come cambiando i modelli e le variabili socioeconomiche sono mutati nel tempo anche gli obiettivi della comunicazione.

Tornando al modello organizzativo taylor-fordista dove il modello comunicativo era il top-down, la comunicazione era concepita come semplice trasmissione e pertanto limitata a causa di una visione ristretta dei processi comunicativi. La principale funzione era di stimolazione e controllo del personale da parte della direzione, la quale decideva in autonomia.

L'impresa era una solida struttura piramidale fortemente gerarchizzata, con regole rigide e precise e con una leadership direttiva, pertanto priva di un vero dialogo e di un flusso comunicativo di ritorno (bottom-up) con evidente rischio di aberrazione del messaggio inviato.

La comunicazione era minima poiché vigeva ancora la concezione dell'organizzazione macchina in cui i dipendenti erano considerati solo come parti della macchina. Lo scopo principale dell'azienda era quindi la riduzione dei costi sulla produzione e una maggiore produttività, per ottenere tale risultato non ci si affidava alla comunicazione, che esisteva solo a scopo informativo e di controllo, ma come abbiamo visto alla parcellizzazione del lavoro.

E' importante sottolineare che all'interno dell'azienda di ieri la comunicazione era solo uno strumento nelle mani del dirigente, tramite cui dare ordini, coordinare il lavoro e ottenere l'esecuzione dei compiti da parte del lavoratore. Gli strumenti comunicativi erano impersonali, si utilizzavano principalmente ordini di servizio e bacheche, perché si pensava fossero i metodi più efficienti per assicurare una corretta informazione e perché già studiati e prescritti come migliori, quindi garanzia di efficienza della comunicazione.

Siamo quindi molto lontani dall'epoca in cui la comunicazione sarà il valore aggiunto di un'organizzazione.

I problemi di questo modello comunicativo derivano dal ruolo marginale della comunicazione interna che comporta frustrazione per i dipendenti i quali ottengono poco riconoscimento e poca gratificazione per il lavoro svolto.

L'esigua rilevanza data alla comunicazione interna, è correlata ad una scarsa necessità di comunicazione esterna visto il mercato dell'epoca.

La comunicazione esterna è il mezzo che le imprese hanno a disposizione per relazionarsi con il consumatore, con lo scopo di far conoscere il proprio prodotto e fidelizzarli. Nel periodo storico in cui il consumatore non era preso in considerazione, vista anche la scarsa concorrenza, ci si basava solo sulle idee e la gestione del top management, quindi sul pensiero e l'analisi fatta esclusivamente a livello centrale.

### ***1.3 Gli Obiettivi Della Comunicazione Nell'impresa Innovativa Di Oggi.***

È stato analizzato in precedenza l'affermarsi del ruolo della comunicazione, dalla scuola delle Human Relations in poi, come strumento essenziale di buona gestione aziendale anche grazie allo sviluppo degli studi sulla comunicazione.

Dal primo modello ingegneristico di Shannon e Weaver si è giunti con Watzlawick ad un nuovo modo di concepire la comunicazione. Lo studioso permise il passaggio da una "comunicazione come processo" ad una "comunicazione come comportamento" rendendo qualsiasi forma di interazione umana una forma di comunicazione. Con questa impostazione diventa basilare

concepire come fondamentale la comunicazione sotto ogni sua forma. L'impresa innovativa di oggi, di questo, ne è consapevole.

Infatti, la comunicazione aziendale all'interno di un'organizzazione innovativa non si limita al mero scambio d'informazioni, ma svolge tutta una serie di funzioni che aiutano a caratterizzare i criteri gestionali e la leadership in relazione agli sviluppi delle teorie che riconosco nel fattore umano un elemento di vantaggio.

La comunicazione dell'azienda di oggi non è più minimale ma prevede, invece, una comunicazione interpersonale, per soddisfare i bisogni sociali e psicologici dei lavoratori. L'ampio spazio lasciato alla comunicazione è dovuto anche alla diversa gestione del lavoro non più altamente parcellizzato, ma basato sul lavoro collettivo per il raggiungimento di determinati obiettivi. Perché si possano realizzare gli obiettivi, vi devono essere buoni rapporti relazionali tra i dipendenti in modo da migliorare la collaborazione e sviluppare un clima di positività lavorativa.

Nel nuovo modello non vi è più una direzione "chiusa" bensì un top management caratterizzato da una leadership partecipativa e quindi disposto ad ascoltare e a farsi influenzare dai flussi comunicativi provenienti dal basso.

La comunicazione interna rivolta alle risorse umane dell'organizzazione dell'azienda cercherà di sviluppare un sistema valoriale interno al fine di informare e motivare il personale, orientando i comportamenti in conformità alle norme ed alle esigenze aziendali per migliorare l'esperienza lavorativa ed anche il suo profitto.

Gli obiettivi della comunicazione di oggi, non sono solo rivolti internamente ma anche esternamente. Con lo sviluppo delle nuove tecnologie il cliente ha oggi la possibilità di interagire con l'azienda, presentando le sue preferenze e le sue richieste. Per molte aziende lo scambio d'informazioni con il cliente è

fondamentale: in quanto permette una crescita della stessa fidelizzando il cliente e differenziandosi dalle altre imprese.

Paragonando le aziende di ieri a quelle di oggi, quest'ultime sopravvivono in un mercato globale altamente competitivo in cui l'immagine, i principi e la cultura dell'azienda possono essere i vantaggi che ne permettono la crescita.

L'organizzazione moderna potenzia la capacità di lavorare sui vari fronti, il breve, il medio ed il lungo periodo per riuscire a stare al passo con i tempi del continuo sviluppo sociale ed economico.

L'azienda della società post-industriale deve concentrarsi sulla produzione di servizi, informazioni e simboli e per fare ciò ha bisogno di investire nel personale; è per questo che molte società investono sulla formazione per far crescere i dipendenti, nel pieno rispetto della soggettività, anzi valorizzandola proprio per agevolare la creatività e le idee nell'azienda così che siano uno strumento per il raggiungimento degli obiettivi più ambiziosi, insomma la conoscenza è un vantaggio competitivo.

#### ***1.4 Cultura Valori E Identità***

Cultura, valori e identità sono parole che racchiudono molte sfaccettature, analizzeremo il loro significato per capire come la cultura, i valori e l'identità abbiano un ruolo primario anche all'interno della gestione aziendale.

*“Culturalmente l'identità è il nesso tra percezione della propria storia e della propria tradizione, è l'immaginazione di un futuro, anche immediato, considerato possibile... Socialmente l'identità rappresenta un ponte tra la percezione interna (proiettata sulle prospettive) e la percezione dell'esterno*

*(proiettata sulle tradizioni) con quei caratteri di parziale condivisione da cui dipende una quota non insignificante della legittimazione dell'azienda nel mercato, nei territori di radicamento, nel rapporto con le istituzioni e con i soggetti della rappresentanza"* (Rolando, 2011).

Considerando tale definizione è facile capire lo stretto legame tra identità e cultura.

La cultura è una caratteristica del genere umano, non ci può essere cultura senza uomo e non ci può essere uomo senza cultura. Ogni individuo è portatrice di cultura. Quest'ultima è un'operazione tramite la quale i soggetti attribuiscono significato alla realtà in cui vivono, assegnando ad essa delle funzioni.

Per comprendere un'organizzazione è utile avere un approccio strutturale, ma per comprendere a pieno una struttura organizzativa non si può prescindere da un'analisi culturale dell'organizzazione.

Richiamando lo sviluppo organizzativo, ricordiamo il passaggio dalle organizzazioni meccaniche, quelle che Butera paragonò ai meccanismi di un orologio, alle organizzazioni come organismo vivente.

Il paragone ad un orologio per le organizzazioni meccaniche è facilmente comprensibile se si richiamano alla mente gli elementi peculiari dell'azienda taylor-fordista, come l'efficiente catena di montaggio, perfetta e del tutto autoreferenziale, proprio come un orologio, ma in cui non vi è la capacità di relazionarsi con l'ambiente esterno e di sopravvivere.

L'autoreferenzialità è causata dalla mancata capacità, "dell'organizzazione orologio" di recepire il flusso comunicativo dal basso e dall'esterno.

Per meglio capire questo modello organizzativo basato su tali principi è utile rifarsi alla cultura del periodo, da cui deriva anche la cultura dell'organizzazione.

In una società in cui la concorrenza era limitata, in cui iniziava la produzione di massa, e non si vedeva la necessità di una diversificazione, non era essenziale che l'azienda si aprisse, bastava il perfezionamento della produzione per ridurre

i costi. Era l'economia di una società in via di sviluppo, uscita dalla guerra e in cui era fondamentale evitare tutti quelli che per il tempo erano gli sprechi.

Con gli anni del benessere, si rinnova la società, nasce il tempo libero, cambia la concezione del lavoro e così si trasforma la cultura organizzativa che passa a quel modello organizzativo che Butera paragona ad un organismo vivente; ovvero un insieme di parti fondamentali tutte essenziali, ma dotate di compiti propri che però collaborano tra di loro per il funzionamento dell'organismo. *“L'organizzazione che come l'organismo attiva processi d'interazione e di adattamento ai continui mutamenti che l'ambiente nel quale vivono stimola, induce, o, a volte impone”* (Cocozza, 2006).

Per mettere a punto questi mutamenti continui, per adattarsi ai cambiamenti esterni, serve un fondamento che è la cultura. La cultura è importante perché è un insieme di forze potenti, nascoste e spesso inconscie, che determinano il nostro comportamento individuale e collettivo, i modi della percezione, lo schema del pensiero e i valori.

Schein asserisce che “La cultura organizzativa in particolare è importante perché gli elementi culturali determinano strategie, obiettivi e modi di agire. I valori e lo schema di pensiero di leader e dirigenti sono in parte determinati dal loro bagaglio culturale e dalle loro esperienze comuni. Se si vuole rendere un'organizzazione più efficiente ed efficace, allora si deve comprendere il ruolo giocato dalla cultura nella vita organizzativa. (Schein, 2000)

La cultura organizzativa è quindi il filo conduttore di un'azienda, è quell'insieme di valori intangibili, di assunti correlati tra di loro che legano i dipendenti all'azienda, che fidelizzano i clienti, che attirano altri lavoratori e altri clienti, che tracciano le basi per gli obiettivi ed i modi di agire all'interno dell'azienda. Il leader di un'organizzazione innovativa riconosce l'importanza della cultura ed è consapevole che è uno dei criteri più portanti della direzione. Per avere un

impegno reciproco e un orientamento basato sul commitment sono necessari dei valori condivisi ed una cultura condivisa, perciò una delle capacità principali del buon leader è trasmettere i valori e la cultura che guidano l'azione dei membri interni dell'organizzazione e sono anche fonte di legittimazione esterna (Invernizzi, 1996).



## ***2. Strumenti E Potenzialità Della Comunicazione Organizzativa***

*“La comunicazione organizzativa è l’insieme dei processi strategici e operativi, di creazione, di scambio e di condivisione di messaggi informativi e valoriali all’interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l’essenza dell’organizzazione e della sua collocazione nell’ambiente” (Invernizzi 2005).*

La definizione data da Invernizzi, della comunicazione organizzativa descrive in maniera sintetica, ma non per questo meno efficace tale tipo di comunicazione. Per capire a fondo la potenzialità della comunicazione organizzativa è necessario analizzare più approfonditamente le sue peculiarità e i suoi sistemi di attuazione.

### ***2.1 I Livelli Di Comunicazione Organizzativa***

La comunicazione organizzativa è essenzialmente composta da quattro livelli:

- comunicazione funzionale
- comunicazione strategica
- comunicazione informativa
- comunicazione creativa.

Con questa suddivisione in livelli la comunicazione organizzativa acquisisce il ruolo di collante strategico tra i processi comunicativi e quelli organizzativi.

## **Comunicazione funzionale**

La missione della comunicazione funzionale è quella di fornire ai dipendenti informazioni di tipo operativo. È importante che tale comunicazione sia accurata e completa per facilitare le relazioni professionali alla base dei rapporti interfunzionali.

Gli strumenti utilizzati sono le riunioni di lavoro, gli staff meeting, i colloqui con il personale e le circolari informative.

Come lo stesso nome suggerisce, tale comunicazione è funzionale per l'azienda perché permette la circolazione di messaggi essenziali di quotidiano utilizzo, che aiutano a creare una coordinazione e una collaborazione tra i vari uffici.

Nelle nuove gestioni aziendali il top management definisce i traguardi da raggiungere, ed essendo ormai lontani da una concezione taylor-fodista non impone ordini o doveri, ma comunica ad ogni reparto gli obiettivi tramite la modalità a cascata. In tal modo ogni settore, dal commerciale al finanziario, si coordina per realizzare il proprio obiettivo. Questa funzione conferisce alla comunicazione funzionale un ruolo di vitale importanza nelle organizzazioni.

## **Comunicazione strategica**

Il secondo livello della comunicazione organizzativa serve a divulgare le informazioni relative all'organizzazione, per far conoscere ai vari pubblici di riferimento le attività svolte e per migliorare la visibilità dell'azienda.

Con la comunicazione strategica si intendono rendere trasparenti le strategie, i valori e le politiche dell'impresa a tutti i pubblici di riferimento sia interni che esterni.

La trasparenza e la reputazione aziendale, vista l'ampia concorrenza, sono elementi identificativi e valorizzanti dell'organizzazione.

Gli strumenti di diffusione utilizzati da questo livello di comunicazione sono essenzialmente gli avvisi nelle bacheche, la realizzazione di riviste aziendali ad alto coinvolgimento, la creazione di eventi e le interviste al top management sugli sviluppi e gli obiettivi raggiunti e da perseguire.

### **Comunicazione formativa**

È un tipo di comunicazione che forma i dipendenti e i collaboratori arricchendoli di competenze. È una strategia manageriale dell'impresa innovativa.

Ha come obiettivo quello di fornire i contenuti e i metodi necessari per una migliore collaborazione e coordinazione all'interno dell'azienda.

La comunicazione formativa utilizza gli strumenti tipici della didattica aziendale come la formazione d'aula e il training on the job. A livello formativo la formazione esperienziale acquisisce un ruolo importante anche come metodo di trasmissione e apprendimento dell'importanza della comunicazione in tutte le sue forme. La formazione esperienziale è una metodologia che permette un apprendimento olistico, basato sulla simulazione di alcune situazioni. L'allievo, tramite l'esperienza diretta, apprende i concetti fondamentali.

La formazione del personale, all'interno delle organizzazioni sta ricomprendo un ruolo sempre più importante, è perciò essenziale che i corsi siano tenuti da professionisti o da manager di linea qualificati.

### **Comunicazione creativa**

Rappresenta la capacità creativa all'interno dell'azienda o meglio lo spazio lasciato ai dipendenti per sviluppare quella creatività di cui ne beneficerà

l'organizzazione nel suo insieme. È la componente nuova apportata dalla comunicazione organizzativa.

La creatività è un valore aggiunto per l'azienda; singolarmente l'uomo è fallace mentre con il lavoro di gruppo si sviluppano nuove idee, magari anche contrastanti tra di loro, ma il concetto è che il pensiero anche divergente se ben indirizzato è positivo e innovatore.

La comunicazione creativa è maggiormente sviluppata nelle aziende con un'organizzazione a rete, in cui vi è un maggiore confronto dato dalle condizioni organizzative che permettono il nascere di nuove reti relazionali. Questo anche grazie ad un dialogo verticale ed orizzontale che annulla la staticità che caratterizza le aziende classiche e che comporta una riduzione di creatività.

In relazione a ciò è facile individuare come mezzi migliori, per lo sviluppo della comunicazione creativa, tutte quelle situazioni che permettono uno scambio di opinioni. Esempi sono i brainstorming, i confronti interistituzionali gestiti tra diversi settori aziendali, gli incontri in contesti esterni come le cene di Natale, dove i collaboratori possono coordinarsi ed aggiornarsi sui risultati lavorativi, in cui si creano legami professionali ma anche di amicizia extralavorativa e si rafforza il senso di appartenenza all'azienda.

I quattro livelli che compongono la comunicazione organizzativa sono interconnessi. Affinché la comunicazione sia effettivamente un valore aggiunto ed efficace, i livelli dovrebbero essere utilizzati congiuntamente dall'azienda realmente innovativa.

La comunicazione organizzativa ben orchestrata è sicuramente un'attività molto complessa, ma in grado di progettare e realizzare una comune realtà aziendale.

## ***2.2 I Contenuti Della Comunicazione***

Elemento caratterizzante della comunicazione organizzativa è quello di mettere in comune, i contenuti non nel senso di argomenti specifici ma in una visione più ampia, dalle mere informazioni ai più essenziali valori (Amietta, 2001).

La comunicazione organizzativa, per le sue peculiarità, è un elemento capace di influenzare i sistemi organizzativi, è il collante, il catalizzatore del sistema che altro non è che un network di comunicazione.

A proposito è possibile affermare che dall'organizzazione taylor-fordista in poi, le teorie organizzative si sono sviluppate e formate sul presupposto della comunicazione.

La comunicazione è un processo complesso direzionato verso l'esterno e verso l'interno, ma parlando di comunicazione organizzativa si compie un passo avanti nel modo di concepirla e di utilizzarla, infatti questa distinzione viene eliminata. I contenuti dei messaggi e gli obiettivi della comunicazione organizzativa non sono più divisi e differenziati per la comunicazione interna ed esterna, ma sono unificati facendo riferimento ai valori e alla cultura aziendale che come è opportuno ricordare, sono gli elementi che fanno da collante.

Le organizzazioni a rete, a causa della loro natura complessa, necessitano per il loro corretto funzionamento, dell'uso costante della comunicazione organizzativa.

Questa esigenza di questo tipo di organizzazioni deriva dal fatto che, la struttura si basa su relazioni di tipo cooperativo, in cui sono necessarie relazioni forti che rendano l'azienda flessibile e capace di adattarsi ai repentini mutamenti del mercato e della società di oggi. Come sostenuto da Invernizzi *“nella teoria dell'impresa rete la comunicazione è chiamata a supportare le due*

*caratteristiche centrali, che sono l'auto-adattamento e la centralità delle relazioni”.*

La complessità della comunicazione organizzativa permette all'azienda di sviluppare l'identità e la cultura distintiva, elementi utili per intensificare l'identificazione dei membri interni e la legittimazione dagli interlocutori esterni.

### ***2.3 Il Piano Di Comunicazione Organizzativa***

Analizzando la comunicazione è stato possibile constatare la sua complessità, e quindi la necessità di gestire e pianificare, con un approccio sistemico, gli ampi processi comunicativi relativi all'impresa.

Lo strumento per una gestione efficace della comunicazione è il “Piano di Comunicazione Integrata”, una sorta di vademecum del comunicatore.

La sua corretta creazione permette di programmare e gestire i singoli obiettivi e le singole strategie a favore di uno scopo finale.

A occuparsi della progettazione del Piano in molte aziende è un ufficio specializzato che si dedica esclusivamente alla comunicazione.

Nonostante l'accresciuta consapevolezza dell'importanza della comunicazione non tutte le aziende si sono fornite di un ufficio apposito, il che può comportare un trattamento non manageriale dei flussi comunicativi e causare la creazione di un programma di comunicazione non efficiente.

Elemento essenziale di un “Piano Di Comunicazione Organizzativa” è l'integrazione tra le molteplici aree aziendali che richiedono la comunicazione con le scelte organizzative di fondo che danno vita ai messaggi. Questi se ben

orchestrati porteranno a costruire una cultura distintiva che sia anche un sostegno all'identità e all'immagine dell'azienda.

Il Piano Di Comunicazione è uno strumento formale che crea un agire comunicativo controllato, coordinato e soprattutto consapevole, per riuscire a sviluppare un flusso coerente con la corporate identity.

Per concepire un Piano Organizzativo può essere utile suddividere i vari passaggi in tre macro fasi: la finalizzazione, l'implementazione e il monitoraggio/aggiustamento (Pastore & Vernuccio, 2008).

All'interno della prima macro fase si teorizza il Piano che sarà implementato in seguito.

Il primo *step*, essenziale per un buon piano comunicativo, è la fase conoscitiva dell'ambiente esterno (contesto geografico, concorrenza, mercato, contesto socio/economico) e dell'ambiente interno (strutture, le competenze, le risorse).

Il processo di ascolto e analisi richiede molto impegno da parte del gruppo di lavoro, che tramite l'utilizzo di svariati strumenti e tecniche, come inchieste e sondaggi, crea un quadro della situazione dei fabbisogni della comunicazione.

L'accuratezza in questa fase è necessaria poiché permetterà di definire in modo accurato gli obiettivi, tenendo conto del budget aziendale e di tutti i pubblici di riferimento.

In definitiva questa fase pone in evidenza: le opportunità e le minacce cui è soggetta l'azienda, i punti di forza e debolezza dei precedenti piani di comunicazione e del communication management.

In generale, identifica i bisogni della comunicazione e le aree che necessitano di intervento.

L'ascolto nell'impresa innovativa non è limitato alla fase di creazione del piano ma, essendo stato riconosciuto come un elemento prioritario, viene svolto in modo continuo dando vita alla pratica del communication auditing. (Cocozza, 2012)

Il communication auditing è un metodo di ricerca sistematico per identificare i punti di forza e di debolezza della comunicazione. Si analizzano periodicamente gli strumenti di comunicazione, gli obiettivi ed i risultati. È possibile affermare che l'azienda innovativa continua questa prima fase d'ascolto analisi e controllo in modo costante nel tempo, per rendere la comunicazione flessibile alle esigenze aziendali e renderla un vantaggio competitivo.

Nel periodo d'implementazione grazie agli elementi raccolti nel primo *step* si elaborerà il Piano Di Comunicazione Aziendale che dovrà essere coerente con vision, mission, con il sistema valoriale dell'azienda e con le decisioni strategiche del top management.

In relazione alla nuova politica di comunicazione, verrà individuata tra le possibili alternative strategiche la migliore andando a definirne gli obiettivi primari e secondari, i tempi di attuazione, i costi, le risorse necessarie i mezzi ed i canali da utilizzare per l'implementazione.

In concomitanza con la definizione strategica delle azioni specifiche d'implementazione del Piano si definiscono i meccanismi di controllo e valutazione dei risultati.

Una volta attivato il Piano Di Comunicazione sono anche attivati gli strumenti di monitoraggio per verificare l'impatto e l'andamento delle strategie adottate, così da poter apportare eventuali modifiche dove e se necessario.

La valutazione dei risultati e dell'efficacia complessiva è importante perché un piano di comunicazione ha un andamento ricorsivo. La comunicazione non si ferma mai e si può migliorare solo valutando il piano precedente.

Un piano di comunicazione anche se ben definito ha una serie di "nemici endogeni ed esogeni" che possono renderlo inefficace se non è seguito, monitorato e aggiustato.



Tra i “nemici esogeni” troviamo lo scetticismo, l’indifferenza, l’over exposition dovuto all’ampia pubblicizzazione dell’importanza del piano e la poca attenzione al mantenimento che lo rendono privo di affidabilità.

I “nemici endogeni” sono invece la sporadicità, la burocrazia, l’astrattezza e la ridondanza.

Per cercare di limitare il deterioramento del piano di comunicazione ed evitare i “nemici” della stessa sono stati definite le “sette C della comunicazione” :

1. Credibilità: è la caratteristica della fonte del messaggio, la quale deve essere affidabile, credibile e sicura.
2. Contesto: è l’ambiente sociale che deve essere analizzato dal comunicatore per sapere chi è il suo pubblico e quindi scegliere la strategia comunicativa più efficace;
3. Contenuto: deve essere comprensibile e interessante per il pubblico di riferimento;
4. Chiarezza: servono messaggi semplici e completi, ma nel contempo concisi per raggiungere in maniera rapida il destinatario. Il messaggio deve contenere tutte le informazioni ma senza dettagli inutili che non ne faciliterebbero l’interiorizzazione.
5. Continuità: abbiamo già evidenziato l’aspetto continuo della comunicazione, una comunicazione incostante è inefficace;
6. Canali: bisogna individuare i canali di comunicazione adeguati con cui far arrivare il messaggio al pubblico e individuare quelli preferiti dal pubblico;
7. Capability of audience: ovvero il grado di ricettività del pubblico.  
(Cocozza, 2012 pp 165-166)

## ***2.4 Il Processo Ed I Principali Attori***

Il nuovo contesto sociale ed economico richiede alla comunicazione nuove competenze e nuovi strumenti per poter comprendere e raggiungere tutti gli stakeholders.

Per analizzare il processo della comunicazione, tenendo in mente anche i livelli della comunicazione organizzativa, può essere utile suddividerlo in cinque proposizioni operative.

1. riferire tutte le iniziative di comunicazione ai valori guida aziendali, specifici ed eticamente fondati;
2. realizzare un'elevata coerenza e sinergia tra tutti gli atti comunicazionali e con le azioni gestionali;
3. supportare le innovazioni organizzative e gestionali strategiche con la comunicazione;
4. diffondere le competenze di comunicazione interpersonale per favorire la cooperazione;
5. realizzare il presidio strategico della comunicazione e utilizzare tecniche manageriali evolute per gestirla (Invernizzi, 1996 p 366).

Invernizzi traccia queste cinque proposizioni della comunicazione organizzativa come essenziali per il buon funzionamento aziendale. Il comunicatore che nel creare un piano di comunicazione e nell'implementare le politiche tiene in mente questo memorandum otterrà risultati positivi.

In merito agli attori della comunicazione si è assistito ad una tendenza a creare una "direzione comunicazione" molto vicina al vertice, che curi tutti gli aspetti della comunicazione: quella interna, quella esterna, quella valoriale, quella con i media, e molti altri aspetti relativi alla comunicazione

L'unità diviene il centro di responsabilità dell'attività di pianificazione della comunicazione ma, come abbiamo visto, le imprese moderne tendono a basarsi sui principi di Total Quality Management quindi sulla partecipazione attiva di tutti i soggetti dell'azienda.

### ***3. Comunicazione in Planhotel Sa***

È stato finora analizzato lo sviluppo e l'importanza della comunicazione. Per approfondire il tema e razionalizzare i concetti fino a qui considerati, è stata studiata un'azienda che opera nel settore alberghiero. Le informazioni sono state ricavate dal Company Profile dell'azienda e da un'intervista rilasciata dal Presidente Sara Rosso nel Luglio 2015 a Lugano.

#### ***3.1 Storia e Mission***

Durante la rinascita del Paese dopo la Seconda Guerra Mondiale, precisamente nell'anno 1953 nasce a Torino l' "Agenzia di Viaggi e Turismo Franco Rosso". La prima sede dell'Agenzia era una piccola sala da biliardo nel retro di un bar di Corso Giulio Cesare e nacque come organizzazione familiare. L'attività principale era la vendita di biglietti di autobus e di gite organizzate in pullman per le vacanze. Un'idea futurista di quella che sarebbe stata l'organizzazione delle vacanze.

L'Agenzia durante il boom economico si sviluppò offrendo tour estivi organizzati in Europa e nacquero i cataloghi promozionali, dove l'azienda promuoveva crociere delle compagnie italiane ed estere e viaggi aerei intercontinentali (inaugurati nel 1967).

Negli anni settanta la passione per i viaggi che ha sempre animato la famiglia Rosso si sviluppò ulteriormente portando alla fondazione della Franco Rosso Italia. Venne così ampliata l'offerta e la società divenne il primo Tour Operator a portare gli Italiani in Africa, più precisamente in Kenya, affermandosi in breve tempo come l'Operatore leader per queste destinazioni.

Venti anni dopo il brand diventa Francorosso International e Incentive, con una ulteriore specializzazione verso le destinazioni internazionali, dalle città Messicane alle spiagge incantate dell'Oceano Indiano. Questo ebbe effetti positivi per la società, infatti questa innovazione coincise con il periodo in cui tali paesi, fino ad allora inesplorati e incontaminati, si stavano trasformando nelle mete turistiche più richieste al mondo.

La Francorosso Incentive diede vita ad una nuova tipologia di viaggi destinata alle aziende. Avevano capito l'esigenza delle organizzazioni di migliorare la comunicazione ed i rapporti aziendali così crearono delle proposte di viaggio ad hoc per le aziende.

Il turismo come lo conosciamo oggi stava appena nascendo.

La famiglia decise di abbandonare il settore turistico come tour operator, ma trasformandosi in azienda hospitality e vendendo il marchio francorosso ad un altro tour operator per fondare a Lugano nel 1997 la Planhotel Hospitality Group. Questa decisione nasce dall'esigenza di fornire strutture alberghiere all'altezza della clientela più esigente che erano difficilmente reperibili nei paesi turisticamente emergenti.

Planhotel, infatti, non è più un tour operator ma, un'azienda operante nel management, acquisizioni e marketing di strutture alberghiere, con diverse società collegate per garantire all'utente per la prima volta un soggiorno di qualità ed all'inclusive a tutto tondo.

L'azienda nasce a gestione familiare basandosi sui valori di rispetto, fiducia e attenzione per il cliente. In merito all'identità dell'azienda Sara Rosso, il Presidente, dice: *“Per avere successo dobbiamo essere attori, non spettatori. Quando un problema mina la qualità dei nostri servizi, abbiamo la personale responsabilità di risolverlo. Quando scopriamo un modo per migliorare il nostro servizio, sentiamo l'imperativo morale di adottarlo. I nostri collaboratori si impegnano ogni giorno per aumentare la soddisfazione dei*

*nostri clienti e si dedicano con passione a rendere eccellente ogni componente del servizio, nella consapevolezza che i nostri resorts devono essere, per i nostri ospiti, una casa lontano da casa”.*

*La vision aziendale definita dall’azienda è quella di “essere percepiti, dagli ospiti, dai partner, dai collaboratori e anche dai competitors, come la migliore piccola catena di hotel e resorts del mondo”.*

*La mission propone di gestire “nel modo più professionale, efficace ed efficiente possibile i resorts del gruppo al fine di generare un ritorno positivo sotto ogni aspetto per i proprietari, una buona interazione con collaboratori e partner e un servizio eccellente in grado di rendere davvero unici i soggiorni dei nostri ospiti.”*

Sulla Company Profile dell’azienda vengono definiti una serie di valori precisi e puntali:

- 1. We believe in the family atmosphere – our resorts & hotels are a home away from home.*
- 2. We are creative and innovative in dispensing our daily duties and in our way of approaching any task.*
- 3. We are continuously striving to better ourselves through our passion for the hospitality industry, self-improvement and learning.*
- 4. We display respect, fairness and integrity and foster mutual trust and care in our dealings with our employees, our business partners and our guest.*
- 5. We continuously making an effort in dealing with others as we would want them to deal with us and others with a professional and harmonious attitude .*
- 6. We consider the development of all our employees a high priority in regards to each contribution and importance.*
- 7. We instill and foster a sense of pride and feeling of “ownership” amongst our employees.*

8. *We strive to be in harmony with the natural environment and our cultural surroundings.*
9. *We contribute our resources, both financial and human to help better the environment and the community which we live in.*
10. *We have fun and enjoy our work.*

### ***3.2 La Dimensione Strutturale e Culturale***

Planhotel Sa nonostante il passare degli anni, è rimasta tutt'oggi un'azienda a gestione familiare. Infatti, ai vertici dell'azienda c'è Sara Rosso che ricopre l'incarico di Presidente e Paolo Rosso che è il Vicepresidente, entrambi figli di Franco Rosso.

L'azienda è una struttura organizzativa abbastanza snella. Non è definibile come una struttura piramidale, ma un modello a rete al cui centro troviamo l'attenzione per il cliente.

Il turista/cliente non è solo consumatore ma è partecipe nel processo di fabbricazione del servizio turistico e rappresenta un l'elemento focale del sistema. Senza turista, il servizio non esiste.

A livello puramente organizzativo è possibile identificare in Planhotel il Border of Directors composto dal Presidente, dal Vice Presidente e dai direttori del settore finanziario, commerciale ed operativo.



I principi, la missione ed i valori familiari hanno creato un Border of Directors, aperto all'ascolto e portato alla collaborazione con tutta l'azienda. In Planhotel vi è, in ogni settore, una particolare attenzione ai flussi comunicativi di ritorno. Le linee guide e gli obiettivi finali vengono decisi dal Presidente ma, in efficiente collaborazione con la direzione finanziaria, commerciale, operativa e tenendo sempre in mente il precedente feedback del cliente.

L'ufficio delle risorse umane è interno all'azienda, e segue da vicino le azioni, gli obiettivi e le necessità dell'azienda. È importante evidenziare che anche fisicamente l'ufficio risorse umane, nella sede di Lugano, è volutamente situato di fronte all'ufficio del Presidente. Questa vicinanza permette un maggiore coordinamento delle politiche di comunicazione agli obiettivi strategici.

Il settore operativo si occupa della gestione di tutte le strutture alberghiere del gruppo, fungendo da canale di comunicazione tra i direttori alberghieri, le loro necessità e gli obiettivi delineati dal Border.

La struttura organizzativa degli alberghi è necessariamente piramidale.

A capo della struttura troviamo il Direttore d'albergo ed l'Executive assistant



manager, i quali si occupano della gestione effettiva dell'albergo, della comunicazione interna alla struttura e della comunicazione con l'ufficio di Lugano.

Le strutture alberghiere Planhotel si suddividono in diversi dipartimenti:

1. amministrazione finanziaria
2. "room division": che comprende il front office, l'housekeeping e laundry.
3. F&B: food and beverage che si occupa dei servizi di cucina, bar, ristoranti e servizio in camera.
4. Recreation: che gestisce i servizi ricreativi per il cliente; come le escursioni, gli intrattenimenti serali, il mini club, le attività diurne all'interno dell'albergo.
5. Spa: elemento sempre presente e gestito in outsourcing ma controllato nella qualità dall'azienda sempre nell'ottica di fornire il massimo del servizio al cliente

Ogni dipartimento ha un responsabile di settore e dei supervisor che coordinano tutto lo staff del reparto.

Lo staff nelle strutture Planhotel è diversificato, in genere i Direttori sono occidentali mentre il resto del personale è tendenzialmente locale. Questa decisione dell'impiego di collaboratori locali è in armonia con l'idea dell'azienda di portare lavoro e benessere nelle popolazioni indigene nel massimo rispetto delle loro identità culturali e religiose, infatti circa il 90% del personale è del luogo.

L'elemento culturale non è sottovalutabile nella gestione. Planhotel ha dovuto affrontare la sfida della creazione di una cultura aziendale che non sia condivisibile solo dal personale occidentale ma, come detto in precedenza, anche da culture diverse come quelle dei paesi africani o maldiviani.

Per superare questo ostacolo, di vitale importanza, sono state le politiche di comunicazione interna che hanno favorito il nascere di relazioni collaborative tra le varie identità e le diverse etnie che lavorano in uno stesso *resort*.

### ***3.3 Strategie e Politiche di Comunicazione***

Il “prodotto turistico” è, per le sue caratteristiche, un prodotto difficile da gestire, la domanda turistica è instabile poiché soggetta a mutamenti e fluttuazioni dipendenti da forze esogene, quindi non facilmente prevedibili.

Il cliente o meglio, il turista è l’attore principale, l’intero sistema ha come principale finalità la sua soddisfazione.

La comunicazione nelle imprese alberghiere è un elemento decisivo per elevare l’immagine aziendale e il valore del servizio erogato.

Le iniziative di comunicazione devono conformarsi ai principi della comunicazione organizzativa, poiché l’attività comunicativa aiuta a far emergere i valori che contraddistinguono l’azienda così da distinguersi dalla concorrenza.

Per raggiungere questi obiettivi in modo efficace deve riferirsi ad una pluralità di pubblici con egual intensità comunicativa, quindi sia all’ambiente esterno che interno con l’obiettivo di suscitare in tutti i soggetti con i quali si rapporta una favorevole predisposizione nei propri confronti (Benevolo & Grasso, 2010).

Planhotel ha in effetti fatto suo questo concetto dichiarando *“To achieve above average returns for our owners through professional management, positive communication and interaction with our guest, our employees and business*

*partners by continuously emphasizing on our values and purpose and our brand values.”*

Una delle strategie comunicative dell'azienda, rivolte al cliente, è quella di suddividere in brand le strutture alberghiere, diversificando il prodotto, ma senza mai abbandonare la caratteristica dell' all-inclusive.

I brand sono essenzialmente tre:

1. *Diamonds Resorts*: è la categoria d'eccellenza, sono *resort* di lusso, situati in location uniche (Maldive, Mozambico, a Zanzibar). “*La filosofia del brand è quella di ascoltare le esigenze individuali di tutti i nostri clienti per rispondere con servizi personalizzati, esperienze culinarie eccellenti e servizi esclusivi in grado di rendere ogni soggiorno straordinario e indimenticabile.*” Sono alberghi che mirano a coccolare il cliente in tutti modi possibili, e con un alto standard di qualità.
2. *Sandies Resort & Hotels*: sono *resort* situati in destinazioni d'eccezione. Il nome del brand suggerisce l'idea di alberghi sulla spiaggia a dimensione familiare. La filosofia del marchio è quella di mantenere un'atmosfera semplice, amichevole ed un alto livello di qualità del servizio.
3. *Explorians Camps & Lodges* : questo terzo brand è caratterizzato da lodge di qualità dotati di ogni confort che permettono al cliente “*un'incredibile esperienza nell'africa selvaggia e incontaminata*”. La filosofia è quella di offrire al cliente avventure, possibilità di esplorazione senza rinunciare alla qualità ed al confort.

L' all-inclusive è l' elemento fondamentale della strategia comunicativa di Planhotel, essendo anche coerente con il primo valore dell'azienda: far sentire il cliente a casa anche se lontano da casa.

Il Company Profile dà una spiegazione esaustiva dell'importanza che riveste:

*“Per noi all inclusive significa davvero tutto incluso nel prezzo del soggiorno, seppur mantenendo naturalmente un elevato standard di qualità e attenzione alle esigenze dei nostri clienti. I servizi inclusi vanno dalla ristorazione, drink e servizi in camera, fino al wi-fi, eventi ed attività che prepariamo accuratamente per i nostri clienti, per offrire loro un'esperienza di soggiorno indimenticabile sotto tutti i punti di vista. É questo il motivo per cui anche il nostro personale è pronto ad accogliervi nella migliore maniera possibile, assistendovi in tutte le vostre possibili necessità senza lasciare nulla al caso. Sempre all'interno del pacchetto all inclusive, per i nostri ospiti alle Maldive, c'è la possibilità di poter conoscere meglio i fondali delle isole insieme ai biologi presenti sull'isola.*

*Un particolare trattamento all inclusive viene riservato ai nostri clienti che soggiornano al Diamonds Star of the East, con un servizio di butler service 24h, minibar internazionale rifornito quotidianamente e altro ancora.*

*Vivete un'esperienza esclusiva ed emozionante in location d'eccezione quali Zanzibar, Maldive, Mozambico e Kenya, penseremo noi a tutto il resto.”*

In una struttura alberghiera la comunicazione rivolta ai dipendenti ricopre un ruolo chiave.

Il turista ha molteplici contatti con i dipendenti del settore alberghiero. Dal momento della prenotazione del viaggio, all'arrivo nella struttura dove si relazionerà con il direttore d'albergo, la reception e ed il resto dello staff. Come è stato già accennato un'azienda che si prende cura dei suoi lavoratori soddisfacendone i bisogni di stima, sicurezza, autorealizzazione e rispetto delle diverse entità culturali e religiose, avrà dei dipendenti felici.

L'impiegato felice e realizzato nell'azienda cercare di farla risaltare agli occhi del cliente creando in questo caso, un turista felice.

Planhotel consapevole della rilevanza che ha il dipendente nel migliorare l'esperienza del cliente e quindi la valutazione dell'azienda, ha concentrato

molte forze in politiche di comunicazione a favore del dipendente.

Richiamando ancora i valori dell'azienda "*We consider the development of all our employees a high priority in regards to each contribution and importance.*" *We instill and foster a sense of pride and feeling of "ownership" amongst our employees. We have fun and enjoy our work"*

Un'altra peculiarità, è che nell'azienda è valorizzata la crescita interna dei dipendenti, in relazione anche al principio, molto sentito, per cui tutti possono crescere ed aspirare a raggiungere i vertici rispettivamente alle singole competenze. La leadership è aperta alla ricerca di nuovi collaboratori ma senza svalutare i vecchi dipendenti, è una grande famiglia pronta ad accogliere nuovi membri ma senza lasciare indietro nessuno.

### ***3.4 Il Piano Di Comunicazione Organizzativa In Planhotel Sa***

Come è stato detto la *mission* di Planhotel è quella di essere percepiti, dagli ospiti, dai partner, dai collaboratori e dai competitors, come la migliore piccola catena di hotel e *resorts* del mondo ed inoltre punta a far sentire il cliente a casa anche se lontano da casa.

Questi obiettivi necessitano di un piano di comunicazione sempre in funzione e ben collaudato.

L'Azienda mantiene sempre attivo il sistema di communication auditing tramite cui analizza il modo in cui viene percepita dai competitors e dai clienti, monitora il livello di soddisfazione dei clienti e la qualità dei rapporti aziendali.

Il processo di *communication auditing* si concentra sulla valutazione offerta dai

competitors facendo ricerca di mercato di categoria, andando ad analizzare, ad esempio, la qualità delle altre strutture *all inclusive* nel territorio a parità di prezzo.

In merito alla soddisfazione del cliente, sono attuati dei sistemi di monitoraggio dell'esperienza di soggiorno ad esempio sono utilizzati questionari di gradimento per ogni singolo reparto e si effettuano anche dei sondaggi per capire il feedback di gradimento del cliente e come il cliente vede la struttura. Viene in oltre monitorata anche la comunicazione interna, la soddisfazione dei lavoratori.

I macro obiettivi del Piano puntano al miglioramento della valutazione dei competitors, al miglioramento della percezione che i clienti hanno del servizio ed alla stimolazione di forme di comunicazione interna più snelle e favorire condivisione e senso di appartenenza.

Una volta aggiornato il sistema di audit l'azienda definisce più precisamente gli obiettivi come la ricerca di nuovi strumenti e metodi migliorare l'esperienza del cliente o instaurare un clima più collaborativo con i dipendenti.

Una volta raccolti i dati ,gli obiettivi tutto in relazione alla *vision* ed ai valori dell'azienda viene iniziata la stesura del Piano individuando la strategia e la scelta degli strumenti.

In Planhotel uno delle ultime iniziative si è concentrata nella comunicazione esterna nel tentativo di attirare un maggior numero di clienti, sia migliorando l'esperienza del cliente nel *resort* e sia cercando altri metodi con cui superare eventuali problematiche culturali con lo staff locale dei *resort*

Per quando riguarda la comunicazione esterna, si è affrontato il problema dell'importanza per un'azienda alberghiera del “farsi conoscere e farsi trovare”. La strategia adottata per la risoluzione del problema si è basata sul

rinnovamento del sito web, curando la grafica e la completezza di informazioni. L'azienda originariamente lasciava la pubblicizzazione dei prodotti Planhotel ai vari Tour operators e si occupava solo in piccola parte di pubblicizzazione diretta azienda-cliente nel senso di utilizzatore finale della struttura.

Recentemente si è deciso di muoversi verso una modernizzazione, instaurando un ufficio apposito che si occupa delle pagine social delle varie strutture.

Le pagine social sponsorizzano tutte le attività di cui il cliente può usufruire, ad esempio sul profilo della struttura *Diamonds Thudufushi Beach and Water Villas* si sta rendo partecipe il cliente dell'iniziativa che prevede la ricostruzione della barriera corallina, con dei biologi esperti e il sostegno e l'aiuto dei clienti interessati. I *resorts* delle Maldive hanno da poco ricevuto un certificato per il supporto dato al "Maldivian Manta Ray Project".

In generale tutti gli alberghi hanno riconosciuto la loro responsabilità sociale per la cura dell'ambiente investendo con attività di sensibilizzazione dei clienti, offrendo un prodotto di qualità e lusso limitando ma l'impatto ambientale.

Tra le strategie comunicative della Planhotel è già stata evidenziata l'importanza del dipendente e delle relazioni tra dipendenti.

Il nuovo piano di comunicazione ha cercato nuovi strumenti per la migliorare le relazioni e rinnovare quelle già esistenti.

Si è rimarcata l'importanza della serata a tema per far conoscere le usanze del luogo. Vengono serviti i piatti tipici del paese e si organizzano degli spettacoli per far conoscere le danze tipiche dei Masai kenioti, o le musiche maldiviane. Questa semplice iniziativa permette al cliente di conoscere le usanze e valorizza lo staff locale che si realizza e diverte nell'organizzazione.

È necessario sottolineare che, essendo le strutture dei piccoli villaggi spesso il personale vive nel *resort* ed ha quindi l'esigenza di momenti di svago, per cui sono state create delle zone relax, dei tornei mensili di calcio, pallavolo che

hanno il duplice scopo di fungere da occasioni di relax inoltre grazie alle pratiche sportive si creano legami più forti tra i dipendenti.

L'integrazione è sempre stata importante, già al momento della costruzione delle strutture sono stati creati dei luoghi di culto, per esempio nei paesi mussulmani vengono rispettati i periodi di Ramadan cercando di facilitare la vita dei dipendenti durante tale periodo.

Il Piano ha anche messo l'accento su la necessità di aumentare la frequenza del training negli alberghi e vorrebbe incrementare la pratica dei "viaggi training" per i direttori e capi dipartimento. I "viaggi training" sono viaggi organizzati dall'azienda fatti in altre città dove di giorno vengono seguiti dei corsi di aggiornamento e la sera si scoprono le città ma tutto insieme rafforzando i legami e dando spazio alla comunicazione creativa.



## *Conclusioni*

Questo elaborato si era posto l'obbiettivo di analizzare gli sviluppi delle teorie gestionali, così da poter comprenderne meglio l'attuale importanza.

È opportuno rimarcare che per molti anni la comunicazione aziendale non è stata un elemento di rilevanza nella gestione delle organizzazioni. Solo con lo sviluppo di teorie sociologiche sulla comunicazione, con l'avvento di nuove tecnologie e della globalizzazione che la stessa è diventata un elemento sempre più importante anche nelle organizzazioni aziendali.

In relazione a quanto trattato, è possibile evidenziare alcuni elementi rilevanti.

Tramite l'analisi dei modelli comunicativi dalle prime organizzazioni fino alle organizzazioni moderne si è potuto evincere il ruolo predominante che ha assunto la comunicazione.

È stato possibile desumere che la comunicazione ha quindi effetti positivi sulle relazioni aziendali, è creatrice della cultura aziendale, rafforza i valori aziendali, stimola la creatività e la circolazione di idee, facilita il raggiungimento degli obbiettivi e quindi favorisce i risultati economici positivi. Insomma, è effettivamente un vantaggio competitivo.

In seguito, si è evidenziata la comunicazione organizzativa come modello comunicativo più efficiente per un'azienda.

Tramite un'accurata analisi dei livelli di tale comunicazione si è potuto rendere evidente l'importanza della precisa strutturazione di un Piano di Comunicazione per riuscire a creare un flusso comunicativo differenziato nei modi tra esterno ed interno ma non nei messaggi, che devono sempre fare riferimento alla cultura aziendale che ha il ruolo primario di "collante aziendale". Creando così un senso comune in cui i dipendenti ci si possono riconoscere.

È quindi possibile affermare che *“la comunicazione organizzativa costituisce la linfa vitale di un’organizzazione”* (Cocozza, 2010, p.112).

È linfa vitale per gli innumerevoli benefici che è in grado di apportare se ben strutturata sia per le persone nella loro individualità, sia per l’organizzazione nel suo complesso.

È stato, inoltre, evidenziato il fatto che la comunicazione d’impresa per potersi concretizzare come un vero elemento competitivo per l’azienda, è essenziale che sia gestita in maniera strutturata, manageriale, e in una dimensione olistica all’interno dell’organizzazione. Valorizzando un tipo di comunicazione partecipativa e coinvolgente è possibile migliorare il valore dell’impresa percepito sia internamente che esternamente ed è inoltre possibili avere effetti positivi sulla produttività

Infine, grazie all’analisi strutturale della Planhotel Hospitality Group è stato possibile individuare le maggiori politiche comunicative promosse dall’azienda, ed avere così un riscontro empirico dell’importanza della comunicazione.

Tutte le aziende dovrebbero elaborare una strategia comunicativa che tenga in sempre maggiore considerazione le relazioni umane, la conoscenza e l’innovazione, favorendo organizzazioni snelle ma caratterizzate da collaborazione e fiducia tra le persone.

## ***Bibliografia e Sitografia***

### ***Primo Capitolo***

Benzi C. (2008) La comunicazione organizzativa. Schede teoriche e tecniche. Centro Studi Cisl.

[http://www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/16/Quaderni\\_11.pdf](http://www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/16/Quaderni_11.pdf).

Butera F. (1988) L'orologio e l'organismo. Il cambiamento organizzativo nella grande impresa in Italia, Franco Angeli, Milano.

Cocozza A. (2006) Direzione risorse umane. Politiche e strumenti per l'organizzazione e la gestione delle relazioni di lavoro.

Cocozza A. (2014) Organizzazioni. Culture, modelli, governance. Franco Angeli, Milano.

Di Vittorio A. (1997) Cultura e coinvolgimento. l'importanza dei valori nell'azienda di oggi.  
[https://www.mps.it/NR/rdonlyres/01A597C6-0A0C-4E22-83BA-71672463563E/34453/da\\_divittorio.pdf](https://www.mps.it/NR/rdonlyres/01A597C6-0A0C-4E22-83BA-71672463563E/34453/da_divittorio.pdf)

Paparelli A. (2003) Gli esperimenti di Mayo: qual è stato il vero "effetto Hawthorne"? Eos consulenza per la direzione. Ticonzero SDA Bocconi.  
[http://docenti.unicz.it/upload/denito/lettura\\_mayo.pdf](http://docenti.unicz.it/upload/denito/lettura_mayo.pdf)

Rolando S. (2011) Pag 92 Comunicazione e identità nel sistema di impresa e nelle istituzioni.  
<http://www.theitalianjournalofmanagement.it/rivista/index.php/sinergie/article/viewFile/51/51>

Schein E. H. (2000) Culture d'Impresa, Raffaello Cortina Editore.

### ***Secondo Capitolo***

Amietta P. (2001), Comunicare per apprendere. Dall'impresa-organizzazione all'impresa-comunicazione, Franco Angeli, Milano.

Pastore A. & Vernuccio Maria (2008) Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management. Apogeo Education.

Cocozza A. (2012) Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane, Franco Angeli, Milano. Pp 165-166

Cogno E. (2009) Il talento del comunicatore. Manuale per diventare communication manager di successo. Franco Angeli, Milano.

Invernizzi E. (1996) La comunicazione organizzativa nel governo dell'impresa, Giuffrè Editore, Milano.

### ***Terzo Capitolo***

Ferraresi M. (2003) La marca. Costruire un'identità rafforzare un'immagine, Carocci Editore.

Ejarque J. (2015) Social Media Marketing per il turismo. Come costruire il marketing 2.0 e gestire la reputazione della destinazione. Ulrico Hoepli, Milano.

*Sito ufficiale del gruppo Planhotel Sa.*  
<http://www.planhotel.com/ita/Azienda>

### ***Conclusioni***

Cocozza A.(2010) *Persone Organizzazioni Lavori. Esperienze innovative di comunicazione d'impresa e valorizzazione delle risorse umane.* Franco Angeli, Milano.