



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane

**INTERNAL MARKETING E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: IL RUOLO DELLA
COMUNICAZIONE INTERNA**

Relatore

Prof. Gabriele Gabrielli

Candidato

Gabriele M. Moraggi

Mat. 183071

Anno Accademico 2015/2016

INDICE

- Introduzione	4
 <u>Capitolo I - Marketing interno</u>	
<i>- Premessa</i>	8
1.1 Cos'è il Marketing?	9
1.2 Il Marketing interno	11
1.3 HRM e Marketing interno: un primo confronto	14
1.4 Le fasi del Marketing Management Integrato e l'adattamento all'ambiente interno	16
 <u>Capitolo II - Marketing interno come leva di HRM</u>	
2.1 Lo Human Resource Management nell'epoca del capitalismo cognitivo	23
2.2 Strumenti di marketing interno per la gestione delle risorse umane	24
2.2.1 Le leve sulla psicologia del cliente interno: la motivazione e la comprensione dei bisogni	32
2.2.2 La gestione delle politiche di flusso del personale	35
2.2.2.1 <i>Pianificazione e ricerca</i>	35
2.2.2.2 <i>Recruiting e training</i>	37
2.2.3 Dal branding all' <i>employer branding</i>	39
2.2.4 Employee satisfaction e Employee Loyalty: da CRM ad ERM	44
2.3 L'impatto sull'individuo	49

Capitolo III - Comunicazione interna come leva di HRM

- <i>Premessa</i>	51
3.1 Comunicazione interna	52
3.2 La relazione tra IC ed HRM	55
3.3 Dalla comunicazione interna a quella organizzativa	57
3.3.1 L'approccio integrato della comunicazione interna	61
3.3.2 La prospettiva del dipendente	63
3.4 Gli strumenti	66
3.4.1 L'evoluzione nel tempo	67
3.4.2 Il Network aziendale	68
3.4.3 Strumenti antropologici	70
3.4.4 Storytelling per la comunicazione interna	72
3.4.5 La cittadinanza elettronica della comunicazione interna: l'intranet	73
3.4.6 Mediatizzazione nel palcoscenico d'impresa	76
3.4.7 La comunicazione cartacea	78
3.5 Nuovi orizzonti	78
Conclusione	81
Bibliografia	83
Sitografia	91

Introduzione

L'alba del terzo millennio si è trovata a coincidere con la rivoluzione tecnologica, che si è rivelato essere uno degli eventi di maggiore impatto sulla vita umana: l'avvento dell'*Information e Communication Technology* è probabilmente responsabile della maggior parte dei cambiamenti nello stile di vita di quasi ogni individuo. Comunicare, mantenersi in contatto, scambiare idee e saperi non è mai stato così facile. Ma di certo non possiamo credere che tale evento sia stato frutto di un improvviso boom di invenzioni, tecnologie o software sofisticati.

Il percorso di sviluppo ha avuto inizio da ormai qualche decennio, e ha coinvolto almeno un paio di generazioni. E, non a caso, anche nell'ambiente economico nello stesso periodo storico le dinamiche delle organizzazioni hanno iniziato a evolversi, ad intraprendere un percorso di cambiamento continuo ponendo sempre più attenzione al concetto di "innovazione" ed all'importanza dell'"*up-to-date*".

Ma in realtà ciò che è veramente cambiato, sia da un punto di vista economico che soprattutto sociale, è il ruolo della persona. L'accesso immediato ad una quantità di informazioni, forse quasi eccessiva, la possibilità di mantenersi in continuo collegamento con il proprio network relazionale - privato e professionale - e la condivisione generale di una prospettiva di sviluppo personale senza precedenti hanno sicuramente contribuito ad aumentare il valore e la fiducia che l'individuo ripone in sé stesso, l'atteggiamento e le motivazioni nei confronti del lavoro.

Chiaramente il mondo economico non ha potuto fare a meno di notare questo radicale cambiamento negli equilibri sociali, che è stato oggetto di lavoro e di approfondimenti da numerosi studiosi. Ci sono stati casi di organizzazioni che, confidando nella propria posizione di forza, non sono riuscite a sfruttare tale fenomeno e si sono ritrovate in situazioni di grave difficoltà, avendo trascurato l'evoluzione del concetto di risorse umane e le sue implicazioni nel business. Altre invece hanno costruito la propria fortuna attorno a tale concetto, costruendovi sopra strategie, adattandole e modellandole alle rinnovate esigenze individuali in parte ancora da studiare, capire ed anticipare.

Questo elaborato si propone dunque di affrontare un'analisi di alcuni strumenti che le organizzazioni di oggi dovrebbero conoscere ed utilizzare nell'ottica della *people-based economy*, dedicando poi particolare attenzione alla comunicazione interna.

Il concetto che riesce a riassumere la vasta gamma dei sopracitati strumenti è il marketing interno (IM): nel corso della trattazione si parlerà molto anche di tale funzione aziendale: dapprima, nel corso del primo capitolo, si affronta il parallelismo tra l'IM ed il marketing tradizionale, sia da un punto di vista "teorico", in quanto entrambe le funzioni rispecchiano operativamente due filosofie aziendali ben definite, sia da un punto

di vista più operativo, laddove si riportano gli strumenti del mix tradizionale, rivisti a livello di ambiente interno.

Successivamente, nel secondo capitolo, si passa all'analisi della relazione tra marketing interno e gestione delle risorse umane: *può l'IM essere considerato come una vera e propria leva di HRM? Quale è il legame, quali i confini tra le due funzioni aziendali?* D'altronde, se il marketing si propone come punto di collegamento tra l'organizzazione ed il mercato esterno, la sua evoluzione interna si rivolge - chiaramente - al cliente interno. Ed il cliente interno è costituito dal personale d'azienda: tutti i dipendenti, i collaboratori, gli individui che concorrono quotidianamente alla creazione del valore e al raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Il che, in fin dei conti, dà spunto per individuare un collegamento piuttosto evidente con la gestione delle risorse umane. Chiaramente, il personale ha bisogno di essere gestito da un punto di vista amministrativo, e questo è un compito strettamente riservato al dipartimento HR. Ma non solo: gestire i dipendenti, in un senso più ampio, significa anche far leva su componenti motivazionali e psicologiche, creare un ambiente di lavoro piacevole ed invitante, aumentare la soddisfazione ed il benessere percepito da ogni individuo.

Allo stesso modo il marketing interno inizialmente era considerato come un semplice strumento di motivazione e soddisfacimento dei bisogni del personale: solo successivamente si è verificata la trasformazione in una vera e propria filosofia, che porta avanti la credenza che il dipendente debba essere equiparato ad un cliente, e che la sua posizione lavorativa debba essere in linea con i suoi bisogni e le sue capacità.

Come viene esplicitato nel testo i punti di contatto con la gestione delle risorse umane sono numerosi: la stretta relazione tra i due dipartimenti viene incarnata in modo evidente dalla funzione di comunicazione interna (IC).

In modo particolare l'elaborato si concentra, nel terzo capitolo, proprio sul ruolo dell'IC: dapprima sulle varie definizioni e funzioni che si ritrovano nella letteratura, poi sull'analisi del rapporto con la gestione HR. Se la missione dell'HRM è far sì che le organizzazioni guadagnino la via del successo attraverso il capitale umano, è evidente che sarà necessaria una forte coesione e collaborazione interna per coordinare le persone che fanno parte dell'impresa. Una buona comunicazione interna è solitamente il risultato di una stretta partnership tra IC ed HRM e numerosi sono gli strumenti su cui l'IC può far leva per raggiungere la sua massima operatività e per ottenere gli effetti desiderati su cultura organizzativa, psicologia e performance dei dipendenti e relazioni interne. Le opportunità di comunicare all'interno dell'impresa in maniera efficace e virtuosa sono state fortemente promosse ed estese grazie all'introduzione del web 2.0, che, in coerenza con le peculiarità della nuova società digitalizzata e valorizzando il contributo del singolo individuo, ha permesso un'evoluzione repentina sugli strumenti di trasmissione e condivisione delle informazioni e della

conoscenza. Si tratta di un percorso di trasformazione quasi inarrestabile, il quale può comunque comportare alcuni rischi dovuti alla mancanza di un adeguato controllo.

Questo pone diverse sfide ai manager sulle prospettive di crescita e di evoluzione delle pratiche di comunicazione all'interno dell'impresa.

CAPITOLO I

IL MARKETING INTERNO

Premessa

La rivoluzione industriale ha segnato l'inizio dell'era dell'economia attuale

Quando ci si riferisce alla rivoluzione industriale non si può non far riferimento all'importanza della meccanizzazione dei processi produttivi: fino a quel momento la disponibilità di beni si era sempre rivelata scarsa o limitata, dovuta alle problematiche legate al livello della tecnologia (ancora pressoché inesistente) e alla mancanza di un livello di informazione sufficiente tra gli individui.

In questo senso, il progresso ha permesso la nascita dei concetti di “efficienza” ed “efficacia”, l'idea della grande fabbrica e della produzione in massa. L'obiettivo del raggiungimento di determinati volumi di vendita ha caratterizzato il sistema economico fino alla prima metà del secolo scorso, alimentato poi da necessità di natura politica (bellica) e, conseguentemente, da un boom economico e tecnologico.

E' in questi anni che il paradigma “l'impresa al centro di tutto” inizia a vacillare: si percepisce la necessità di rivedere i ruoli svolti da ciascun attore nel processo dello scambio economico: “l'equilibrio” viene nuovamente modificato.

L'industria era nata e cresciuta sull'onda di filosofie aziendali quali il taylorismo ed il fordismo, emblemi della tendenza generale a considerare l'ottimizzazione della *supply chain* e l'elevato livello di produttività come unici fattori da considerare: celebre la “scelta di Hobson”, usata da Henry Ford riguardo il suo *model T*, “di qualsiasi colore purché sia nero” - la necessità di produrre un gran numero di vetture in poco tempo richiedeva l'uso di una vernice che si asciugasse in fretta, e l'unica disponibile all'epoca era, per l'appunto, quella nera.

Poche erano le imprese cui il mercato dava la possibilità di modellare i propri prodotti a “misura di cliente”, incarnando quasi il profilo dell'artigiano del XX secolo.

A partire dagli anni Sessanta le economie occidentali iniziano ad attraversare una fase di crescita economica fortemente rallentata, che porta ad un allontanamento dalla logica della produzione frenetica e smodata; i fantasmi delle precedenti crisi da sovrapproduzione (la Grande Depressione e gli avvenimenti del 1929) incentivano l'industria allo sviluppo di un nuovo tipo di economia: quella del terziario e della conoscenza.

Non a caso Giuseppe Turati ¹, nel suo saggio “Il secondo miracolo economico italiano”, sostiene che l'epoca della grande industria, delle grandi masse operaie e delle grandi fabbriche sia ormai giunta al suo capolinea: la società si sta spostando verso un mondo fatto più di servizi, di alta tecnologia e di spettacoli televisivi, più che di “fumanti opifici”. Effettivamente, dopo la fine del primo miracolo economico, con il primo ed il secondo choc petrolifero, si verifica una vera e propria riorganizzazione industriale. Dai grafici dell'epoca emerge la tendenza ad abbandonare il settore primario e secondario, dando spazio ad una nuova prospettiva: *“la grande nebulosa dei servizi come grande serbatoio del lavoro”* .

¹ G. Turati, (1986), 1985-1995, Il secondo miracolo economico italiano, pag. 121, Sperling & Kuffer Editori

Data la peculiarità del prodotto offerto dall'industria del servizio, si rende sempre più chiara la necessità di sviluppare ed implementare nuove tecnologie. Le strategie competitive adottate fino a qualche anno prima non prevedevano l'adozione di simili strumenti, e pertanto diventano sempre più pesanti ed obsolete.

In altre parole, le imprese si rendono conto di dover rivedere il proprio approccio ad un nuovo ambiente esterno, al fine di rimanere al passo con i tempi o, nel migliore dei casi, di anticiparli. Ed ecco svilupparsi a loro volta nuove filosofie aziendali, già operative da alcuni decenni, ma considerati irrilevanti o di secondaria importanza rispetto all'imperativo "produrre, produrre, produrre".

1.1 - Cos'è il marketing?

Questa breve introduzione di carattere storico ci permette di contestualizzare l'avvento di quella che, al giorno d'oggi, rappresenta una delle leve core nell'ottica del raggiungimento del vantaggio competitivo: il marketing.

Infatti è proprio a partire dagli anni Sessanta che le imprese iniziano a considerare i clienti non più come una collettività uniforme sottostante al concetto di "domanda", ma come gruppi di individui spinti da varie necessità e motivazioni, caratterizzati da opinioni e gusti differenti. Il marketing fino a quel momento aveva vissuto il suo periodo pionieristico², rappresentando solo una componente marginale nel sistema produttivo dell'impresa: la sua funzione principale era fondamentalmente la creazione di un'efficiente rete di distribuzione e di collegamento *inter-firms*³. I primi studi sul consumatore e la segmentazione della clientela sono la prova evidente del passaggio dal periodo pionieristico a quello classico, nel quale il marketing si afferma come attività aziendale fulcro dell'intero scambio economico; la disponibilità di beni passa dalla sufficienza all'abbondanza, l'obiettivo principale si rivela il conseguimento di profitti mediante il raggiungimento della *customer satisfaction*.

Ma cosa è il marketing?

Sono numerose le interpretazioni attribuite a questo termine parola nel corso degli anni; alcune risalgono addirittura al XVIII secolo, con Adam Smith, fino a giungere alle più recenti definizioni stilate da economisti quali P. Drucker o P. Kotler. In tal senso può rivelarsi interessante osservare l'evoluzione che queste hanno subito nel corso degli anni, chiaramente tenendo in considerazione lo sviluppo contestuale dell'intero panorama economico e sociale relativo all'epoca in questione. Qui di seguito si riportano alcune considerazioni ricavate dalle opinioni di alcune delle figure sopracitate:

- *Adam Smith, 1776*: L'unico fine e scopo della produzione è il consumo, e come tale bisogna fare in modo che l'interesse del produttore sia strettamente correlato e subordinato all'interesse del consumatore.

² E. De Simone, (2008), Storia Economica, Dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informativa, Franco Angeli

³ I. Wilkinson, (2001), A History of Network and Channels Thinking in Marketing in the 20th Century, Australasian Marketing Journal 9 (2)

- *P. Drucker, 1954* : Lo scopo del business deve essere incentrato sulla creazione del cliente. Questo per il semplice fatto che il cliente stesso determina in cosa consista tale business. Di conseguenza ogni impresa dovrà soffermarsi su due funzioni fondamentali, quali sono il marketing e l'innovazione ⁴.
- *Harry Walker Hepner, 1955*: “*Il termine marketing include qualsiasi attività inerente il movimento delle merci dal punto in cui sono state prodotte a quello in cui sono consumate. Include, dunque, la pubblicità, la promozione, la determinazione dei prezzi, la pianificazione di prodotto e l'analisi del mercato, in termine di consumatori attuali e potenziali* ⁵”.
- *Robert J. Keith, 1960*: Il consumatore e la *satisfaction* sono il nuovo fulcro dello scambio economico, un ruolo che precedentemente era stato ricoperto dall'impresa per molto tempo; il marketing si rivela dunque la chiave per far collimare la visione e gli obiettivi dell'impresa con gli interessi ed i bisogni del cliente ⁶.
- *P. Kotler, 1965*: La concezione del fatto che l'impresa debba vendere tutto ciò che produce viene rivoluzionata dall'avvento del marketing, la cui filosofia pone forte accento sull'importanza di produrre tutto ciò che si può vendere. In quest'ottica il consumatore diventa protagonista, e le ricerche si focalizzano sui vari bisogni latenti o insoddisfatti ⁷.
- *P. Kotler, 1998*: “*Il marketing è il processo sociale e manageriale mediante il quale una persona o un gruppo ottiene ciò che costituisce oggetto dei propri bisogni e desideri creando, offrendo e scambiando prodotti e valore con altri* ⁸.”

Una lettura di tali definizioni ci permette di operare un confronto tra queste, che può portare ad alcune riflessioni potenzialmente interessanti:

- **il marketing** durante la seconda metà del secolo scorso ha conosciuto un forte sviluppo ed ha raggiunto una dimensione core all'interno del sistema impresa, facendo leva, tra l'altro, sull'avvento della new economy e sull'ormai ben diffuso processo di dematerializzazione del prodotto⁹;
- si è verificato uno **shift paradigmatico notevole**, come testimoniato dal modello della “piramide rovesciata” di Tom Carlzon (fig 1.1): la struttura tradizionale dell'impresa viene rivoluzionata, e si afferma un diagramma che fa dell'orientamento al cliente un perno della strategia e fonte del vantaggio competitivo;

⁴ P. Drucker, (1954), *The Practice of Management*, New York, Harper & Row

⁵ H. W. Hepner, (1955), *Modern Marketing. Dynamics and management* New York, McGraw Hill

⁶ R. J. Keith, (1960), *The Marketing Revolution*, in *Journal of Marketing* vol. 24, n. 3, pp. 35-38

⁷ P. Kotler, (1965) *Diagnosing the Marketing Takeover*, in *Harvard Business Review*, Novembre-Dicembre

⁸ P. Kotler, W. G. Scott, (1998) (*Marketing Management: analisi, pianificazione, attuazione e controllo*, 7 ed., Torino, ISEDI (UTET Libreria)

⁹ V. Zeithaml, (2011) *Marketing dei servizi*, McGraw Hill

- **l'individuo**, il suo mondo ed il suo ruolo nello scambio è divenuto oggetto centrale dell'offerta del mercato.

L'essere umano diventa perciò l'attore protagonista: questo avviene sia dal punto di vista prettamente esterno all'impresa, dove l'uomo

è cliente, sia all'interno della stessa, in cui questi andrà ad incarnare la figura del dipendente.

E' qui che si inserisce il tema del marketing interno (IM).

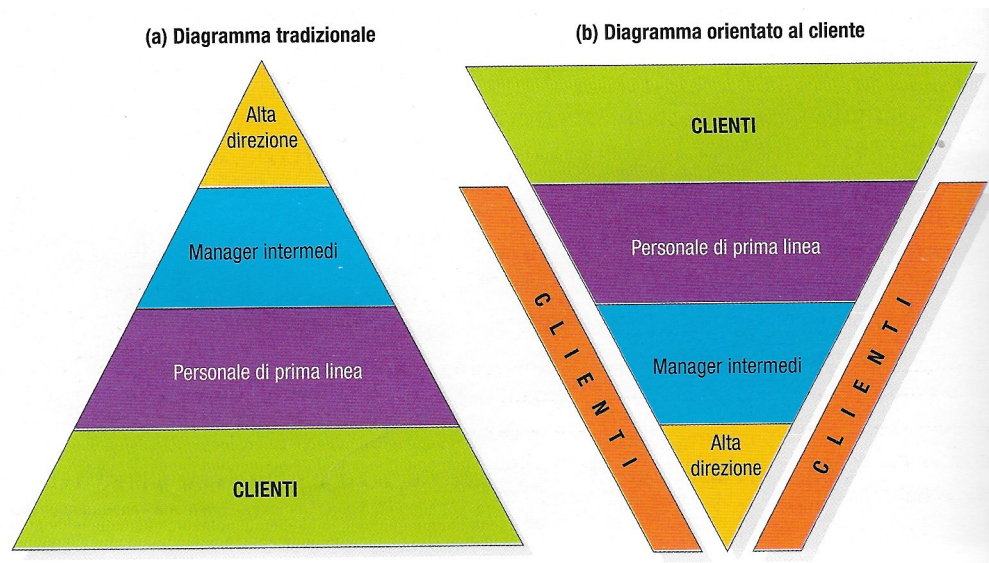
Il marketing interno, mutuando la definizione di Cherubini, è "una filosofia manageriale che si esplica mediante un gruppo di attività organizzate, programmate, controllate che aprono dall'analisi del comportamento e delle attese delle risorse umane aziendali e si svolgono in forma integrata, onde raggiungere gli obiettivi aziendali di medio-lungo termine attraverso la soddisfazione del personale. Esso si concretizza mediante strumenti quali la segmentazione del personale e relative ricerche, la comunicazione interna interattiva di massa, la comunicazione esterna di massa, la formazione e l'aggiornamento interno e, in specie, la politica del personale ¹⁰".

La diffusione di tale funzione aziendale è una diretta conseguenza dei grandi cambiamenti conosciuti dal contesto economico di cui abbiamo discusso nell'apertura del capitolo: lo shift verso il settore terziario ormai in forte espansione, la necessità di gestire le neo-tecnologie e il modo in cui il mondo interno all'impresa debba adattarsi a queste nuove condizioni.

1.2 - Il Marketing interno

Il marketing interno ha avuto origine nel settore dei servizi: in tale campo, l'orientamento al marketing si è sempre rivelato fondamentale, in quanto si ritiene che il successo delle imprese di servizi sia strettamente legato alla qualità delle prestazioni erogate dal personale, che condizionano a loro volta il livello di soddisfazione dei clienti. Benjamin Schneider e David Bowen, infatti, hanno dimostrato che un buon clima di servizio e un buon clima organizzativo sono saldamente correlati con le percezioni

Fig 1.1 La struttura tradizionale dell'impresa e struttura moderna orientata al cliente. Fonte: Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, (2012) "Marketing Manager", Pearson Italia XIV ed.



¹⁰ A. Padula, (2012) Marketing interno, prospettive e applicazioni innovative, Hoepli

complessive dei clienti in merito alla qualità del servizio: ciò significa che il clima di servizio e le competenze di gestione delle risorse umane che i dipendenti vivono nelle loro organizzazioni si riflettono sull'esperienza di servizio percepita dai clienti¹¹.

Ci troviamo dunque a parlare di “promesse”: promesse da fare al cliente, promesse da mantenere attraverso gli erogatori del servizio, e promesse da consentire attraverso lo sviluppo di un determinato tipo di rapporto tra l'impresa e tali erogatori.

Questo processo può risultare al primo impatto complesso o non del tutto chiaro, ma può essere facilmente compreso attraverso il triangolo

dei servizi (cfr. fig 1.2), un modello interpretativo che rinforza l'importanza delle persone nella capacità di mantenere le promesse e riuscire a costruire un'efficace relazione con i clienti e, prima ancora, con i dipendenti.

I tre vertici del triangolo sono collegati da tre tipi diversi di marketing, che operano nell'interesse di tre specifici obiettivi distinti ma integrati:

- marketing esterno: fare le promesse;
- marketing interattivo: mantenere le promesse;
- marketing interno: consentire le promesse.

In questo modo notiamo come il marketing interno possa anche essere inteso come l'attività di organizzazione del lavoro di formazione e motivazione dei dipendenti nel servire i clienti nel modo migliore. Esistono tuttavia alcune problematiche relative al concetto di internal marketing, se questo implica l'accezione del dipendente come un semplice “cliente interno”. Rafiq e Ahmed¹² le hanno riassunte in tre punti:

- il cliente interno, al contrario di quello esterno, potrebbe non desiderare il “prodotto interno” offerto dalla sua impresa, il quale potrebbe addirittura presentare un'utilità negativa;
- i dipendenti spesso non hanno la possibilità di scegliere il tipo di prodotto interno, anzi, data la natura contrattuale del rapporto di lavoro, potrebbero essere costretti ad accettarne uno;

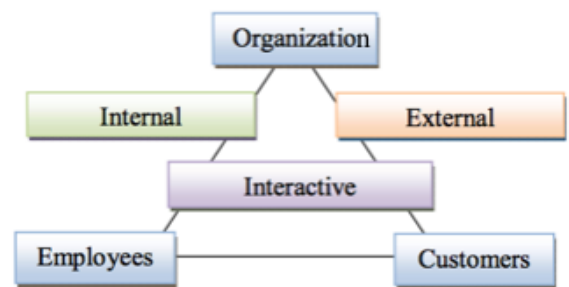


Fig. 1.2 Il triangolo del marketing dei servizi. Fonte: adattato da M.J. Bitner, “Building Service Relationships”, *Journal of the Academy of Marketing Science* 23, 4 (1995); P. Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 8 ed, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1994.

¹¹ B. Schneider e D.E. Bowen, (1993), “The Service Organisation: HRM is Crucial”, *Organizational Dynamics*

¹² Rafiq, M. and Ahmed, P.K. (1993), “The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, pp. 219-32

- la nozione di “dipendente come un cliente” solleva l’interrogativo riguardo quale delle due tipologie di cliente (interno vs. esterno) sia degna di maggiore attenzione da parte dell’organizzazione;
- i costi del raggiungimento di *employee satisfaction* potrebbero essere considerevoli.

Da qui è derivato il rischio di contraddizioni nell’implementazione del marketing interno, soprattutto nella definizione del campo di azione di quest’ultimo. Non a caso, Madge¹³ sostiene che la definizione e la classificazione di un concetto siano le due fasi preliminari per analizzarlo in modo approfondito, mentre Dublin¹⁴ supporta l’importanza della comprensione del “dominio” di un modello, del suo campo d’azione per comprenderne appieno i suoi punti di forza e di debolezza, le sue potenzialità ed il valore di ogni singola unità che componga il modello.

Per questo motivo si riporta la definizione di marketing interno stilata da Grönroos, secondo cui:

“(…) an organisation’s internal market of employees can be influenced most effectively and hence motivated to customer consciousness, market orientation and sales mindedness by applying a marketing-like internal approach and by applying marketing-like activities internally¹⁵”.

Perciò la focalizzazione dell’internal marketing sull’uso delle tecniche di marketing tradizionale in ambiente interno, è volta al raggiungimento degli obiettivi organizzativi mediante una

filosofia aziendale e processi che mirino coinvolgimento dei dipendenti, e permette di superare le problematiche interpretative delle definizioni precedenti. Questo è fondamentale per trasformare il concetto teorico in applicazione pratica.

A tal fine si riporta un modello elaborato da Rafiq e Ahmed¹⁶, al fine di spiegare quale sia l’effettivo

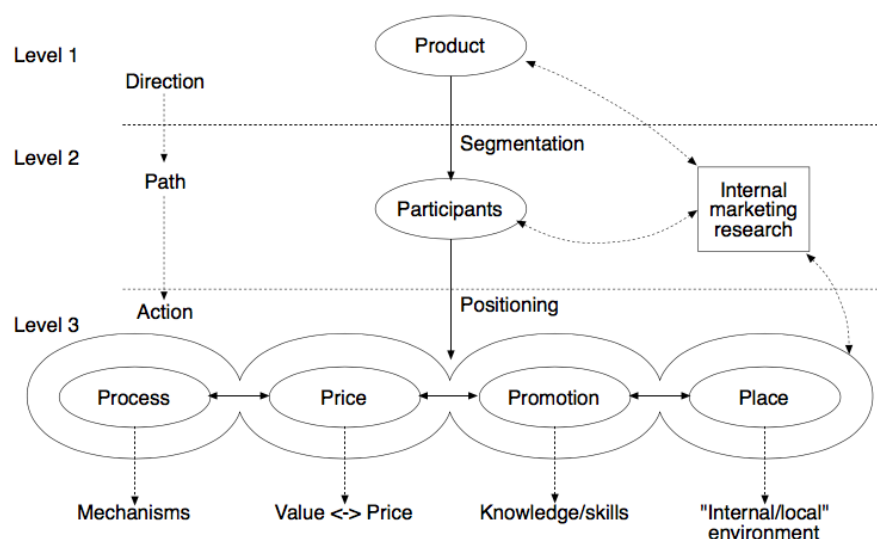


Fig. 1.3 Multi-level model of internal marketing, Fonte: Rafiq, M. and Ahmed, P.K, (1995), "The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1 Iss 4 pp. 32 - 51

¹³Madge, J. (1962), *The Origins of Scientific Sociology*, Macmillan, New York, NY

¹⁴Dubin, R. (1978), *Theory Building*, Free Press, New York, NY

¹⁵Grönroos, C. (1981), "Internal marketing – an integral part of marketing theory", in Donnelly, J.H. and George, W.E. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association Proceedings Series, pp. 236-8

¹⁶Rafiq, M. and Ahmed, P.K, (1995), "The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1 Iss 4 pp. 32 - 51

campo d'azione dell'IM ed in che modo gli strumenti e le tecniche di marketing possano essere utilizzati internamente per raggiungere gli obiettivi preposti.

Secondo lo schema, l'IM mix si compone di sei elementi, suddivisi in tre livelli strategici (rispettivamente *direction, path, action*), ed è poi completato dalle attività di ricerca interna, segmentazione e posizionamento, necessarie per rendere tale modello operativo.

Il primo livello - *direction* - si occupa della definizione della strategia da adottare, chiarendo la direzione che l'organizzazione vuole intraprendere. Qui troviamo il prodotto, inteso come ogni tipo di cambiamento nel comportamento e nelle attitudini del dipendente, necessarie per l'effettiva implementazione di una particolare strategia funzionale o organizzativa.

Al secondo livello - *path* - troviamo la decisione riguardo il percorso scelto per il raggiungimento dell'obiettivo. Una volta che la direzione è stata stabilita, specificando il prodotto, si deve elaborare l'insieme degli specifici programmi da indirizzare a determinati gruppi di dipendenti nell'ottica del raggiungimento di un'efficiente implementazione. Questo livello include i "partecipanti", ed esamina i vari criteri di segmentazione di questi in *cluster* caratterizzati da forte omogeneità nella composizione interna (soprattutto per quanto riguarda i bisogni) ed eterogeneità esterna. L'obiettivo è infatti quello di stabilire un insieme di attività designate apposta per ogni singolo gruppo, da assegnare poi ai singoli in modo da semplificare la traduzione della strategia in operatività.

In ultimo troviamo il livello dell'azione, nel quale ogni singola attività viene messa in atto.

Una volta terminata la segmentazione, infatti, è possibile iniziare ad occuparsi del posizionamento e della targetizzazione di ogni singolo cluster facendo leva sugli elementi del marketing mix tradizionale (*price, place, promotion*), con particolare attenzione anche al processo. Per processo, infatti, si intende il contesto ed i meccanismi attraverso cui price, place e promotion vengono strutturati ed implementati¹⁷.

1.3 - HRM e Marketing interno: un primo confronto

Le parole "addestramento", "motivazione" sono parte integrante di una più ampia funzione aziendale di grandissima rilevanza, il cui sviluppo nel corso degli anni ha permesso l'apertura a questa nuova prospettiva di marketing: ci riferiamo alla gestione delle risorse umane. Infatti il cammino della Direzione HR, in Italia, secondo l'analisi di Boldizzoni, è scandito da cinque fasi, all'interno delle quali negli anni Settanta iniziano a svilupparsi contestualmente le strategie di *internal marketing*¹⁸ (Alberto Padula, 2012):

- *anni Cinquanta*:

¹⁷ Giddens, A. (1979), *Central Problems in Social Theory*, Macmillan, London

¹⁸ A. Padula, (2012) *Marketing interno, prospettive e applicazioni innovative*, Hoepli

- HRM: Funzione del personale di tipo amministrativo disciplinare, subalterna rispetto alle altre funzioni; vi era eccedenza dell'offerta di lavoro rispetto alla domanda, il che comportava mancanza di criticità del fattore umano.
- Marketing interno: assente
- *anni Sessanta:*
 - HRM: Maggiore autonomia e sviluppo di specifiche funzioni rivolte alla gestione del personale; il mercato del lavoro diventa più dinamico, le principali aziende iniziano ad affacciarsi sui mercati esteri, mentre si iniziano ad adottare i primi strumenti di HRM quali test psicologici, addestramento, *job evaluation*.
 - Marketing interno: assente
- *anni Settanta:*
 - HRM: Scontri sindacali rallentano il processo evolutivo della Direzione Risorse Umane, luogo di gestione del conflitto tra società e azienda.
 - Marketing interno: Timido sviluppo dell'*internal marketing* nella letteratura relativa al marketing dei servizi.
- *anni Ottanta:*
 - HRM: Piena istituzionalizzazione della funzione HR, data dalla necessità di riacquistare libertà di azione verso organizzazioni sindacali, produttività e flessibilità nella gestione.
 - Marketing interno: Applicazione delle logiche di M.I. verso il personale addetto ai servizi alla clientela (approccio funzionale). Qui, nel 1981, troviamo la prima definizione teorica di marketing interno da parte di L. L. Berry¹⁹, basata sull'analogia di cliente/dipendente. La gestione del personale, dunque, dovrebbe considerare l'insieme dei dipendenti come un vero e proprio mercato verso il quale l'organizzazione si deve rapportare in ottica di marketing. Come immediata conseguenza le imprese iniziano ad organizzarsi in paradigmi "piatti", vale a dire costituiti da team dotati di autonomia, il cui legame si basa su collaborazione e sull'uso dell'*information technology*, ormai prossima al punto di sviluppo e diffusione globale.
- *anni Novanta:*
 - HRM: Il personale comincia ad essere considerato una risorsa inimitabile.
 - Marketing interno: Viene concepito in funzione del miglioramento delle relazioni orizzontali tra funzioni e unità operative (approccio interfunzionale).
- *Oggi:*

¹⁹ L. L. Berry, (1981) The employee as a customer, Journal of retail Banking, vol.3,

- HRM: Integrazione fra strategia aziendale e HRM per raggiungere un reale vantaggio competitivo: SHRM (Strategic Human Resource Management).
- Marketing interno: Viene applicato all'intera organizzazione per supportare il cambiamento, trattenere e motivare le migliori risorse umane (approccio olistico). Oggigiorno si parla di *knowledge-based economy*, per sottolineare l'importanza che la conoscenza ha assunto come *intangible asset*, e come risorsa produttiva primaria per generare valore, innovazione e produttività²⁰. E' dunque evidente quanto il concetto di capitale intellettuale, di formazione, conoscenza e capacità di ricerca abbia raggiunto una posizione privilegiata nel modo di fare business. Pertanto, un approccio olistico del marketing interno sembra rivelarsi necessario, con il fine di supportare il cambiamento, diffondere nuovi valori e nuova filosofia di gestione del personale²¹.

1.4 - Le fasi del Marketing Management integrato e l'adattamento all'ambiente interno

Per comprendere al meglio

le logiche sottostanti

all'evoluzione e alle applicazioni

del marketing interno, l'elaborato

si soffermerà dapprima sulla stretta

connessione tra realtà interna ed

esterna all'impresa e, in

particolare, sul parallelo tra la

prospettiva di marketing esterno ed

interno. Gli stessi criteri, strumenti ed azioni rivolti al mercato fuori

dall'azienda possono servire anche al suo interno.

Dallo schema emerge che la grande differenza tra marketing interno

ed esterno è rappresentata prevalentemente dal capovolgimento dei

ruoli tra cliente e personale: infatti nel secondo vediamo come il personale diventa il "bersaglio", laddove si

richieda un reale coinvolgimento HR nelle diverse funzioni aziendali, al fine di far coincidere gli obiettivi

individuali con quelli strategici. Tuttavia, per poter definire con maggior precisione i punti di contatto e i

punti di discrasia tra i due aspetti del marketing, possiamo utilizzare lo schema 1.4 a-b, che li mette a

confronto partendo da uno schema logico comune ad entrambi - quello delle singole fasi nei rispettivi

processi - prediligendo la suddivisione in marketing analitico, strategico e operativo.

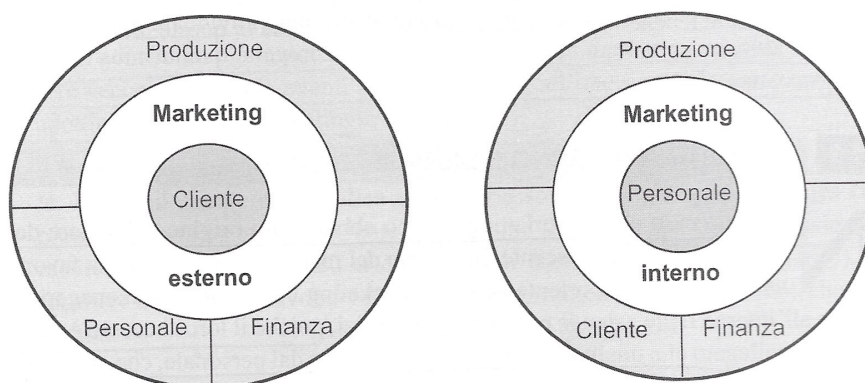


Fig 1.3 Ruolo del marketing esterno ed interno nell'impresa. Fonte: Kotler P., *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall, Milano,

²⁰ G. Gabrielli, (2012), S. Profili, Organizzazione e Gestione delle risorse umane, Isedi

²¹ A. Padula, (2012) Marketing interno, prospettive e applicazioni innovative, Hoepli

Per comprendere meglio il confronto di cui sopra, riportiamo un altro modello (fig 14 a-b) simile a quello elaborato da Rafiq e Ahmed, ma che ci permette di analizzare parallelamente le fasi ed i processi di marketing esterno ed interno.

In primo luogo troviamo il **momento analitico**, la cui focalizzazione è incentrata sull'individuazione del proprio target e sulla comprensione di bisogni e desideri specifici da soddisfare. Così come vengono realizzate indagini di mercato, al fine di identificare variabili più rilevanti ai fini della segmentazione, allo stesso modo in chiave interna bisognerà ragionare in termini di distinzione in gruppi tra il personale, e di destinatari differenziati.

Chiaramente le variabili su cui intraprendere il processo di valutazione dell'ambiente di mercato saranno differenti, accomunati da due differenti fattori: la domanda dal lato esterno, la domanda di lavoro dal lato interno.

Vediamo come questa fase sia strettamente legata al mondo HR: basti pensare a quanto alcuni modelli, quali il *people value mapping*, o la progettazione di piani di incentivazione, siano parte di un'unica visione: "le persone attribuiscono valore diverso a una molteplicità di fatti, situazioni e provvedimenti che mutano al variare delle situazioni personali e del contesto economico e sociale. Possono essere anche diverse, inoltre, le opinioni che hanno differenti gruppi di persone", ed ancora, "saper comprendere in profondità ciò che influenza gli atteggiamenti delle persone è forse la responsabilità più significativa che hanno i capi, perché da questa dipende la capacità di dare risposte e ricompense appropriate rispetto alle diverse attese, bisogni e personalità di ciascuno²²".

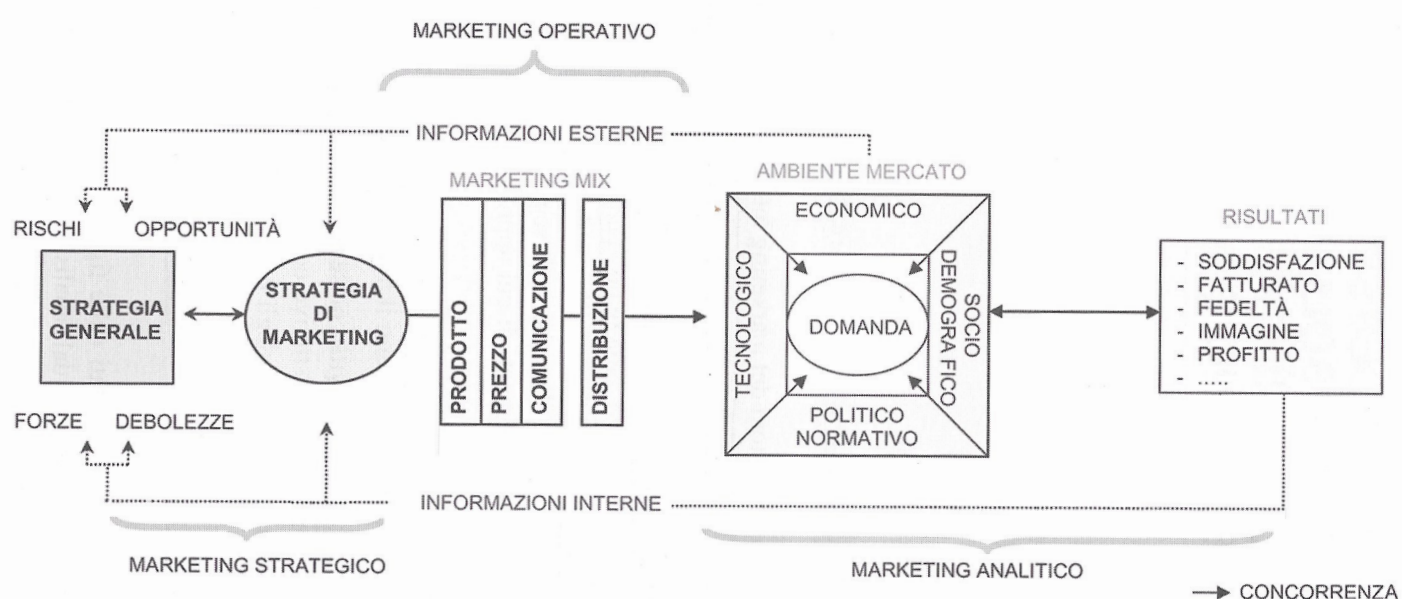


Fig 1.4a Il processo di marketing management esterno. Fonte: Cherubini S., Eminente G. "Marketing in Italia", Franco Angeli, Milano, 2005

²² G. Gabrielli, S. Profili, (2012) Organizzazione e Gestione delle risorse umane, Isedi

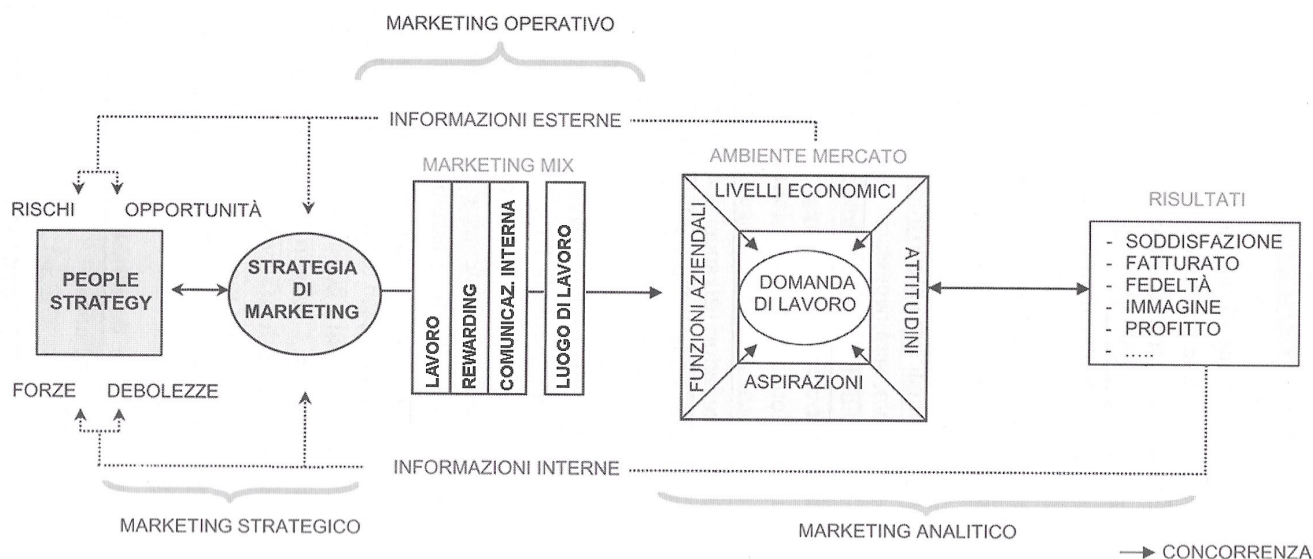


Fig 1.4b Il processo di marketing management interno. Fonte: Cherubini S., Eminente G. "Marketing in Italia", Franco Angeli, Milano, 2005

Non a caso l'analisi del clima aziendale - inteso come "l'insieme delle percezioni relative all'efficienza organizzativa riconosciuta e all'*employee satisfaction* raggiunta²³", - assume spesso un ruolo motivante come strumento che manifesta interesse nei confronti dei lavoratori.

In questo contesto si inserisce la pratica della valutazione che, insieme alla capacità dell'impresa di individuare le esigenze dei singoli gruppi di lavoratori, è condizione necessaria per la progettazione dei piani di incentivazione.

I risultati, sia dal lato interno che esterno, saranno perciò molto simili: soddisfazione, fatturato, fedeltà, immagine e profitto, due lati della stessa medaglia, due punti di vista antitetici ma legati da uno stretto rapporto di interdipendenza reciproca.

Secondo Pellicelli delineare le strategie significa definire gli obiettivi di lungo termine, le azioni miranti a orientare la gestione delle imprese verso gli obiettivi, acquisire ed allocare le risorse necessarie per costruire e difendere i vantaggi sui concorrenti; significa individuare i punti di forza e di debolezza dell'impresa, sfruttare le opportunità superando le minacce esterne, adattarsi al cambiamento e al target di riferimento rilevato. La gestione strategica è il tentativo di anticipare la risposta ai futuri sviluppi dell'ambiente in cui essa opera²⁴.

²³ A. Padula, (2012) Marketing interno, prospettive e applicazioni innovative, Hoepli

²⁴ Pellicelli G., (2005), Strategie di impresa, Egea, Milano,

Il **momento strategico**, come vediamo dallo schema, non riguarda esclusivamente il marketing esterno; infatti possiamo parlare anche di *People strategy*, filosofia aziendale che parte dall'assunto di generare valore attraverso le persone.

Si tratta comunque di una fase che parte dai risultati di quella analitica, e che permette la costruzione di strutture organizzative e modelli gestionali flessibili ed efficienti: "la People Strategy, intesa in questo senso, è quella componente della Business Strategy che guarda al personale e che consiste in un mix integrato di politiche, progetti e prassi quotidiane, ispirato da un valore-guida e finalizzato al cambiamento dei

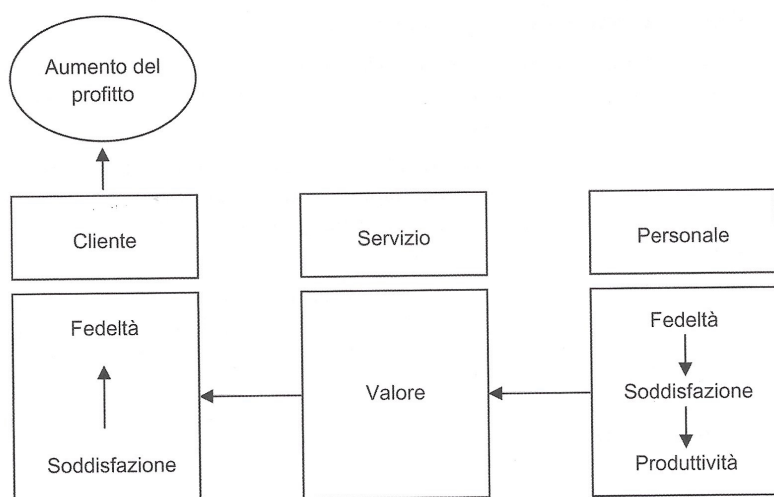


Fig 1.5 La catena del profitto. Fonte: Heskett J. L., Sasser W.E., Schlesinger L.A., *The service profit chain*, The Free Press, New York, 1997.

comportamenti. Il suo impatto si misura nell'accrescimento del valore del capitale umano e quindi del business. Si intende quindi integrare la gestione delle risorse umane (People Strategy)²⁵ con il Contesto Strategico e la Business Strategy, quindi integrare tutti gli elementi del marketing interno con la strategia dell'organizzazione

al fine di raggiungere il successo dell'impresa"²⁶.

Anche il marketing interno dunque, così come la gestione HR, sotto forma di *Strategic Human Resource Management*, viene considerato ormai parte integrante della strategia, sull'onda degli approcci olistici, e non più come una competenza marginale subordinata alle attività core strategiche.

Per riportare un esempio pratico di quanto appena descritto, vediamo il caso Ferrari. La Scuderia Ferrari, nata a Modena nel 1929, è sempre stata simbolo di innovazione, tecnologia, competitività (sia per quanto riguarda i veicoli, sia dal punto di vista di "entità impresa"): dal punto di vista del marketing, la Ferrari ha intrapreso un percorso ben preciso nell'ottica raggiungimento della sua attuale quota di mercato, nonché fama mondiale. Riprendendo l'analisi dal punto di vista dei tre momenti del marketing, vediamo che in quello analitico il Cavallino si è imposto, come già accennato, come scelta ideale per un target giovane, brillante, innovativo, tecnologicamente avanzato; l'ambiente Ferrari è divenuto un vero e proprio

²⁵ Per People Strategy si intende quella componente della Business Strategy riferita all'elemento umano. Consiste in un mix integrato di politiche finalizzato alla gestione dei comportamenti, modellato sull'insieme dei valori-guida dell'impresa: l'impatto di questa si misura nell'accrescimento del valore del capitale umano e del business. (cfr. Roberto Protasoni, *People Strategy - La nuova sfida per il management di successo*, Guerini e Associati, 2003).

“mondo” (*Ferrari World*), di cui ogni collaboratore deve essere parte integrante ed attiva. Nel momento strategico troviamo come obiettivi la ricerca di soluzioni innovative, di prodotti interessanti: la people strategy è plasmata sulla necessità di attrarre ingegneri più giovani e freschi attraverso rewarding, talent scouting e formazione. In ultimo vediamo il momento operativo, con il progetto “Formula Uomo” che prevede programmi di formazione, benessere, prevenzione e diffusione della cultura. Numerose sono le iniziative intraprese per migliorare il clima aziendale, e la Ferrari ha ottenuto più volte il riconoscimento di *best place to work*. Il tutto grazie alla capacità di dialogo con il cliente interno, l’equilibrio garantito tra vita privata e lavorativa, rewarding, e capacità di stimolare l’individuo²⁷.

Fig. 1.6 Ferrari e l’ambiente: la fabbrica eco.

Fonte: http://www.repubblica.it/motori/auto/sezioni/attualita/2013/05/07/news/la_ferrari_e_l_ambiente-58255940/?refresh_ce



Una volta implementate tali

pratiche si potrebbe raggiungere l’*employee satisfaction*, che, come vediamo dalla catena del profitto (fig. 1.5) , aumenterà produttività, valore nell’offerta, *customer satisfaction*, *loyalty*, e dunque maggiore profittabilità.

Perciò costruire le basi per la fedeltà del dipendente è sicuramente uno step necessario da considerare nella pianificazione strategica, nell’ottica del raggiungimento del vantaggio competitivo. Responsabilizzare l’individuo, valorizzarne il potenziale ed insistere sul suo percorso di carriera, tra l’altro, aiuterebbero da un punto di vista psicologico alla soddisfazione dei bisogni di grado più elevato, quali stima ed autorealizzazione.

²⁷ <http://corporate.ferrari.com/it/carriere/formula-uomo>, http://www.ferrari.com/it_it/, www.greatplacetowork.it, Alberto Padula, Marketing interno, prospettive e applicazioni innovative, Hoepli 2012

In ultimo troviamo il **momento operativo**. Nel marketing esterno, il momento operativo coincide con la fase in cui le linee guida e le politiche delineate all'interno della strategia vengono messe in atto attraverso gli strumenti del marketing mix: questi saranno rappresentati dalle famose 4 P teorizzate da E. Jerome McCarthy²⁸: *price, product, place, promotion*.

Osservando ogni singola leva sopracitata, possiamo riadattare questo schema all'ambiente interno all'impresa: insistendo sulle analogie tra mercato interno ed esterno, otteniamo finalmente i fattori, componenti dell' *internal marketing mix*, che questo elaborato si propone di analizzare:

Price - *Rewarding*

Product - *Lavoro*

Place - *Ambiente di lavoro*

Promotion - *Employer Branding*

Di particolare interesse si rivela la Promotion, la quale vede come sua componente essenziale la comunicazione. In ambiente interno, chiaramente, avremo la **comunicazione interna**, che in una delle sue accezioni può essere intesa come la possibilità di ottenere feedback sul lavoro svolto, il coinvolgimento nelle logiche dell'impresa, la condivisione della visione dell'organizzazione, “far sì che ogni entità stabilisca collegamenti laterali e sia indotta a dotarsi:

- delle informazioni e risorse necessarie;
- delle capacità di ottenerle e gestirle;
- delle capacità di controllare output della fase precedente;
- della capacità di garantire output alla fase successiva²⁹ ” (Alberto Padula, 2012).

In ogni caso la comunicazione interna è un argomento di grande rilevanza per questo elaborato, e sarà spunto di approfondimento nel capitolo III.

²⁸ Waterschoot, W. van, Van Den Bulte, C, The 4P classification of the marketing mix revisited, Journal of Marketing. Oct92, Vol. 56 Issue 4, p83. 11p. 2 Charts.

²⁹ A. Padula, (2012) Marketing interno, prospettive e applicazioni innovative, Hoepli

CAPITOLO II

MARKETING INTERNO E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

2.1 - Lo Human Resource Management nell'epoca del capitalismo cognitivo

Il termine “*entrepreneur*” - l'imprenditore - deriva dal francese, con il significato di “*to take a stand between*”. Ed effettivamente l'imprenditore, inteso come la prima risorsa umana del capitalismo, era colui che si poneva tra i fattori di produzione, i terreni, il lavoro, il capitale, con il compito di ricombinarli al fine di creare benessere e soprattutto ricchezza³⁰. (F. Trompenaas & Hampden-Turner, 2004). L'obiettivo primario era dunque quello di sfruttare una quantità di risorse piuttosto ingente, cui il mercato non era mai stato abituato, e per farlo si rivelava necessario il genio, l'innovazione, la creatività: questa era l'accezione comunemente diffusa del termine “risorsa umana”.

La fine dell'epoca dei grandi industriali produsse una serie di sentimenti ed idee contrastanti riguardo l'effettivo ruolo dell'uomo all'interno del contesto impresa, caratterizzato da una costante evoluzione contestuale alle condizioni del sistema lavorativo.

In questo senso, oggi gli stessi Trompenaas e Hampden-Turner insistono sul fatto che le risorse umane debbano delinearci come una filosofia aziendale in contrasto con la tecnologia e alla burocrazia automatizzate, in cui l'uomo non abbia rilevanza. Il che potrebbe comportare il passaggio da un sistema di lavoro formale ad uno informale, dal lavoro individuale all'importanza del team, dalla semplificazione della mansione ad una *job enrichment*³¹; di grande rilevanza diventa il ruolo del feedback³² nel monitoraggio delle iniziative, mentre il comparto *rewarding* viene caratterizzato da un modello meno meccanicistico e più organico. Vediamo dunque che secondo questa filosofia il sistema tecnologico deve essere fortemente supportato e riorganizzato dal sistema sociale, con il fine di gestire meglio sia le risorse tangibili che quelle intangibili.

Quello che oggi viene definita come l'era della “*non-stop human innovation*³³” è probabilmente il fattore principale che sta apportando un nuovo cambiamento nel campo HRM: Gabrielli parla di un'economia in cui a risorse finite si sostituiscono risorse infinite³⁴, un'economia chiamata “economia della conoscenza³⁵”. Questi prosegue asserendo che il nuovo paradigma è costituito da tre punti sostanziali:

³⁰ Fons Trompenaas, Charles Hampden-Turner, (2004) *Managing People - Across Culture*, Capstone,

³¹ La *job enrichment* prevede una ricomposizione dei vari compiti all'interno di una mansione, con particolare riferimento a compiti esclusivi e di pianificazione, controllo, gestione delle risorse: questo favorisce l'empowerment del dipendente, la crescita professionale, una maggiore autonomia, responsabilità e consapevolezza dei risultati ottenuti (G. Gabrielli, S. Profili, *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, Isedi, 2012).

³² Il discorso relativo al feedback sarà affrontato nel prossimo capitolo, in quanto strumento di comunicazione interna

³³Fons Trompenaas, Charles Hampden-Turner, (2004) *Managing People - Across Culture*, Capstone,

³⁴ G. Gabrielli, (2008), *Il lavoro a più dimensioni - Frammenti di quotidianità* -, Luiss University Press,

³⁵ P. Drucker, (1999) *Le sfide del management del XXI secolo*, Franco Angeli, Milano

- l'economia precedente, quella industriale, ha ormai visto il suo tramonto, segnando così la fine dell'epoca in cui *“risorse finite non potevano essere godute o utilizzate contemporaneamente da più persone, se non a detrimento del bene stesso”*.
- l'economia post-industriale dà maggiore importanza ad aspetti che tempo fa venivano considerati irrilevanti: si pone l'accento sulle relazioni interpersonali, sulle potenzialità degli individui, intesi sia come dipendenti che come clienti. Non è da trascurare l'impatto che un ambiente stimolante riesce ad avere sulla persona: si cerca di stimolare la genialità, la creatività, la tendenza ad innovare, esattamente quei valori che, paradossalmente, avevano recitato una parte fondamentale nel ruolo dell'imprenditore industriale.
- la conoscenza è divenuta una nuova risorsa core; da una simile affermazione possiamo dedurre che ci troviamo nell'epoca di un nuovo capitalismo, il capitalismo cognitivo³⁶. E la conoscenza non è una risorsa finita, ma una leva potenzialmente illimitata, che può essere abilmente coltivata e diffusa attraverso pratiche di formazione, potendo poi contare su un'efficiente sistema di capillarizzazione dei contenuti cognitivi.

2.2 - Strumenti di marketing interno per la gestione delle risorse umane

Nel paragrafo precedente si è fatto un breve accenno ad alcuni concetti chiave tipici delle pratiche di HRM: l'importanza della formazione, la conoscenza come risorsa core, la motivazione come catalizzatore del genio, della creatività, dell'impegno.

La funzione HR si propone infatti di adottare politiche e strumenti al fine di gestire il personale, sia per quanto riguarda i processi di flusso - ad un'attenta pianificazione e ricerca segue la fase della selezione; da lì attrarre, motivare e trattenere diventano gli imperativi per l'organizzazione che faccia della politica HR una componente strategica core - , sia per quanto riguarda la valutazione del contributo dell'individuo, la sua valorizzazione attraverso formazione e sviluppo, nonché la sua retribuzione ed incentivazione. In altre parole, pone grandissima attenzione al raggiungimento della *“employee satisfaction”*.

Ma tale concetto è l'idea chiave attorno alla quale ruota anche l'intera funzione di marketing interno: d'altronde George e Gronroos indicano l'IM come l'utilizzo della prospettiva di marketing per la gestione delle risorse umane di un'organizzazione³⁷. Dunque ci si rende conto che la linea che separa questi due comparti aziendali è molto sottile. Effettivamente dalla letteratura emergono varie definizioni di IM che

³⁶ G. Gabrielli, (2008) Il lavoro a più dimensioni - Frammenti di quotidianità -, Luiss University Press

³⁷ George, W. R. and Grönroos, C. (1991), *“Developing Customer-conscious Employees at Every Level: Internal Marketing”*, in *The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries*, Carole. A Congram, ed. Chapter 5, AMACOM, American Management Association, New York, NY

sembrano ricalcare i ruoli e le prerogative della funzione HR: troviamo persino chi identifica la funzione IM come sinonimo dello human resource management. Vediamone alcune:

- Marketing interno è un sinonimo di HRM³⁸: la questione “soddisfazione” si rivela centrale, e ci si propone di raggiungerla attraverso strumenti quali leve motivazionali, ricerca e recruiting, formazione, gestione di team, performance appraisal, comunicazione e rewarding;
- Marketing interno come uso delle tecniche di marketing nel mercato interno³⁹: questa visione rispecchia molto l’adattamento del marketing mix all’ambiente interno, la struttura delle 4P rivisitate per l’IM;
- Marketing interno come prerequisito per la soddisfazione dei clienti esterni⁴⁰: come dimostrato dalla sopracitata catena del profitto, l’IM si rivela lo strumento necessario per ottenere la fedeltà, la soddisfazione e la produttività del personale. Questi tre elementi sono i pilastri dell’external customer satisfaction;
- Marketing interno come fonte di vantaggio competitivo⁴¹: secondo tale visione, l’IM si concentra sulle pratiche legate ai dipendenti, che vanno poi ad influenzare il marketing tradizionale e la performance organizzativa in modo positivo, contribuendo al raggiungimento del vantaggio competitivo.

Risulta dunque evidente quante differenti accezioni ed interpretazioni esistano relativamente alla funzione IM: infatti la vera difficoltà è data dal capire quali siano gli effettivi confini, gli strumenti di stretta competenza di quest’ultima. Anche qui troviamo differenti opinioni a seconda degli studiosi: ad esempio, Gronroos sottolinea motivazione e sviluppo del dipendente come strumenti principali, mentre Tansuhaj⁴² vi aggiunge la formazione, il recruitment, la retention (da cui poi si delinea la filosofia dell’Employee Relationship Management) e, in particolare, la comunicazione. Ritroviamo poi leve simili presso altre pubblicazioni letterarie: Berry e Parasuraman⁴³ riportano il talent management, il team work, le valutazioni

³⁸ Dunne, P. A., Barnes, J. G. (2000). Internal Marketing – A relationships and value- creation view, in: Varey, R. J., Lewis, B. R. (ed.), *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, London

³⁹ Rafiq, M., Ahmed, P. K. (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management, *Journal of Marketing Management*, 9(3): 219-232; Reardon, K. K., Enis, B. (1990). Establishing a companywide customer orientation through persuasive internal marketing, *Management Communication Quarterly*, 3(3): 376-387

⁴⁰ Ballantyne, D. (2000). The strengths and weaknesses of internal marketing, in: Varey, R. J., Lewis, B. R. (ed.), *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, London, Varey, R. J. (2001). Internal marketing communication, in: *Marketing communication*, Taylor & Francis Ltd., Abingdon

⁴¹ Ballantyne, D., Christopher, M., & Payne, A. (1995). “Improving the Quality of Services Marketing: Service Redesign is the critical link”. *Journal of Marketing Management*, 11, 7-24; Varey, R. J., Lewis, B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing, *European Journal of Marketing*, 33(9/10): 926-944

⁴² Tansuhaj, P., Randall, D. and McCullough, J. (1988). A services marketing tools: integrating internal and external marketing functions. *Journal of Services Marketing*, 2(1): 39-49

⁴³ Berry, L. L. and Parasuraman, A. (1991). *Marketing for Services: Competing through Quality*. The Free Press, New York, NY

ed i riconoscimenti, mentre c'è chi si sofferma su alcuni elementi del classico mix di IM, employer branding ed empowerment⁴⁴.

Sull'onda di quanto appena detto, in questo capitolo ci si soffermerà proprio sulla trattazione di alcuni di questi strumenti, mantenendo un punto di vista che comprenda sia le ragioni dell'IM che dell'HRM. Qui di seguito si riporta una breve anticipazione dei vari argomenti oggetto di discussione nelle prossime pagine.

In primo luogo, è cosa nota che una tra le prerogative di un rapporto interpersonale di successo sia una comprensione reciproca tra interlocutori: comprensione del modo di pensare, di vedere, di esprimersi; comprensione dei bisogni, dei desideri, degli obiettivi, delle paure.

Ebbene ogni organizzazione si dovrebbe impegnare a monte nella comprensione dell'individuo oggetto del suo studio. In tal proposito, Gronroos e Tansuhaj vedono la leva motivazionale come la chiave per agire sulla psicologia, sui bisogni e sulle aspettative dei soggetti, laddove si voglia raggiungere la soddisfazione del personale e, soprattutto, la condizione di coincidenza tra gli obiettivi del singolo e quelli dell'organizzazione. Altro punto degno di considerazione è il percorso di gestione del flusso del personale⁴⁵: questa è scomponibile negli strumenti di pianificazione e ricerca, recruitment e training, se si considera anche la gestione della mobilità, sostenuta da interventi di sviluppo o di trasferimento. Olivero ⁴⁶ ha stilato uno schema rappresentativo del processo di ricerca del personale che risulta particolarmente complesso, sviluppato secondo i canoni ed i principi della disciplina del marketing interno: analisi dei bisogni, progettazione del sistema di ricerca, reclutamento delle candidature, valutazione finale e feedback. D'altronde avere a disposizione una buona base di dati si rivela condizione necessaria ai fini di una maggiore efficienza nelle decisioni, soprattutto quando si tratta di far collimare una *job* con il giusto profilo individuale.

Tra le fasi della ricerca troviamo anche la segmentazione: si tratta di una delle pratiche più importanti in comune tra i due comparti aziendali. Segmentare per conoscere, segmentare per approfondire, per avere una visione più chiara del mercato in cui si opera. E da una segmentazione efficace deriva una gestione del brand più efficace: un brand che potrà riguardare il portafoglio prodotti - nel caso del marketing - o l'impresa stessa, sotto forma di *employer branding*.

Kotler ⁴⁷ ci mostra come il *branding* abbia varie funzioni, tra cui quella cognitivo-identificativa, emotivo-attitudinale e fiduciario-previsionale: come vedremo, l'obiettivo ultimo di questa branca è quello della

⁴⁴ Saad, N. M., Ahmed, P. K., Rafiq, M. (2002). Internal marketing: Using marketing-line approach to build business competencies and improve performance in large Malaysian corporations. *Asian Academy of Management Journal*, 7(2): 27-53

⁴⁵ L. Solari, (2004) *La gestione delle risorse umane*, Carocci, Roma

⁴⁶ S. Olivero, (2005) *Gestire la selezione, Progettazione, reclutamento, tecniche e monitoraggio dell'inserimento*, IPSOA

⁴⁷ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, (2012) "Marketing Manager", Pearson italia, XIV ed., Milano, Torino

creazione di fedeltà: ecco un altro punto di incontro, scindibile in fidelizzazione del cliente (da cui il *Customer Relationship Management, CRM*) e fidelizzazione del dipendente (obiettivo dell'*Employee Relationship Management, ERM*). Chiaramente la prospettiva interna influenza in modo radicale l'approccio al branding modellato sull'ambiente esterno: si analizzerà dunque il processo di costruzione dell'Employer Branding, il modello delle 4E, ed il processo di EB.

Continuando su questa linea, affrontiamo poi il discorso della valutazione e della valorizzazione. Il performance management permette di ottenere informazioni preziose riguardo i dipendenti, sia per quanto riguarda i risultati operativi, sia riguardo la loro vita nell'organizzazione. Si rivela allo stesso tempo come uno strumento di motivazione: il dipendente sarà spinto ad un costante miglioramento della propria performance, sentendosi comunque tenuto in considerazione dell'impresa. Tra l'altro, secondo Pynes⁴⁸, un'accurata valutazione fornisce informazioni e feedback ai dipendenti. Questi saranno così al corrente degli obiettivi dell'impresa e del loro ruolo nel successo della stessa. Si possono così fissare gli standard di erogazione del servizio, ed i criteri di valutazione della loro performance, da usare come punto di riferimento. Attraverso un'efficiente rete di comunicazione interna, e sfruttando i vantaggi offerti dal marketing interno, il management potrà avere un contatto diretto ed un dialogo continuo con il dipendente, sfruttando poi strumenti di carattere psicologico (si veda la teoria del rinforzo, pag. 20) o semplicemente programmi di formazione.

Infatti l'obiettivo finale che si vuole raggiungere in tale contesto è quello di permettere a ciascun individuo di intraprendere un percorso di crescita personale nel business. Da un lato la crescita prende forma come la carriera⁴⁹ vera e propria, formazione e sviluppo di conoscenze e competenze che, come abbiamo visto in precedenza, rappresentano la vera ricchezza del nuovo capitalismo.

Dal lato opposto invece è necessario ragionare dal punto di vista dell'organizzazione. Seguendo i modelli del marketing interno, si può parlare di *customer retention management*, laddove chiaramente il cliente in questione sia quello interno. Non a caso, il CRR è attività integrante del CRM volta alla fidelizzazione e al mantenimento della clientela nel tentativo di massimizzare la *customer equity*. Kotler sostiene che il marketing sia l'arte di attrarre, conservare e sviluppare i clienti, garantendo per questa via redditività e crescita dell'impresa⁵⁰. Il marketing interno considera lo stesso identico ragionamento come chiave nel mantenimento e nella fidelizzazione della clientela interna. Con le nuove tecnologie messe a disposizione

⁴⁸ Pynes, J. E. (2009). *Human resource management for public and nonprofit organizations – A strategic approach*. Third edition. Published by Jossey-Bass. A Wiley Imprint 989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741.

⁴⁹ La carriera assume differenti accezioni a seconda della prospettiva dalla quale la si vuole analizzare: carriera per la persona rappresenta successo, soddisfazione personale, riconoscimento, valorizzazione delle proprie capacità. Dal punto di vista dell'organizzazione, invece, si mira più allo sviluppo di competenze e conoscenze indispensabili per l'organizzazione, cercando di assicurare disponibilità costante di risorse core da collocare nelle giuste posizioni, nell'ottica dello sviluppo dell'organizzazione nel lungo periodo. (cfr. G. Gabrielli, S. Profili, (2012), *Organizzazione e Gestione delle risorse umane*, Iseidi)

⁵⁰ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, (2012) "Marketing Manager", Pearson italia, XIV ed., Milano, Torino

delle organizzazioni è oggi possibile implementare strategie di customer engagement, programmi fedeltà o club aziendali, veri e propri “cenacoli di raduno virtuali” in cui i clienti possono prendere parte ad una sorta di team, alleato dell’impresa nella sua missione di trasmissione della value proposition al vasto pubblico identificabile come il mercato. Non a caso, Foreman e Money⁵¹ hanno inserito tra gli strumenti di marketing interno anche la *retention* del dipendente, seguita da *attraction e recruitment*.

Allo stesso modo le politiche di HRM hanno scommesso sull’importanza del team, del lavoro di squadra, disincentivando l’individualismo soprattutto per quelle mansioni in cui i rapporti interpersonali sono caratteristica essenziale. Questo è un concetto che ritroviamo anche tra le pubblicazioni di G. Gabrielli, il quale asserisce che la leadership efficace passa attraverso la capacità di motivare, costruire team affiatati e motivare all’ascolto⁵².

All’interno di un team affiatato, gli individui dovrebbero agire come un’unica unità, costituita però da numerosi profili differenti che agiscono nella più totale collaborazione. Ecco così che anche i gruppi di lavoro sono soggetti a valutazioni e valorizzazioni da parte del top management, facendo tra l’altro leva su uno strumento che negli ultimi anni è diventato parte integrante di qualsiasi branca strategica organizzativa: il feedback.

Il feedback presenta diverse funzionalità a seconda del contesto in cui lo si utilizza: può essere indirizzato verso l’impresa o può essere posto in atto dall’impresa stessa, può avere ad oggetto numerosi aspetti che richiedano una valutazione, può essere fonte di motivazione o di scoraggiamento. Da un punto di vista più ampio, perciò, l’intero funzionamento dei programmi di attrazione, mantenimento e motivazione del cliente interno è supportato prevalentemente da una comunicazione interna efficiente, all’avanguardia e di facile accesso: ecco dunque che nell’economia del terzo millennio il dialogo sembra essere diventato l’elemento chiave del rapporto tra organizzazioni ed individui. D’altronde, una comunicazione diretta ed aperta tra management e dipendenti influisce in modo largamente positivo sulla performance organizzativa, incrementando il livello di soddisfazione dei collaboratori. Questo si riflette poi nella tendenza di quest’ultimi a sentirsi più coinvolti e ad aumentare la dedizione del servire i clienti interni ed esterni⁵³: incarnare lo spirito del ruolo che si trovano a ricoprire nell’organizzazione.

E’ infatti essenziale che l’individuo si trovi perfettamente allineato con quello che può essere definito come “internal product”, l’offerta dell’impresa sul mercato interno.

⁵¹ Foreman, S. and Money, A. (1995). Internal marketing: concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11(8): 755-768

⁵² G. Gabrielli, (2008) *Il lavoro a più dimensioni - Frammenti di quotidianità -*, Luiss University Press

⁵³ L De Bruin-Reynolds, M. Roberts Lombard, C. de Meyer, The traditional internal marketing mix and its perceived influence on graduate employee satisfaction in an emerging economy, *Journal of Global Business and Technology*, Volume 11, Number 1, Spring 2015, pp. 24-38

In tal proposito, dopo aver anticipato brevemente gli strumenti di marketing interno per la gestione delle risorse umane, non possiamo non cogliere l'occasione per riportare anche gli strumenti più "tradizionali", le 4P del marketing mix di McCarthy⁵⁴ riadattate per l'ambiente interno, i quattro pilastri per la creazione di valore per il dipendente⁵⁵:

Internal product: Yang⁵⁶ definisce il prodotto interno come il lavoro del dipendente. Un'organizzazione di successo deve prima saper vendere il prodotto interno al cliente interno prima di poter considerare la vendita del prodotto finale al cliente esterno. Le componenti dell'*internal product* comprendono alcuni dei principali elementi che fanno del marketing interno una leva di HRM: formazione e sviluppo, *empowerment*, prospettive di carriera e job su misura. Questi strumenti, d'altronde, rappresentano un investimento strategico che l'impresa deve sostenere per ottenere un ritorno futuro in termine di capitale umano. D'altronde il dipendente, per essere adeguatamente produttivo, dovrà essere equipaggiato con gli skill e le conoscenze necessarie per il suo ruolo⁵⁷.

Internal price: il prezzo interno si riferisce al costo che i dipendenti pagano per lavorare nell'organizzazione. Tale prezzo include:

- i costi opportunità, vale a dire quelli relativi alle opportunità esterne cui l'individuo rinuncia pur di lavorare per la sua attuale organizzazione;
- i costi psicologici, legati alla reazione psicologica del dipendente all'ambiente di lavoro;
- l'autocontrollo emotivo, sforzo psicologico che il dipendente dovrà porre in atto nel relazionarsi con i collaboratori e con la clientela⁵⁸.

Qualora il dipendente si rendesse conto che il contributo fisico-psicologico offerto per lavorare nell'organizzazione è superiore agli incentivi ricevuti, inizierebbe ad essere soggetto ad alti livelli di stress, compromettendo la sua funzionalità per l'impresa d'appartenenza⁵⁹.

Una prospettiva differente per quanto riguarda il significato di "internal price" ci è offerta da Padula⁶⁰, il quale sostiene che tale prezzo sia legato al costo che le imprese debbano sostenere per il mantenimento del

⁵⁴ Waterschoot, Walter van, Van Den Bulte, Christophe, The 4P classification of the marketing mix revisited, Journal of Marketing, Oct92, Vol. 56 Issue 4, p83. 11p. 2 Charts.

⁵⁵ Mudie, P. & Pirrie, A. (Ed.) (2006). Services Marketing Management. Oxford: Elsevier

⁵⁶ Yang, J.T. (2012). The development and emergence of the internal marketing concept. Ripreso da: <http://www.hicbusiness.org/biz2003proceedings/Jen-Te%20Yang.pdf>

⁵⁷ Che Ha, N., Abu Bakar, R. & Izzaddin Syed Jaafar, S. (2007). Internal marketing issues in service organisations in Malaysia. International Review of Business Research Papers

⁵⁸ Burin, C. (2011). The perceived influence of the elements of internal marketing on the brand image of staffing agencies in South Africa. Master's dissertation, Department of Business Management, University of Johannesburg

⁵⁹ Mansoor, M., Fida, S., Nasir, S. & Ahmad, Z. (2011). The Impact of job stress on employee job satisfaction: A study on telecommunication sector of Pakistan. Journal of Business Studies Quarterly, 2(3):50-56

⁶⁰ A. Padula, (2012) Marketing interno, prospettive e applicazioni innovative, Hoepli

dipendente: il *rewarding*. Le politiche retributive giocano un ruolo cruciale nell'attrarre, trattenere e motivare il personale, e a loro volta devono essere modellate sugli obiettivi strategici del complesso aziendale. Chiaramente non ci riferiremo alle ricompense in generale, in quanto il parallelismo con il prezzo potrà considerare solo le ricompense monetarie⁶¹.

Il sistema delle ricompense di un'organizzazione dovrà tra l'altro rispettare l'equità verso l'esterno, così come l'impresa, nello stabilire la strategia di prezzo, dovrà considerare quelle dei competitors: la principale differenza che troveremo è costituita dalle variabili da tenere in considerazione, elementi per la determinazione dei prezzi e del *rewarding*.

L'azienda deve associare un determinato livello di prezzo ad un determinato prodotto ed offrirlo ai clienti esterni: allo stesso modo dovrà associare determinati livelli di ricompense a determinate mansioni ed offrirle ai clienti interni. Da qui si delinea un nuovo parallelismo, prodotto-lavoro; una determinata combinazione di offerta permette all'impresa di differenziarsi rispetto alle altre, in concerto con l'insieme di strumenti di marketing interno - creazione di servizi gratuiti al dipendente, sviluppo di varie tipologie di *fringe benefit*, ricompense non monetarie, etc -

In questo modo, nel tentativo di far coincidere gli obiettivi del dipendente o dei team con quelli dell'organizzazione, si potrà evitare la strada della coercizione, optando per una più semplice collaborazione basata sull'assunto che l'impresa venda il lavoro proprio come farebbe con i suoi migliori prodotti.

Internal distribution: comprende tutti i canali e metodi di distribuzione che permettono al prodotto interno di essere recepito dal cliente interno target, nel posto giusto e al momento giusto. Questo concetto, che può sembrare banale, nell'ambiente interno si traduce in due elementi di rilevanza assoluta, quali sono la cultura e la struttura organizzativa⁶². La prima si riferisce all'insieme di artefatti, valori, credenze e assunti fondamentali sui comportamenti da adottare nell'impresa⁶³. In precedenza era stato citato il team come unità operativa simbolo dei nuovi paradigmi organizzativi: ebbene, se implementati in una cultura "clan-type", il team diventa veicolo di collaborazione, produttività, trasmissione di valori e dunque aumento di coinvolgimento e soddisfazione.

La struttura, invece, riguarda la configurazione di relazioni tra differenti ruoli nell'impresa; grazie a questa è possibile redistribuire il peso del lavoro e delle responsabilità in modo da rendere varie e non monotone le

⁶¹ Le ricompense possono essere distinte in varie tipologie: tra le principali classificazioni troviamo le ricompense intrinseche - che provengono dal nostro interno, legate a fattori di natura psicologica - ed estrinseche - che provengono dall'ambiente esterno. Un'ulteriore distinzione, di particolare interesse per l'elaborato, è quella tra financial e non financial rewards - incentivi monetari e non.

⁶² Owomoyela, S.K., Ola, O.S. & Oyeniya, K.O. (2013). Investigating the impact of marketing mix elements on consumer loyalty: An empirical study on Nigerian Breweries PLC. *Interdisciplinary Business Research*, 4(11):485-486

⁶³ Economides, A.A. (2008). Culture-aware collaborative learning. *Multicultural Education and Technology Journal*, 2(4):243-26

mansioni di una job, e da aumentare produttività per il raggiungimento degli obiettivi⁶⁴. Da un punto di vista meno “filosofico” e più pratico, la distribuzione interna può seguire anche dei canali fisici: un chiaro esempio ne è il punto vendita, luogo in cui viene posto in atto l’acquisto, venduto il prodotto, o erogato il servizio, in ambito interno diventa l’ambiente di lavoro. Nel marketing ormai, il service/product-scape è divenuto uno tra le armi più efficaci nel coinvolgimento del cliente non solo all’acquisto, ma anche al riacquisto: Fabris insiste dicendo che “l’atmosfera che lo [il cliente] accoglie deve essere premiante di per sé, deve arricchire di significati e di entertainment le merci esposte, deve rappresentare una sorta di spettacolo che trae origine, e si conclude, con i prodotti in vendita ma che possiede anche una sua vita autonoma⁶⁵”.

Analogamente, l’azienda deve poter comunicare al cliente interno i propri valori, il proprio “stampo” anche attraverso il posto di lavoro, curando la progettazione fisica e la creazione di un clima aziendale modellato appunto su tali valori, ideali, e su concetti ad alto contenuto strategico quali mission e vision.

Internal promotion: questo elemento dell’IM mix si riferisce a come le organizzazioni comunicano con i dipendenti al fine di raggiungere gli obiettivi preposti. Ecco dunque la comunicazione come leva principale, fattore centrale nella creazione di comprensione tra i dipendenti e nella guida degli stessi al successo⁶⁶. Si compone di pubblicità interna, promozione, e sfrutta strumenti come i social media, componenti ormai vitali della comunicazione 2.0. Si può dunque dire che la collaborazione tra dipendenti sia un *must-have* per ogni impresa sviluppata; inoltre il flusso di informazioni e di conoscenza facilita la creazione di un ambiente interno ben funzionante basato su problem solving e condivisione di idee⁶⁷. Tale argomento sarà comunque oggetto di trattazione nel terzo capitolo, incentrato esclusivamente su queste tematiche.

Dalla comunicazione interna si passa poi a quel che possiamo definire come comunicazione organizzativa: l’essenza dell’organizzazione infatti, secondo Invernizzi, è data dall’insieme di quei processi di creazione, scambio e condivisione di messaggi di contenuto valoriale, cognitivo, informativo, trasmessi tra i vari livelli e le reti di scambio dell’impresa, che ne permettono la collocazione nell’ambiente ⁶⁸.

⁶⁴ McMillan, E. (2011). Considering organisation structure and design from a complexity paradigm perspective. Ripreso da: http://www2.ifm.eng.cam.ac.uk/mcn/pdf_files/part5_5.pdf

⁶⁵ Fabris G.(a cura di), (2003) La comunicazione d’impresa, dal mix di marketing al communication mix, Serling & Kupfer editori, Milano,

⁶⁶ Akroush, M.N.; El Samen, A.A.A.; Samawi, G.A. & Odetallah, A.L. (2013). Internal marketing and service quality in restaurants. *Marketing Intelligence & Planning*, 3(4):304- 336

⁶⁷ Wang, S. & Noe, R.A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review* 20:115-131

⁶⁸ Invernizzi E., (2003) La comunicazione organizzativa, in “Fabris G.(a cura di), La comunicazione d’impresa, dal mix di marketing al communication mix, Serling & Kupfer editori, Milano,”

2.2.1 - Le leve sulla psicologia del cliente interno: la motivazione e la comprensione dei bisogni

Nel processo di interazione con il cliente, la principale preoccupazione di un'azienda dovrebbe essere quella di fare sì che gli i propri obiettivi e quelli della controparte coincidano. Chiaramente, l'instaurazione di un simile binomio deriva da motivazioni di fondo totalmente differenti: l'impresa cerca di massimizzare i propri profitti ed i propri volumi di vendita, mentre il cliente esterno, spinto dal desiderio⁶⁹, cerca di colmare una mancanza percepita tramite l'acquisto di determinati beni; il cliente interno, invece, ha come *individual goal* quello della carriera, intesa in tutta la vastità delle sue accezioni, dell'autorealizzazione personale e di una buona paga.

Il concetto base su cui si fonda questo equilibrio consiste semplicemente nel fatto che maggiore sarà la capacità di ciascun attore di soddisfare i propri bisogni e raggiungere la situazione desiderata, maggiore sarà la sua tendenza a proseguire le relazioni intraprese, per via del fatto che non vi è motivo di ripensamento o di lamentela.

L'impresa rappresenta evidentemente la responsabile principale del raggiungimento della *customer ed employee satisfaction*: sarà l'impresa che con le sue scelte strategiche offrirà al cliente una value proposition effettivamente "di valore", e allo stesso modo dovrà implementare scelte in grado di apparire come *the best place to work*.

I processi psicologici fondamentali che spingono un essere umano alla scelta e all'azione sono sempre gli stessi: il fulcro della questione risiede sempre nel concetto di personalità, cioè l'insieme relativamente stabile delle caratteristiche psicologiche di una persona, un modello di peculiarità che definiscono l'unicità dell'individuo e che ne influenzano i comportamenti⁷⁰.

Non a caso esistono numerosi modelli in grado di spiegare e di interpretare gli elementi costituenti della personalità dell'individuo - tratti psicologici, locus of control, tipi e preferenze - e altrettanti studi in grado di definire quali fattori dell'ambiente esterno possano influenzare il comportamento dei singoli, stabilendone anche l'entità dell'impatto.

Come accennato in precedenza, la chiave del rapporto è la comprensione reciproca: oggi le imprese stanziavano ingenti fondi al fine di entrare nella mentalità del cliente per studiarne i comportamenti e, prima ancora, le motivazioni.

⁶⁹ Ricordiamo che il bisogno rappresenta lo stato di privazione di una soddisfazione particolare, la coscienza della discrasia tra la situazione attuale e quella desiderata: quando il bisogno può essere soddisfatto attraverso un oggetto identificabile, questo diventerà desiderio. Il desiderio, accompagnato dalla disponibilità finanziaria, si evolve a sua volta in domanda.

⁷⁰ cfr. Carlson, Neil et al., (2010) Psychology the Science of Behaviour, Pearson Canada, United States of America,

“Un bisogno diventa motivazione quando ha raggiunto un livello di intensità tale da costringere la persona a muoversi per il soddisfacimento del bisogno stesso⁷¹”. In altre parole si tratta dell’insieme dei motivi ad agire che, considerando le varie prospettive, possono tradursi in:

- riconoscimento del problema e decisione ad intraprendere il processo decisionale d’acquisto, per quanto riguarda il cliente esterno;
- “*motivation to produce*” e “*decision to participate*”⁷²” dalla prospettiva del cliente interno.

Nello studio della motivazione, vari sono i modelli: nel marketing interno si tende solitamente a seguire un approccio classico basato sulla comprensione di cosa motiva gli individui e quali bisogni tendono a soddisfare, sull’onda delle teorie alla base del marketing classico. Nella letteratura

troviamo gli studi di Freud, Maslow, con la sua celebre piramide⁷³, le modifiche apportate da Alderfer⁷⁴ e da Herzberg⁷⁵ e le rivisitazioni, come quella di McClelland⁷⁶.

Più nel dettaglio, Maslow sostiene che la motivazione si sviluppa seguendo una scala gerarchica di cinque livelli: il bisogno motivante è quello che ancora non è stato soddisfatto, ed è necessario focalizzarsi su quelli di ordine primario prima di poter procedere alla soddisfazione di quelli di livello superiore. Da qui la piramide: i cinque livelli, in ordine crescente, sono quelli fisiologici (fame, sete, sonno), di sicurezza (senso di proprietà privata, protezione dalle minacce esterne), sociali (anche detti di appartenenza, rappresentano il bisogno di accettazione, amore e socialità nei vari gruppi), di stima (fiducia in sé stessi e riconoscimenti dall’ambiente) e di autorealizzazione. Secondo Maslow, dunque, l’individuo che avrà raggiunto la condizione di soddisfacimento del bisogno di base, potrà focalizzarsi su quello di ordine superiore, e da questa discrasia tra situazione attuale e situazione desiderata si genererà la spinta motivazionale.

Alderfer, invece, rivisita il modello della piramide riducendo il numero di bisogni fondamentali a tre: Esistenziali (fisiologici e di sicurezza), Relazionali (appartenenza), di Crescita (stima ed autorealizzazione). Inoltre il concetto di gerarchia viene sostituito dall’integrazione tra i singoli livelli, affiancando al binomio soddisfazione-progression la possibilità di regredire in caso di frustrazione.

Al lavoro di Alderfer si affianca quello di Herzberg, il quale teorizza il modello dei fattori duali: igienici (basilari, la cui mancanza genera frustrazione) e motivanti (la cui presenza genera soddisfazione). La

⁷¹ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, (2012) “Marketing Manager”, Pearson italia, XIV ed., Milano, Torino

⁷² cfr. J. March, H. Simon, (1958) Organizations, John Wiley & Sons Inc.,

⁷³ Maslow A., (1964) Motivation and Personality, Harper & Row, NY,

⁷⁴ Alderfer C. (1972) Existence Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings, Free Press, NY,

⁷⁵ Herzberg F.,(1966) Work and Nature of Man, Cleveland: William Collins,.

⁷⁶ “Oltre alle estensioni del modello di base di Maslow, sono state apportate anche alcune modifiche, nel senso di raggiunte di alcuni contenuti della motivazione riguardanti i bisogni di achievement, potere e affiliazione, analizzando in particolare i livelli più elevati di responsabilità manageriale dell’impresa.” (G. Gabrielli, S. Profili, Organizzazione e Gestione delle risorse umane, Isedi 2012)

principale implicazione derivante da tale distinzione è data dal fatto che per incidere sulla spinta all'azione degli individui è necessario agire sui fattori motivanti.

Nel campo HR, invece, si deve considerare anche il processo con cui i bisogni si legano alle modalità di ricerca, valutazione e selezione delle alternative di azione, sulla base della che i bisogni vengono categorizzati in raggruppamenti di stimoli, da cui poi derivano i concetti e il senso della realtà circostante. La quadratura viene completata dall'insieme di esperienze, memorie, passato e valore atteso nel raggiungimento degli obiettivi⁷⁷.

Ecco quindi modelli come quello di Vroom, del goal setting⁷⁸, la teoria del rinforzo, e dell'equità.

Tali teorie mirano ad interpretare lo stesso oggetto di osservazione, ma cercando di adottare punti di vista differenti. Ad esempio, Vroom⁷⁹ studia la dinamica dell' "aspettativa valenza".

L'aspettativa rappresenta infatti la valutazione dell'individuo in merito alla possibilità o meno di raggiungere un determinato obiettivo, in relazione allo sforzo richiesto. La valenza invece è il peso che il singolo attribuisce ai comportamenti necessari per raggiungere quell'obiettivo. Il funzionamento del modello si basa sul "costo - opportunità", ovvero su quanto effettivamente l'impiego di energia venga ripagato in modo adeguato dall'obiettivo prefissato.

Il modello del goal setting, invece, prevede che gli obiettivi difficili aumentino l'impatto motivazionale nel raggiungimento degli stessi, a condizione che siano accettabili e non impossibili. Si rivela molto utile nella fissazione di goal che possano rivelarsi produttori per la motivazione del singolo, in grado di aumentare il livello di impegno e di perseveranza da spendere nell'ottica di realizzazione dei compiti.

La teoria del rinforzo gioca sul fatto che un comportamento che abbia conseguenze positive tende ad essere ripetuto con maggiore probabilità di uno che non abbia esiti altrettanto piacevoli. Questo è utile nel momento in cui si voglia incentivare l'adozione di alcuni comportamenti e disincentivarne altri.

In ultimo abbiamo menzionato la teoria dell'equità, che assume un ruolo fondamentale nella quotidianità dell'individuo: la percezione di equità tra energia spesa ed incentivi ottenuti. Fintanto che i secondi saranno sensibilmente maggiori della prima, l'individuo si troverà motivato a perseverare nell'agire in un determinato modo. Tra l'altro questo confronto viene applicato anche al rapporto incentivi - contributi relativo agli altri individui che appartengono alla stessa sfera sociale.

Questa breve riflessione su alcune delle più importanti teorie motivazionali ci permette di capire

⁷⁷ G. Gabrielli, S. Profili, (2012) Organizzazione e Gestione delle risorse umane, Iseidi

⁷⁸ Esiste una relazione tra la difficoltà dell'obiettivo da raggiungere e la prestazione: secondo la teoria del goal setting l'individuo sarà maggiormente motivato quando la sfida si rivelerà stimolante ma non impossibile.

⁷⁹ Teoria dell'aspettativa-valenza: secondo il modello di Vroom il giudizio che l'individuo adotta verso la probabilità di ottenere un determinato risultato, con il dispendio di una determinata quantità di energia, deriva dall'aspettativa.

la vastità delle fonti relative agli studi in merito: questo è indicativo del fatto che le organizzazioni fanno leva su questo concetto per raggiungere la condizione di coincidenza degli obiettivi tra cliente ed impresa. D'altronde la motivazione è uno degli aspetti psicologici dotati di maggiore volatilità.

Perciò dal lato interno, il marketing mix si traduce in pratiche di risorse umane piuttosto note, le quali motivano l'individuo all'apprendimento, alla formazione, allo sviluppo e alla possibilità di vivere in armonia con il *workplace*. Ad esempio, le relazioni di sostegno - *coaching*, *counseling*, *mentoring* o l'affiancamento di un *buddy* - sono un esempio di intervento implementato su misura dell'individuo o del team, modellate su bisogni specifici e in grado di fornire un servizio di supporto specializzato, nell'ottica di motivare e, nello specifico, di motivare ad apprendere⁸⁰. Solitamente queste leve agiscono in stretta concomitanza con gli altri strumenti di marketing interno, come ad esempio l'*employer branding*, o il *rewarding*; anche qui notiamo il parallelismo con il mix rivolto al cliente esterno, dove l'attenzione si pone maggiormente su *branding* e *pricing*.

Un chiaro esempio è il successo dell'impresa giapponese Nidec; l'obiettivo del CEO Shigenobu Nagamori è quello di farla diventare la prima al mondo per fatturato. Tale obiettivo è raggiungibile, sempre secondo lo stesso Nagamori, attraverso la motivazione del personale. Non a caso quest'ultimo è noto per essere stato in grado di riuscire a rilanciare numerose aziende in perdita senza cambiare personale: tutto questo facendo leva sulla motivazione, sulla disciplina, e sulla politica del 3Q6S - per 3Q si intende Lavoratore di Qualità, Azienda di Qualità e Prodotti di Qualità; 6S sta per Seiri (tenere le cose organizzate), Seiton (tenere le cose a pronta disposizione), Seiketsu (tenersi puliti personalmente), Seiso (tenere le cose pulite), Saho (tenere buone maniere), Shitsuke (tenersi autodisciplinati)⁸¹.

Riassumendo, vediamo quanto sia effettivamente importante la comprensione dei bisogni, delle motivazioni ad agire e delle determinanti anche di natura psicologica del comportamento del cliente-dipendente: sappiamo anche quanto questo aspetto sia rilevante in una prospettiva esterna. Il che ci permette di asserire che il marketing interno in questa fase gioca un ruolo di supporto alla funzione HR, poiché viene inteso come l'utilizzo di alcune pratiche di marketing nell'ambiente interno all'organizzazione.

2.2.2 - Le gestione delle politiche di flusso del personale

2.2.2.1 - Pianificazione e ricerca

La fase di pianificazione e ricerca è sicuramente un punto focale della strategia generale di un'impresa e, nel caso HR, della *People strategy*. Da qui si dirama l'insieme dei processi che portano a

⁸⁰ E. Auteri (1998), Management delle risorse umane - fondamenti professionali, Guerini ed Associati,

⁸¹ tratto da "il Sole 24 Ore Management", Nagamori: diventare primi al mondo è possibile con il sistema «3Q6S», 30 agosto 2016

compimento la trasmissione del valore e lo scambio economico con il cliente finale: una conoscenza approfondita del mercato - interno ed esterno - permette l'individuazione del target, la gestione del brand, la relazione con consumatori e dipendenti, implementazioni di politiche di prezzo - e *rewarding* - efficaci, monitoraggio e feedback costanti ed aggiornati.

Come è noto, prima di effettuare una qualsiasi ricerca di marketing, bisogna pianificare con attenzione, tenendo conto di numerose variabili; stessa cosa varrà per il marketing interno.

In primo luogo bisognerà mantenersi in linea con gli obiettivi strategici generali dell'organizzazione, che stabiliranno in che direzione l'impresa tenderà a muoversi nel medio-lungo periodo; oltre a questo, è necessario dare rilevanza al budget disponibile, alle previsioni di domanda e di offerta, ai mezzi e metodi che si deciderà di utilizzare.

Fino a qualche tempo fa anche in questa attività aziendale vi erano numerose discrasie tra gli strumenti del marketing mix e le leve HR: infatti la ricerca di risorse umane era intesa come una mera ricerca per colmare il fabbisogno di forza lavoro, senza particolari focus su competenze, sviluppo e valorizzazione dell'individuo. In modo analogo, le imprese non avevano alcun bisogno di implementare ricerche di

marketing su misura in quanto non vedevano motivo di conoscere i clienti così nel dettaglio da sperimentare pratiche di produzione *tailorizzata* su ciascun profilo. Ma oggi, nel nuovo capitalismo, l'uomo è al centro di tutto; le cose sono cambiate. Nella figura 2.1

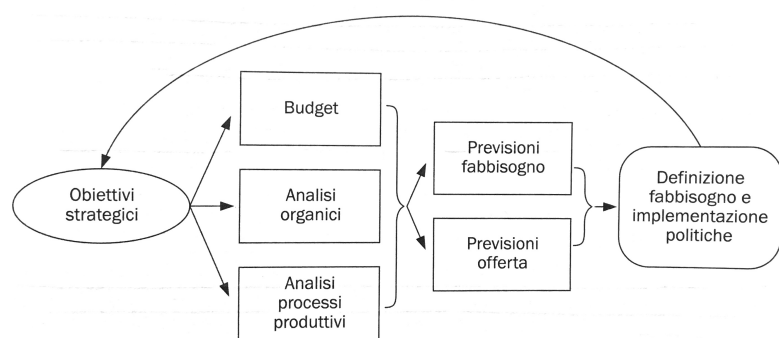


Fig. 2.1 Le principali dimensioni della pianificazione, Fonte: G. Gabrielli, S. Profili, *Organizzazione e Gestione delle risorse umane*, Isedi 2012, p. 142

possiamo notare come il processo di pianificazione si sia evoluto: questo tiene in considerazione i vari fattori strategici dell'organizzazione, e prevede due diversi approcci⁸²:

il primo privilegia una visione lineare del processo, con fasi distinte e non simultanee, che ha inizio con la previsione dei bisogni. Il secondo approccio invece prevede che il processo possa prendere avvio da una qualsiasi delle fasi descritte, seguendo poi un percorso circolare e continuo⁸³.

L'HR planning si riserva il compito di organizzare la ricerca di nuove forze, la c.d. gestione dei flussi in entrata, ponendo un particolare focus sulla condizione di equilibrio tra strategie e risorse⁸⁴.

⁸² Hercules T., (1992) Human resource planning in eight British organizations: a Canadian perspective, in The Handbook of HRM a cura di B. Towers, Blackwell, Oxford

⁸³ Hendry C. (1995), HRM, a strategic approach to employment, Butterworth Heinemann, Oxford

⁸⁴ Noe R.A., Hollenbeck J.R., Wright P.M., (2006), Gestione delle risorse umane, Apogeo, Milano

2.2.2.2 - Recruiting e training

Una tra le prime condizioni da rispettare per far sì che il dipendente sia soddisfatto e viva l'organizzazione nel modo più produttivo possibile è far in modo che ad ogni persona corrisponda la giusta posizione per la quale è stata assunta⁸⁵. Non tutti i dipendenti si trovano a proprio agio in posizioni con alto livello di autonomia decisionale o che richiedano un contatto diretto con i clienti.

Il recruitment deve quindi essere ben legato alle dinamiche e alla strategia dell'organizzazione. Se si volesse definirlo, si potrebbe asserire che si tratta del processo di attrazione di dipendenti qualificati da inserire in posizioni vacanti nell'organizzazione: il che richiede giustamente una pianificazione più che adeguata⁸⁶.

In cambio però, un'efficiente struttura operativa di reclutamento permette di ottenere talenti con maggiori conoscenze, capacità, skill e altre caratteristiche positive di grande valore per l'organizzazione. Questo permette anche di saper rispondere in breve tempo ai bisogni dei dipendenti, partendo dal presupposto di una maggiore conoscenza degli stessi. Per questo motivo il recruitment può essere inteso sia come strumento di IM che di HRM.

A quest'ultimo, nell'ottica della gestione della mobilità, e seguendo le nuove regole dettate dall'ormai ben diffuso talent management, si affianca il training.

Il training, inserito da alcuni studiosi tra gli strumenti di marketing interno - si veda Tansuhaj et al. (1988), Gummesson (1991) e Saad et al. (2002)⁸⁷ - è giustificabile come il mezzo a disposizione delle imprese per gestire il bagaglio di competenze e conoscenze necessario per permettere ai dipendenti di seguire in modo preventivo i cambiamenti nella struttura e nelle funzionalità dell'organizzazione senza correre il rischio di trovarsi impreparati. Wexley e Latham l'hanno definito come lo sforzo programmatico dell'organizzazione di facilitare l'apprendimento del comportamento lavorativo da parte dei suoi dipendenti⁸⁸. I programmi di training aumentano il livello di performance del dipendente sotto ogni aspetto, garantendogli inoltre maggiori prospettive di carriera. Anche il livello di soddisfazione aumenta in modo contestuale, seguendo il proposito del marketing interno.

⁸⁵ L De Bruin-Reynolds, M. Roberts Lombard, C. de Meyer, The traditional internal marketing mix and its perceived influence on graduate employee satisfaction in an emerging economy, *Journal of Global Business and Technology*, Volume 11, Number 1, Spring 2015, pp. 24-38

⁸⁶ S. M. M. Davoudi, R. Kaur; Arth Prabandh, (2012), The link between internal marketing and human resource management, : A Journal of Economics and Management Vol.1 Issue 2

⁸⁷ Tansuhaj, P., Randall, D. and McCullough, J. (1988). A services marketing tools: integrating internal and external marketing functions. *Journal of Services Marketing*, 2(1): 39-49; Gummesson, E. (1991). Marketing orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer. *European Journal of Management*, 25(2): 60-75 ; e Saad, N. M, Ahmed, P. K., Rafiq, M. (2002). Internal marketing: Using marketing-line approach to build business competencies and improve performance in large Malaysian corporations. *Asian Academy of Management Journal*, 7(2): 27-53

⁸⁸ Wexley, K. N., & Latham, G. P. (1991). *Developing and training human resources in organizations* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

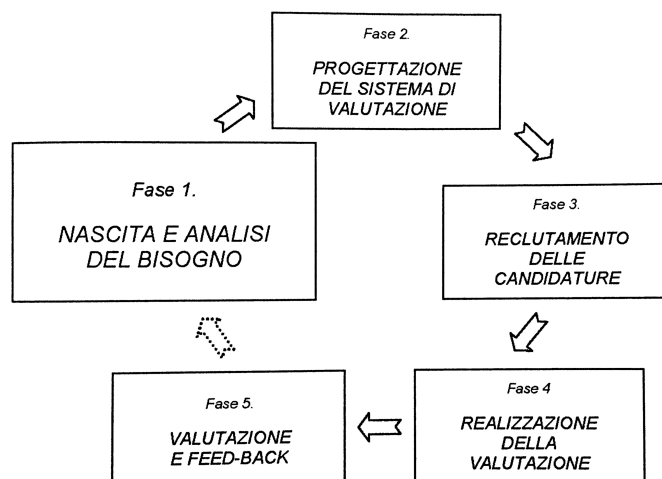
Ad ogni modo, la gestione dei processi di flusso del personale, soprattutto nelle fasi chiave di ricerca e reclutamento, viene descritto in modo esauriente dal modello di S. Oliviero, in “Gestire la selezione”⁸⁹. Questo modello ricalca il processo di ricerca di marketing, considerando chiaramente il versante interno della clientela.

Analizzare il bisogno significa porre in atto una *job analysis*⁹⁰: si tratta di un processo volto al raccoglimento delle informazioni necessarie per determinare tutti i prerequisiti e le caratteristiche necessari per coprire una posizione in modo efficiente. Tale analisi non si limita alla definizione di compiti, mansioni, ruoli: si tratta di uno studio che coinvolge anche il lato fisico e psicologico dell’individuo: conoscere ciò di cui si a bisogno a priori permette di avere idee chiare e di avere maggior velocità nella ricerca, il che in un ambiente tanto dinamico di certo non rappresenta uno svantaggio. Metaforicamente parlando, il nuovo candidato per l’organizzazione diventa quasi un “bene ricerca”.

Ovviamente bisogna poi tenere in considerazione numerosi altri fattori: nel marketing interno si considererà il sistema di *compensation* relativo a quella posizione, necessario per la stima di un budget; l’orizzonte temporale a disposizione; standard e competenze del selezionatore.

Fase successiva prevede il reclutamento delle candidature. Come già accennato in precedenza, anche il *recruiting* deve rimanere strettamente collegato agli obiettivi strategici generali dell’organizzazione. Qui però, l’importanza del marketing interno non sta tanto nel reclutamento in sé, in quanto attività di stretta pertinenza al comparto HR. Le funzioni su cui insiste invece l’area aziendale sopracitata sono rappresentate dal c.d. triangolo ATM: attrarre, trattenere, motivare. Tale discorso verrà ripreso nel prossimo paragrafo sotto l’argomentazione dell’*employer branding*.

Fig. 2.2 Il processo di ricerca e reclutamento di risorse umane



2.2.3 - Dal branding all’Employer branding

⁸⁹ S. Oliviero, (2005) Gestire la Selezione, progettazione, reclutamento, tecniche e monitoraggio dell’inserimento, IPSOA

⁹⁰ cfr. “The link between internal marketing and human resource management”, S. M. M. Davoudi, R. Kaur; Arth Prabandh: A Journal of Economics and Management Vol.1 Issue 2, May 2012

Immaginiamo di trovarci presso un rivenditore di articoli elettronici e di dover acquistare un nuovo computer. Dagli scaffali spuntano offerte e prodotti di tutti i tipi, sconti, svendite, grandi occasioni. Come reagire di fronte ad una scelta del genere?

Solitamente il computer può essere definito come un “prodotto ricerca” - ovverosia un bene per il quale sarà possibile ricercare ed ottenere informazioni in modo autonomo e valutarne le potenzialità prima ancora dell’acquisto. Come tale, il modo migliore per riconoscere un prodotto, distinguendolo così dagli altri, sarà il brand: in questo senso, il brand è solo un segno, dotato di funzione cognitivo-identificativa che ci permetterà di sviluppare consapevolezza della marca (brand awareness).

Una volta identificati e riconosciuti i vari brand presenti sugli scaffali, il passaggio successivo sarà segnato da un’ulteriore funzione della marca: quella emotivo-attitudinale. Molte imprese sono riuscite a raggiungere il proprio successo attraverso l’associazione implicita che i consumatori compiono tra il loro brand e un particolare significato: ad esempio, è cosa nota che il marchio Volvo rappresenti “sicurezza”, Mercedes “lusso, eleganza, comodità”, fino ad arrivare a “affidabilità e performance” di Apple, oppure “innovazione e qualità” per la Samsung. La conseguenza diretta di questa funzione del brand è la sintesi percettiva, identificabile come brand image, o brand association. Da qui deriveranno i principali processi psicologici rilevanti nella fase del processo di acquisto, i quali andranno poi ad influenzare le euristiche decisionali (scorciatoie mentali nel momento della scelta). Una volta acquistato il nostro prodotto, nel momento in cui non si verifichi alcuna discrasia tra le aspettative pre acquisto e l’esperienza di utilizzo, il brand andrà a coprire la sua ultima funzione: infatti, se l’esperienza si dovesse rivelare più che soddisfacente, attraverso il marchio si creerà un vero e proprio legame tra consumatore ed impresa, sintesi della funzione fiduciario-previsionale del brand: la diretta conseguenza sarà la creazione e lo sviluppo della brand loyalty.

Dall’esempio emerge l’importanza del marchio: segno, significato ed esperienza sono i tre contenuti principali, che ne possono determinare valore economico e commerciale. Vediamo ora in che modo marketing interno si coniuga alla prospettiva HRM nella funzione branding:

Supponiamo ora di essere alla ricerca di un nuovo posto di lavoro. Il mercato è vastissimo: trovare una posizione che ci permetta di vivere l’esperienza di lavoro desiderata, in un contesto particolarmente stimolante ed in grado di offrire grandi opportunità può rivelarsi una missione non da poco. In questo caso, l’elemento che gioca un ruolo cruciale nella creazione dell’aspettativa di un possibile best place to work è l’attrattività di un’impresa: tale attrattività è determinata a sua volta da una serie di determinate componenti. In particolare, Hieronimus, Schaefer e Schroder sottolineano alcuni aspetti quali la prestanza economico-finanziaria, le opportunità di sviluppo e formazione, work-life balance, il livello retributivo, e l’insieme di tutti quegli altri elementi, tangibili e non, che indicano come l’azienda si posiziona rispetto al comparto HR.

Tutte queste variabili, unite in concerto, sono elementi costitutivi di quella che viene definita employer branding, che, secondo Amendola, “non è altro che una strategia di marketing finalizzata a creare un’immagine aziendale coerente con l’identità dell’impresa come employer (luogo di lavoro), in sintonia con il target di riferimento e ben distinta da quella dei competitors, attraverso la quale attrarre e fidelizzare le persone di talento”. Un’altra definizione interessante è quella proposta da Ambler e Barrow, secondo i quali l’employer branding è l’insieme dei benefici funzionali, economici e psicologici offerti dal posto di lavoro, ed identificati con l’impresa in questione. Come vediamo dalla matrice sottostante (matrice Brand Communication Interactive Index ©), il brand si può declinare lungo due diverse variabili: da una parte i valori corporate, patrimonio culturale e di esperienze che costituiscono una vera e propria garanzia e plusvalore per il brand stesso, tanto da diventare leva di vantaggio competitivo verso le altre aziende; dal lato opposto si tenderà a sottolineare più il lato prettamente HR, vale a dire l’immagine dell’azienda come ambiente di lavoro. Ecco dunque la distinzione in imprese “strong”, “weak”, oppure “best employer” e “best corporate”.

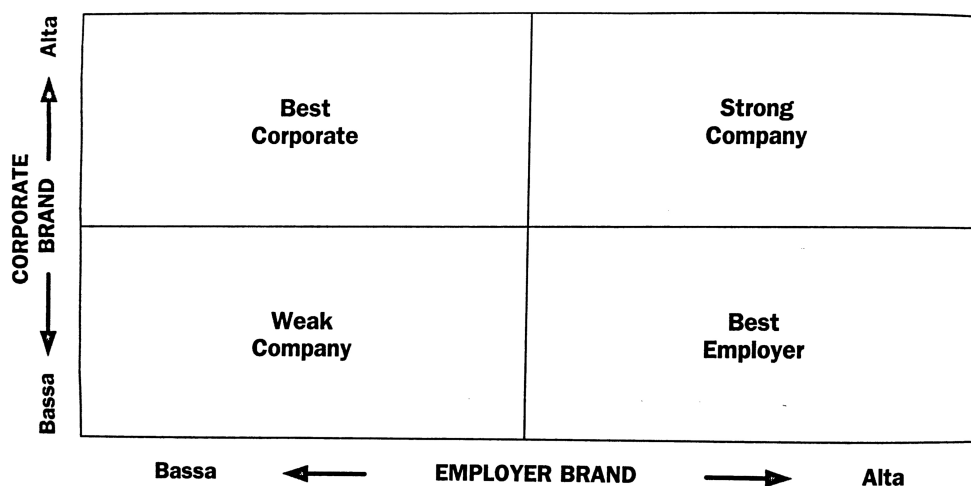


Fig 2.3 Brand Communication Interactive Index © fonte: Amendola E. Employer Branding, sviluppare un’efficace strategia di marketing per attrarre i talenti, in *Direzione del personale*, n.2, giugno 2004

Risulta dunque evidente l’importanza che il brand management assume sia a livello di ambiente esterno che di ambiente interno: in questo caso il marketing interno si propone come funzione aziendale in grado, attraverso lo strumento di employer branding, di coadiuvare l’HRM nello svolgimento delle sue mansioni. Come abbiamo visto, le soluzioni a disposizione dell’impresa per riuscire ad ottenere il massimo risultato da una corretta ed efficace gestione del marchio sono differenti: da una parte si punta su segno, significato ed esperienza. Su questo trilemma viene costruito il valore aggiunto del brand, quello che può essere definito *brand equity*.

D’altronde in questo modo si può potenziare un prodotto o un servizio con la forza della marca: si può creare un’identità al prodotto, un modo per essere distinto facilmente dagli altri nella mente del consumatore. Ed in tal senso, l’employer branding non è altro che un approccio riadattato dal marketing esterno, che è presto divenuto l’anima dell’HR Marketing⁹¹. Manmohan ha ripreso la definizione di Ambler

⁹¹ M. A. Memon, Dr. N. A. Kolachi, Towards employee branding: a nexus of HR & marketing, *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, June 2012, Vol. 4 N. 2

e Barrow rinforzando l'idea che che l'EB riguardi il catturare l'essenza dell'organizzazione e in un modo che supporti l'attrazione dei talenti presenti e futuri. L'EB esprime infatti la value proposition di un'organizzazione, l'interessa della sua cultura, il sistema, i comportamenti e le relazioni tra dipendenti, offrendo un nuovo punto focale per l'organizzazione⁹². Ed ancora, si tratta di una disciplina costituita da metà arte e metà scienza, che si concentra sull'attrarre, coinvolgere e ottenere da tutti l'impegno per aumentare l'immagine generale dell'impresa⁹³.

Sullivan⁹⁴ ha suggerito gli obiettivi di un adeguato employer branding. Tra questi riportiamo:

- diffondere un senso di appartenenza tra i dipendenti, i quali proveranno quasi piacere nello spiegare cosa si prova ad essere membri dell'organizzazione;
- creare una figura pubblica della società, della sua cultura, del suo stile di management e di lavoro, e le opportunità di crescita che essa offre;
- aiutare ad allineare *corporate e product brand* con l'*employer brand*;
- attrarre proposte di lavoro dalle migliori teste sul mercato.

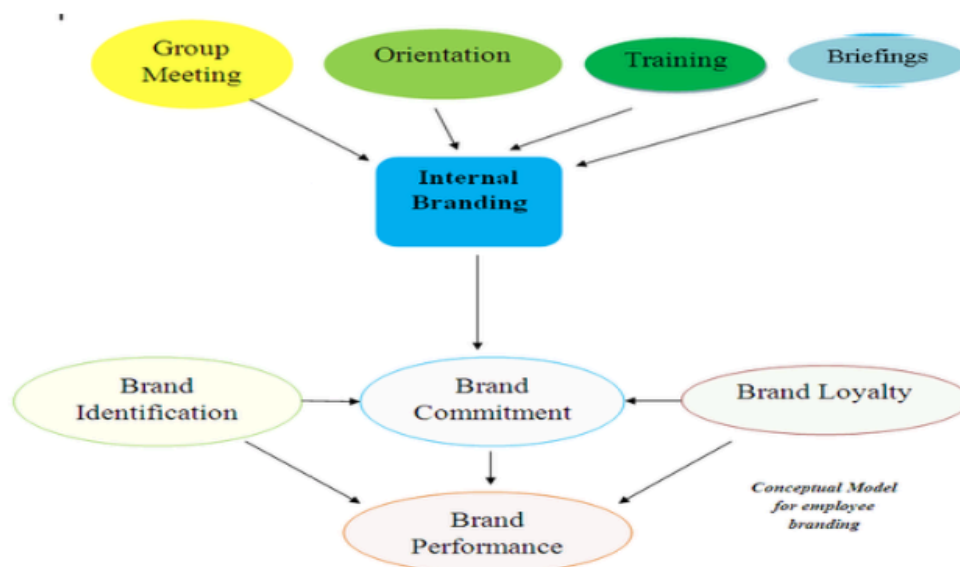


Fig. 2.4 Conceptual model for EB, Fonte: M. A. Memon, Dr. N. A. Kolachi, *Towards employee branding: a nexus of HR & marketing*, *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, June 2012, Vol. 4 N. 2

Tra

l'altro, maggiore è la forza dell'EB, maggiore sarà l'importanza di chiarire la propria identità in quanto organizzazione sul mercato.

“*You can't create an employer brand*” sostiene Michington, “*you already have one. It is likely that it just hasn't been defined as yet.*” Il che significa che un'impresa, per ottenere un EB di prestigio, dovrà

⁹² Manmohan Bhutani., 2010, Vice President, People and Operation, Fiserv India

⁹³ Michington B., B. *Employer Brand Leadership – A Global Perspective*. Torrens ville: Collective Learning Australia, 2010. 319P. ISBN 978-0-646-53648-4

⁹⁴ Dr. John Sullivan, *Stop being – Become talked about company in order to build your employment brand*, Oct 1999, Feb 2004: <http://www.drjohnsullivan.com/>

modificare il proprio assetto fin dalle sue radici, e non sono curando la quantità e la qualità di informazioni che vengono trasmesse sul mercato del lavoro. Ecco dunque il framework dell'EB da cui derivano tutti i vantaggi legati a questo strumento di marketing interno.

Alla base dell'EB vi è la comprensione di tutti i vantaggi di lavorare per un'organizzazione e le motivazioni per continuare a farlo verso il dipendente. Questi infatti non devono solo entrare nella compagnia, ma devono viverne la mission, i valori e mostrare coinvolgimento, loyalty, e identificarsi con il brand. Queste sono le basi per raggiungere la brand performance, che viene poi alimentata dall'attrazione dei talenti in modo automatico e rapido.

Memon e Kolachi hanno proposto un modello di grande rilevanza, in quanto rappresentate la teorizzazione delle 4 E dell'employer branding.

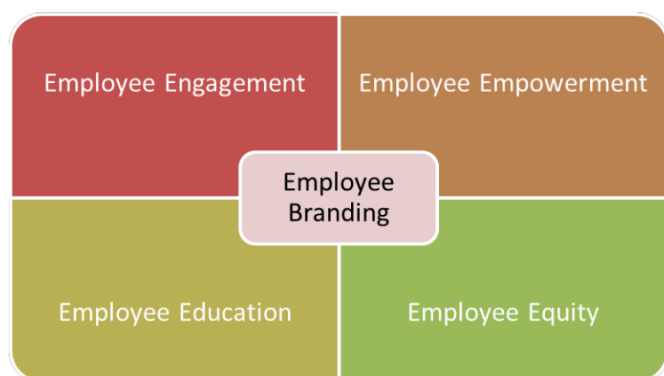


Fig. 2.5 4 E's framework for EB, Fonte: M. A. Memon, Dr. N. A. Kolachi, *Towards employee branding: a nexus of HR & marketing*, *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, June 2012, Vol. 4 N. 2

- *Employee engagement*: consiste nel capire e fornire ai dipendenti le risorse di cui hanno bisogno. E' stato dimostrato che i migliori dipendenti sono caratterizzati da alti livelli di coinvolgimento, e che employee engagement può essere considerato come precursore della filosofia del performance management⁹⁵. Gli stessi Memon e Kolachi suggeriscono cinque elementi che, implementati in concerto, sono in grado di attivare il processo di creazione dell'engagement: si tratta di *worklife balance*, *work environment*, *career opportunities*, *valuing people* ed *employer reputation*.
- *Employee empowerment*: si tratta del fattore che contribuisce in modo più decisivo al successo del business ed è positivamente correlato a performance, innovazione e commitment. Il motivo per cui le imprese oggi hanno bisogno di tale componente è dato dal vantaggio di poter prendere decisioni rapide e rispondere facilmente ai cambiamenti negli ambienti esterni dei mercati iper-competitivi. Seguendo la definizione di Randolph⁹⁶, possiamo definire l'empowerment come il passaggio di potere dagli amministratori ai dipendenti, mantenendo comunque un senso di responsabilità, non potendo disporre

⁹⁵ Armstrong, M., 2000, "Performance management: Key strategies and practical guidelines". London, UK: Kogan Page Limited

⁹⁶ Blanchard K. and Karluse J. and A. Randolph., (2006), *Employee empowerment*, Translator Mehdi Iran nejadparizi, Tehran

della più totale libertà. Elementi costituenti dell'empowerment sono la consapevolezza della job, il controllo sui propri compiti e la responsabilità delle decisioni poste in atto, oltre all'accountability.

- *Employee education*: secondo Turcotte⁹⁷ esiste un collegamento molto forte tra l'educazione, il training e la strategia di business. Il tutto, chiaramente, deriva dalla direzione intrapresa dal dipartimento di HRM. Infatti l'educazione prevede che le compagnie coinvolgano costantemente i propri dipendenti in vere e proprie iniziative di educazione e formazione per rimanere al passo con la competitività del mercato, in continuo mutamento. In ogni caso si tratta di un riadattamento dello strumento della formazione ai fini della creazione dell'EB.
- *Employee equity*: la relazione con il brand è fondamentale per la creazione di un'organizzazione dinamica. In altre parole, in modo parallelo a customer e brand equity, l'employer equity rappresenta la somma dei lifetime values di tutti i dipendenti.

Oltre a queste quattro componenti, possiamo considerare anche la sopracitata matrice BCI Index©, l'Employer Branding Process⁹⁸: questa infatti rappresenta l'identità dell'impresa in qualità di datore di lavoro. Più nello specifico, Bagnato, Provera e Boromei sostengono che il "corporate brand" sia l'insieme dei valori e delle promesse che l'azienda si propone di porre in atto verso gli stakeholder, mentre "l'employer brand" definisce l'identità dell'azienda come datore di lavoro⁹⁹.

Amendola ha classificato l'EBP in cinque fasi, che portano alla creazione della *Corporate Identity*¹⁰⁰:

- 1 - Definizione del target interno/esterno di riferimento: si collega all'attività di HRPlanning di cui a pag. 20;
- 2 - Analisi della concorrenza e del posizionamento attuale: una volta individuato e studiato il target, si studiano le aziende dirette concorrenti sul mercato del lavoro;
- 3 - Elaborazione e costruzione dell'employer brand: creazione dell'EVP (Employer Value Proposition) cioè tutto ciò che le persone vivono e ricevono nell'ambito di lavoro. In altre parole è uno strumento di marketing interno che rappresenta tutto quello che fa l'azienda per soddisfare i bisogni e le aspettative dei clienti interni, analogamente al concetto di Value proposition offerta al cliente esterno;
- 4 - Comunicazione dell'employer brand: questo argomento sarà oggetto di discussione nel corso dell'elaborato, date le innumerevoli implicazioni che caratterizzano la comunicazione di per sé e, in questo caso, un aspetto della comunicazione interna;
- 5 - Monitoraggio e analisi dell'employer brand: il controllo ed il monitoraggio sono sempre la fase più critica e forse più importante in qualsiasi processo aziendale. Grazie alle nuove tecnologie, la puntualità,

⁹⁷ Turcotte, J., A. Léonard and C. Montmarquette., 2003, "New Evidence on the Determinants of Training in Canadian Business Locations", Statistics Canada, Ottawa, No. 71-584-MPE No. 5, 94 p. Talent talks, January 2003, 2005: <http://www.talenttalk.se/>

⁹⁸ Amendola E., Employer Branding Process, in www.temporary-management.com

⁹⁹Bagnato, Provera, Boromei, (2006), La gestione strategica del recruitment: I caso l'Oréal, in *Economia e management*, n.3

¹⁰⁰ A. Padula, (2012) Marketing interno, prospettive e applicazioni innovative, Hoepli

efficacia ed utilità dello strumento del *feedback* hanno conquistato l'attenzione di tutte le organizzazioni tecnologicamente sviluppate, vale a dire dotate di un sistema di informazione *up-to-date*. Il feedback diventa parte attiva delle strategie di marketing interno, e riesce a mostrare il suo valore effettivo soprattutto quando applicato nelle politiche di “*Internal Customer Relationship Management*”, altrimenti detto ERM.

Abbiamo dunque visto come il brand sia uno strumento di estrema rilevanza per il marketing interno e, di conseguenza, della funzione HR: l'*employer image* è una risorsa intangibile, non imitabile dalla concorrenza, poiché trae le sue fondamenta dai valori della cultura aziendale. Oltretutto l'EB permette di attrarre persone “interessate ed interessanti”, ma permette di operare anche una scrematura a monte, un processo di autoselezione da parte dei potenziali candidati al primo contatto con l'impresa.

Il brand interno poi, negli ultimi anni, si è arricchito di altri valori ed è stato diviso in tre componenti. Siri¹⁰¹ le definisce *personality*, *identity* - il progetto di marketing - e *image* - ovvero il costrutto mentale del consumatore, influenzato poi da fattori di rielaborazione culturale che costituiscono il cuore del lavoro di *brand making*.

Ecco dunque che modellando la strategia interna su tali considerazioni, e soprattutto in virtù del fatto che nell'attività di branding il marketing interno diventa una leva di gestione delle risorse umane, l'impresa può inserire tra i suoi obiettivi strategici quello di diventare uno dei “*best place to work... for the best people*”¹⁰², creando così una sorta di circolo virtuoso che permetterà di aumentare il livello di performance e di soddisfazione degli obiettivi sia organizzativi che individuali.

2.2.4 - Employee satisfaction ed Employee Loyalty: dal CRM all'ERM

Come emerge dalle considerazioni fatte finora, l'insieme degli strumenti di marketing interno a disposizione di un'impresa viene solitamente improntato fortemente sull'obiettivo del raggiungimento dell'*employee satisfaction*. Questa viene definita come lo stato emozionale positivo e piacevole che deriva dall'apprezzamento del proprio lavoro e delle proprie esperienze sul posto di lavoro¹⁰³. Ma come può un'impresa fare in modo che i propri dipendenti mostrino alti livelli di soddisfazione?

Secondo Roos¹⁰⁴ sono vari i fattori che possono concorrere a tale finalità: tra questi ricordiamo le ricompense e i riconoscimenti, le prospettive di carriera, l'ambiente di lavoro, la leadership, il livello di stress e di pressione, empowerment, formazione e sviluppo, condivisione di conoscenza, informazioni e

¹⁰¹ Siri G., (2003), Il Brand name, in Fabris G., a cura di, La comunicazione d'impresa, dal mix di marketing al communication mix, Serling & Kupfer Editori, Milano

¹⁰² Bagnato, Provera, Boromei, (2006), La gestione strategica del recruitment: I caso l'Oréal, in Economia e management, n.3

¹⁰³ Ahmad, H., Ahmad, K. & Shah, I.A. (2010). Relationship between job satisfaction, job performance attitude towards work and organisational commitment. European Journal of Social Sciences, 18(2):257-267

¹⁰⁴ Roos, W. (2005). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. Department of Psychology. Master of Science. University of South Africa

cultura organizzativa. Ma un particolare accento viene posto sulle relazioni con i superiori e con i propri collaboratori¹⁰⁵: la rete di collegamento presente nell'impresa deve essere allineata con gli obiettivi strategici, ma soprattutto con le necessità e le aspettative dei singoli individui. Ecco dunque che il marketing interno diviene elemento essenziale nella creazione del giusto mix di strumenti che possano operare in concerto sulla psicologia dei dipendenti.

Ed effettivamente, si può notare che ogni strumento del tradizionale IM mix contiene fattori che sono molto simili, o comunque strettamente allineati con i già accennati elementi di creazione della soddisfazione. L'evoluzione delle 4P, già affrontata in precedenza, è probabilmente il quadrilemma chiave attorno al quale ruota interamente questo processo. Basti infatti pensare a come gli strumenti tradizionali vadano ad influire sull'individuo: le attività di marketing relative al prodotto interno permettono una maggiore chiarezza ed una maggiore compatibilità tra la persona e il suo ruolo nell'organizzazione, assicurando che ciascuno veda le proprie abilità e competenze valorizzate nello svolgimento del suo lavoro quotidiano¹⁰⁶. L'*internal product* considera anche altri strumenti come formazione e sviluppo, *empowerment*, che permettono anche la possibilità di sviluppare il proprio profilo professionale ed evolversi, in senso lato, attraverso un percorso di carriera stimolante¹⁰⁷.

Tutto questo, implementato con una migliore integrazione e coordinazione - corrispondente all'*internal distribution* - tra le funzioni aziendali, ed uno stile di leadership improntato sulla partecipazione e sul coinvolgimento, può portare alla riduzione dei fallimenti, grazie ad un maggiore allineamento delle operazioni sia a livello interno che a livello esterno, con i bisogni dei clienti. Anche la comunicazione interna, in questo senso *internal promotion*, diventerebbe molto più efficiente, e un feedback continuo e periodico porterebbe a livelli più elevati di soddisfazione.

Chiaramente anche gli aspetti dell'ambiente fisico influiscono fortemente sulla percezione dell'organizzazione da parte del dipendente: l'esperienza di lavoro si articola anche attraverso questi fattori, grazie ai quali si otterrebbe, tra l'altro, lo sviluppo di relazioni e network ben capillarizzate con una forte tendenza al *teamwork*¹⁰⁸.

¹⁰⁵ Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C. & Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management and Data Systems*, 111(5):675-696

¹⁰⁶ Weiten, W., Lloyd, M., Dunn, D.S. & Hammer, E.Y. (Ed.) (2008). *Psychology applied to modern life: adjustment in the 21st century*. Belmont, California: Cengage Learning

¹⁰⁷ Che Ha, N., Abu Bakar, R. & Izzaddin Syed Jaafar, S. (2007). Internal marketing issues in service organisations in Malaysia. *International Review of Business Research Papers*, 3(5)134-145

¹⁰⁸ Yilmaz, C. & Ergun, E. (2008). Organisational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 48:290-306

Per questo motivo, alla domanda “*come raggiungere l’employee satisfaction*” si può rispondere con il marketing interno e, in particolare, con la scelta di un giusto mix tra i suoi strumenti più vari, che operino in modo indipendente ma integrato¹⁰⁹.

E’ interessante poi constatare come l’insieme di queste scelte strategiche si rifletta sia internamente all’impresa, che verso l’esterno: spesso anche l’*employer brand* racchiude nel suo concept informazioni riguardanti questi aspetti della vita organizzativa, che per un individuo in cerca di un nuovo percorso professionale non possono passare inosservati.

D’altronde, uno tra gli obiettivi impliciti della creazione del valore del brand è quello di targetizzare per raggiungere i talenti. Già dal 1998 McKinsey¹¹⁰ aveva preannunciato l’avvento della *War for talent*; la sfida consisteva nell’individuare e nell’attrarre le migliori risorse che potessero rappresentare fonte di ricchezza e innovazione per l’azienda stessa. Per raggiungere un simile obiettivo, le imprese hanno fatto affidamento ai programmi di *talent recognition*; secondo Delery e Shaw¹¹¹ questa attività si basa sulla progettazione di sistemi di recruiting e selezionamento, che permettono di aumentare la specificità delle competenze core richieste nel business e così di avere un impatto positivo sul vantaggio competitivo in strategie *resource-based*. Tra l’altro, tale necessità di attrarre talenti specifici ed adatti alle necessità

d’impresa viene soddisfatta attraverso l’adozione di modelli di

ELEVATA UNICITÀ	4 ALLEANZE	1 SVILUPPO INTERNO
	3 CONTRATTI SPOT	2 ACQUISIZIONE
BASSA UNICITÀ	BASSO VALORE	ELEVATO VALORE

Fig 2.5 La Human Resource Architecture, fonte: Lepak D.P., Snell S.A., “The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development”, in *The Academy of Management Review*, Vol. 24, n.1, Jan 1999

segmentazione di marketing interno. E’ questo il caso della matrice *HR Architecture* di Lepak e

Snell¹¹², modello che definisce l’impatto delle persone sulla performance organizzativa in funzione del valore e dell’unicità del capitale umano individuale nell’organizzazione. Il cliente interno viene così

¹⁰⁹ Lee, C.C. & Chen, J.C. (2013). The Relationship between employee commitment and job attitude and its effect on service quality in the tourism industry. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3:196-208

¹¹⁰ E. G. Chambers, M. Foulon, H. Handfield-Jones, S. M. Hankin, and E. G. Michaels III, “The war for talent,” *The McKinsey Quarterly*, 1998 Number 3, pp. 44-57

¹¹¹ cfr. Delery J. E., Shaw J. D., “The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis and extension”, in Ferris G., Rowland K., *Research personnel and human resources management*, Vol. 20, JAI Press, Greenwich, CT, 2001

¹¹² cfr. Lepak D.P., Snell S.A., “The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development”, in *The Academy of Management Review*, Vol. 24, n.1, Jan 1999

segmentato sulla base dell'insieme di conoscenze ed esperienze presenti nel suo bagaglio cognitivo (il valore, appunto), e alla misura in cui tali competenze si rivelano inimitabili (l'unicità).

Di conseguenza, a ciascuno di questi cluster sarà associata una particolare implicazione per l'HRM, da cui differenti mercati nei quali ricercare il possibile profilo ideale, differenti tipi di selezione, e così via dicendo.

Ma per quale motivo si opera una segmentazione del genere? La risposta è racchiusa nel termine fidelizzazione selettiva, vale a dire quella politica volta alla *clusterizzazione* dei possibili candidati e del mercato interno, al fine di attrarre gli individui migliori: la parola d'ordine è "personale qualificato e motivato", nell'ottica di un contestuale sviluppo, anche dal punto di vista della carriera. La logica alla base della fidelizzazione vede le sue radici nel rapporto tra impresa e cliente, dove "si può parlare di customer loyalty quando l'offerta aziendale raggiunge massimi valori della cosiddetta quota del bisogno, cioè quando il cliente, per soddisfare un determinato bisogno, si rivolge in maniera univoca e ripetuta nei confronti della medesima impresa¹¹³".

Oltretutto non dobbiamo dimenticarci che, secondo la catena del profitto - si veda la fig. 1.5 - la lealtà del consumatore esterno attrae e fidelizza anche quello interno, poiché nella *loyalty* influiscono anche numerosi altri fattori quali l'ambiente di lavoro, l'affiliazione con i valori contenuti nella cultura aziendale, ed altre variabili che abbiamo già menzionato più volte - prospettive di crescita, senso di appartenenza e

coinvolgimento, la paga e gli incentivi, il riconoscimento del proprio lavoro -. Se un'adeguata gestione del cliente esterno si rivela tanto importante, a maggior ragione l'impresa dovrà porre un particolare focus sul lato

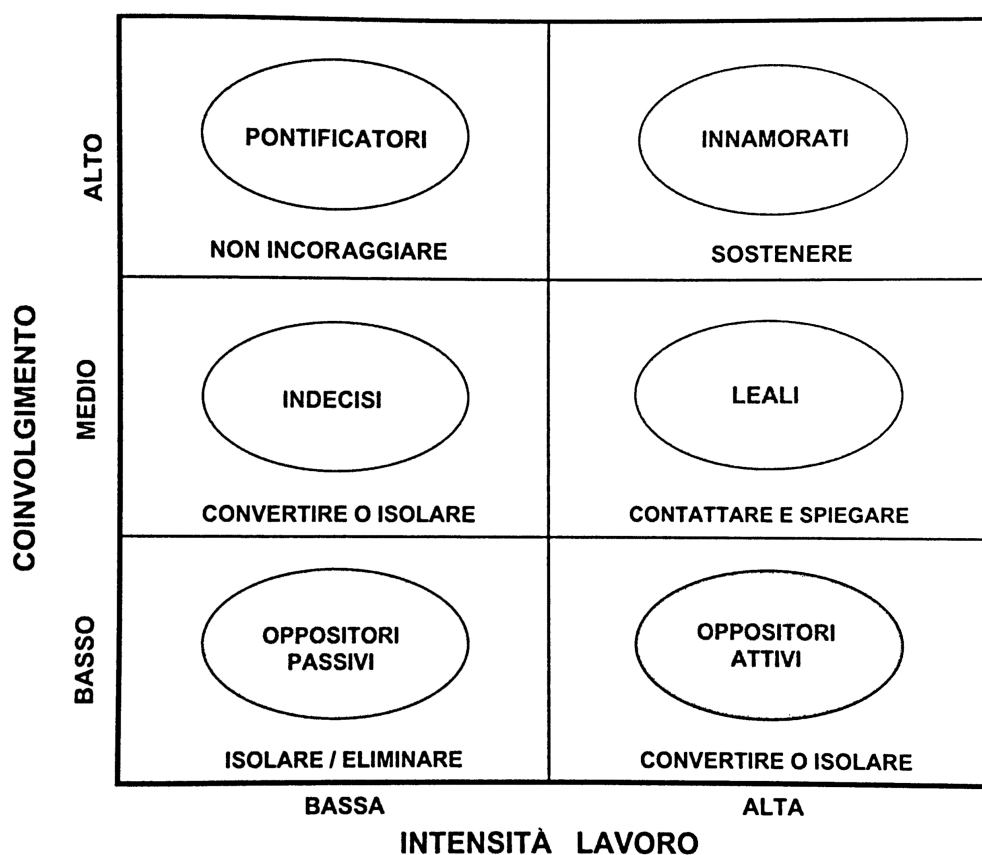


Fig 2.6 Politiche basate sulla segmentazione del personale, fonte: Alberto Padula, Marketing interno, prospettive e applicazioni innovative, Hoepli 2012, pag 57.

¹¹³ Iasevoli G., Il valore del cliente, Franco Angeli, Milano, 2000

interno, con una gestione del collaboratore che ritrova le sue basi sempre sul concetto di segmentazione del personale. In tal proposito, dallo schema elaborato da Padula (si veda fig. 2.6), emergono le modalità con cui si associa una determinata politica strategica ad un determinato segmento di popolazione aziendale: “sbagliando target di riferimento interno e non procedendo a una fidelizzazione selettiva, si rischia infatti di attrarre lavoratori poco significativi, nonché sprecare reali possibilità”.

In ogni caso vediamo quanto diviene stretto il legame tra il profilo del cliente esterno ed interno anche considerando l'orientamento alla marketing experience - la nuova quinta P del marketing mix, secondo cui il cliente è punto di riferimento dell'intera strategia; sono stati creati veri e propri blog e community tra dipendenti con il fine di assegnare feedback diretti alle aziende. In questo senso, secondo Resciniti ¹¹⁴, le imprese devono offrire strumenti tali da permettere agli individui, in quanto consumatori e potenziali risorse, di arricchire il loro bagaglio esperienziale ed il loro valore. Riconoscendo il ruolo attivo dell'individuo nel plasmare il proprio vissuto individuale, questi perde di prevedibilità nei comportamenti e negli atteggiamenti: pertanto è necessaria una costante dedizione nell'analizzare e nel prendersi cura di qualsiasi aspetto relativo al profilo individuale del cliente interno.

In altre parole il CRM viene totalmente ripreso e riadattato in ambiente interno, mantenendo i canoni del marketing relazionale, ovvero: relazioni, network ed interazioni.

Il parallelo viene reso ancora più evidente da Gummesson¹¹⁵, che sostiene che anche la figura del fornitore interno possa essere affiancata a quella del cliente interno: questo perché il nuovo concetto di cliente interno fa sì che anche la relazione fornitore-cliente si realizzi all'interno dell'impresa.

Definiamo perciò come *ERM (Employee Relationship Management)* quell'attività aziendale che si ripropone di mettere in atto gli stessi processi caratteristici del CRM (raccolta di informazioni sullo stato della relazione, progettazione di azioni di rinforzo alla relazione con contestuale accrescimento del valore del cliente, gestione delle interazioni mediante tutti i punti di contatto e di rapporto interpersonale¹¹⁶), riadattandoli all'ambiente interno e con l'obiettivo di trattenere, motivare, attrarre, sviluppare e formare il dipendente.

Non a caso anche nell'ERM si potrà parlare di marketing one-to-one, comunicazioni mirate, cura del post acquisto / riti di entrata e di uscita, gestione dei flussi, e utilizzo del database relazionale.

Per concludere il discorso relativo alle pratiche di fidelizzazione, si cita G. Golinelli¹¹⁷: questi sostiene che le condizioni da soddisfare per fare in modo che l'ERM possa avere un ruolo olistico sono:

¹¹⁴ Resciniti R., (2004), *Il marketing orientato all'esperienza. L'intrattenimento nella relazione con il consumatore*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli

¹¹⁵ Gummesson E., (2006), *Marketing Relazionale, Gestione del marketing nei network di relazioni*, Hoepli, Milano

¹¹⁶ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, (2012) *“Marketing Manager”*, Pearson italia, XIV ed., Milano, Torino

¹¹⁷ G. Golinelli, (2000), *L'approccio sistematico al governo dell'impresa, (Vol I), L'impresa come sistema vitale*, Cedam, Padova

- presenza di più componenti, siano esse di natura immateriale o materiale;
- interdipendenza e comunicazioni tra le componenti (principio di interdipendenza e comunicazione);
- attivazione delle relazioni in vista del conseguimento della finalità e degli obiettivi del sistema (comunione verso una finalità).

Infatti l'impresa è un sistema vitale, e come tale deve attirare le migliori risorse ed implementare azioni di marketing interno che vadano ad ampliare e valorizzare le conoscenze utili e preziose per l'organizzazione, considerando una risorsa di conoscenza solo quella condivisa, quindi implementata nell'ambito dell'organizzazione stessa.

2.3 - L'impatto sull'individuo

Dopo aver affrontato tali argomenti, inizia a diventare evidente quanto il marketing interno, in concerto con gli strumenti di HRM, possa effettivamente impattare sull'individuo, sul team e sulla loro performance. Abbiamo visto che il nodo fondamentale su cui far leva è la motivazione: secondo la distinzione operata da Fontana¹¹⁸, la motivazione ad assumere il comportamento organizzativo ideale, attraverso gli strumenti di selezione e mobilità; la motivazione ad agire al meglio ed il rinforzo degli atteggiamenti migliori, attraverso piani di rewarding (benefit, financial e non financial rewards). Sempre Fontana ha elaborato la tavola dei comportamenti richiesti, motivazioni ed incentivi, che ci mostra in che modo questi tre aspetti siano fortemente legati, e identificabili nel connubio di convenzioni sociali e componenti emotive che poi portano alla creazione dello status e dell'autorealizzazione.

In questo modo si può raggiungere la condivisione degli obiettivi tra dipendenti e azienda: in questo modo il cliente interno si

configura come *l'entrepreneur* di Trompenaas e Hampden-Turner (si veda pag. 14); in questo modo si prova a riportare avanti i principi dell'imprenditoria industriale e di quella figura - l'imprenditore, per l'appunto - che attraverso la creatività, l'intraprendenza, il genio e, spinto dalla motivazione e avvalorato dallo sviluppo delle competenze, cerca di esplorare nuove strade e di delineare nuovi sentieri ancora incontaminati, alla volta di soluzioni e idee che riescano a coniugare l'obiettivo personale della carriera a quello organizzativo del vantaggio competitivo.

Fig 2.7 Tavola comportamenti -motivazioni - incentivi, fonte: Fontana F, Il sistema organizzativo aziendale, Franco Angeli, Milano, 1997

Comportamenti richiesti	Motivazione	Dinamica degli incentivi
1. Permanenza nel sistema	- Economica	Ricompense di sistema: - incrementi retributivi di anzianità - mensa - servizi sociali ecc.
2. Comportamento produttivo	- Economica - Appartenenza - Riconoscimento personale	Ricompense individuali: - incrementi retributivi individuali di rendimento - programmi individuali di carriera
3. Comportamento innovativo e operativo	- Successo - Motivazione intrinseca - Autorealizzazione	Ricompense intrinseche: - riconoscimento del successo - sviluppo professionale di carriera - contenuti motivanti dei compiti

¹¹⁸ Fontana F (1997), Il sistema organizzativo aziendale, Franco Angeli, Milano

CAPITOLO III

COMUNICAZIONE INTERNA COME LEVA DI HRM

Premessa: la comunicazione

Secondo Paul Watzlavick¹¹⁹, la comunicazione è un qualcosa di imprescindibile al livello sociale: l'essere umano è portato per natura a comunicare, a condividere, a contaminarsi reciprocamente. Tutto questo è possibile attraverso tre differenti tipi di linguaggio:

- verbale: caratterizzato dall'uso della parola e della scrittura;
- para-verbale: la voce (tono, volume, cadenza) facilita l'interpretazione delle informazioni;
- non verbale: linguaggio del corpo, prossemica, e tutte le caratteristiche estetiche sono altri importanti elementi di comunicazione interpersonale.

Oltre a questi tre livelli, possiamo vedere come la comunicazione avvenga attraverso differenti modalità, dalle quali derivano interazioni ed effetti differenti.

In primo luogo troviamo quella faccia a faccia, in cui vi è uno scambio diretto di informazioni. La *comunicazione faccia a faccia* è un processo circolare di scambio tra emittente e ricevente. Al messaggio viene solitamente corrisposto un immediato feedback: le informazioni vengono poi alterate o comunque influenzate dalla presenza di “barriere”, quali quelle fisiche o psicologiche, dalle distorsioni, dal contesto, o dalla cultura. Goleman¹²⁰, in proposito, sottolinea l'importanza della capacità di saper leggere i feedback, detta empatia, e della tendenza all'ascolto.

Lo sviluppo dei canali di comunicazione quali telefono, video-call o messaggistica istantanea ha poi permesso la *comunicazione mediata a due vie*, nella quale però il mezzo di comunicazione influisce inevitabilmente sull'interazione. Qui si prevede l'uso di vari livelli di interazione interpersonale, come la comunicazione para-verbale - come nel caso del tono della voce per un operatore di un call center -.

La *comunicazione mediata a una via* invece è un tipo particolare di interazione: essa infatti si sviluppa seguendo un unico percorso, dall'emittente al ricevente, e non prevede alcun tipo di feedback. Pertanto questa differisce da quella a due vie non solo per il processo in sé, ma anche per i mezzi di comunicazione adottati, in quanto i media sincroni (telefono) non si rivelano adatti ad un simile tipo di interazione.

In ultimo troviamo la nuova comunicazione, figlia del boom tecnologico degli ultimi decenni, e soprattutto dell'evoluzione e della diffusione dell'ICT in un contesto ormai globale. E' quella *mediata dal computer*, CMC, che si declina lungo tre differenti livelli: quella a due vie, quella uni-direzionale - web 1.0 -, ed infine quella mista¹²¹. Tutto questo è frutto anche della nascita delle piattaforme di condivisione e di comunicazione online, il cosiddetto web 2.0: questo ha contribuito alla creazione di un'ecosistema nel quale l'emittente ed i riceventi sono co-creatori dell'informazione: si tratta di un'ambiente in cui le informazioni

¹¹⁹ Watzlavick P., Beavin J.H., Jackson D.D. (1971), *La pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma

¹²⁰ Goleman D. , (2000), *Lavorare con intelligenza emotiva, Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro*, Rizzoli, Milano

¹²¹ F. Maimone, *Organizzare la comunicazione*, in “ G. Gabrielli, S. Profili, (2012), *Organizzazione e Gestione delle risorse umane, Isedi*”, p. 358-359

sono largamente oggetto di distorsione, ma la rapidità e la facilità con cui queste vengono trasmesse ha reso queste vie mediatiche indispensabili: dei veri e propri pilastri alla base del mondo ipertecnologico di cui siamo parte.

Riassumendo, la comunicazione è una prerogativa dell'essere umano. Come ben sappiamo, un'organizzazione, un'impresa, un'azienda non sono altro se non un raggruppamento di individui che concorrono al raggiungimento di uno scopo comune. Pertanto sembra evidente che anche all'interno di queste sia presente la necessità di comunicare, di trasmettere informazioni di vario tipo: per questo esiste una funzione aziendale appositamente istituita al fine di gestire le interazioni intra-aziendali che, alla luce di quanto detto nelle righe precedenti, sembra ormai essere una delle funzioni chiave di un'organizzazione.

3.1 - La comunicazione interna

La comunicazione interna (IC) può essere definita come un insieme di transazioni tra individui e gruppi nelle organizzazioni a vari livelli e in differenti aree di specializzazione¹²² (Frank & Brownell, 1989); o ancora, tutte le comunicazioni formali o informali che si svolgono all'interno di un'organizzazione ad ogni livello¹²³. Ma la comunicazione interna, più semplicemente, può anche essere l'intera gamma di modalità con cui le persone comunicano tra di loro all'interno dell'organizzazione¹²⁴.

Si tratta comunque di una delle branche delle PR e del communication management che ha conosciuto uno sviluppo rapidissimo nell'ultimo ventennio: sull'onda della globalizzazione, della deregolamentazione dei mercati e delle varie crisi economiche, la spinta della “distruzione creatrice”¹²⁵ ha portato a numerose ristrutturazioni aziendali, *downsizing*, *outsourcing*, fusioni ed acquisizioni: la diretta conseguenza è stata una forte diminuzione della fiducia e della lealtà del dipendente verso l'organizzazione di appartenenza, nonostante il nuovo management avesse bisogno di una forza lavoro più orientata verso la strategia dell'impresa; vale a dire più consapevole della realtà aziendale cui faceva parte, in grado di immedesimarsi nei valori e negli ideali emblema dell'impresa. Ecco dunque che l'IC si è imposta come funzione strategica di importanza critica, in grado di porre rimedio a tali problematiche e pertanto degna di essere annoverata come una funzione aziendale a sé stante.

¹²² Dolphin, R. R. (2005), 'Internal Communications: Today's Strategic Imperative', *Journal of Marketing Communications*

¹²³ Kalla, H. K. (2005), 'Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective', *Corporate Communications: An International Journal*, p. 304

¹²⁴ Orsini, B. (2000), 'Improving internal communications', *Internal Auditor*, p. 31

¹²⁵ Vercic, Vercic & Sriramesh, (2012), *Internal Communication: definitions, parameters and the future*, *Public Relations Review*, Elsevier, Science Direct

Già nel 1992 Grunig¹²⁶ affermava quanto l'IC risultasse effettivamente in grado di apportare effetti positivi all'andamento di un'impresa: questo è stato confermato dagli studi di Clappitt e Downs¹²⁷, che nel 1993 dimostrarono come l'audit della comunicazione interna incentivasse alla produttività, a ridurre l'assenteismo, alla produzione di beni e servizi di maggiore qualità, ad un maggiore tasso di sviluppo tecnologico, con meno errori e soprattutto costi ridotti.

In che modo l'IC ha reso possibile tutto ciò?

Prima di analizzare quale sia il vero e proprio ruolo di tale funzione aziendale, si sente la necessità di sistematizzare il tema trattato, per meglio orientarsi in un fenomeno ormai così complesso, in seguito al suo sviluppo lungo vari livelli e in varie componenti distintive.

Vediamo che la comunicazione interna, secondo Auteri¹²⁸, si delinea lungo tre fuochi principali: la comunicazione istituzionale, lo scambio organizzativo e la relazione capo-collaboratore.

La comunicazione istituzionale è la prima angolatura da cui possiamo provare ad analizzare l'IC: negli ultimi tempi vi è stato un notevole sviluppo nel panorama delle attività aziendali, alcune considerate più tradizionali, altre più innovative. Tuttavia, tutte queste oggi tendono a trasformarsi nell'ottica di un miglior collegamento ai destinatari delle varie iniziative: si utilizzano linguaggi più accessibili, si analizzano i bisogni in modo più sistematico, si cerca di migliorare la qualità professionale degli addetti alla comunicazione e l'allargamento dei destinatari all'utilizzo dei mezzi multimediali.

Questa visione è poi strettamente legata ad un altro punto di vista, cioè quello che considera la comunicazione e lo scambio organizzativo. L'IC, nell'attuale fase di evoluzione organizzativa delle aziende, rinforza la propria valenza di "scambio". Il processo è intuitivo: per ottenere la flessibilità e la velocità di risposta ormai necessaria in un mercato tanto dinamico, le aziende devono essere strutturate in modo tale che ogni essere umano possa apportare un effettivo valore aggiunto. Si richiede così che ogni singolo individuo rivesta un ruolo poliedrico, non più rappresentato dalla mera esecuzione di compiti: tutti sono chiamati ad contribuire al miglioramento dell'attività svolta. In questo modo si è creato un collegamento diretto tra chi imposta il lavoro e chi gli comunica un continuo e qualificato feedback dal campo. Ecco dunque il superamento della "comunicazione a due vie" accennata in precedenza, sostituita da una capillarizzazione delle informazioni, che seguono percorsi orizzontali e verticali simultaneamente: si viene così a creare un circolo virtuoso, le cui tappe principali saranno date dal *coinvolgimento, integrazione e dalla motivazione*. Si crea quindi uno scambio alla base dell'intero processo economico dell'organizzazione, un contributo

¹²⁶ Grunig, J. E. (1992). Symmetrical system of internal communication. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 531–575). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

¹²⁷ Clappitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication*, 30(1), 5–29.

¹²⁸ E. Auteri, (1998), *Management delle risorse umane, fondamenti professionali*, Guerini ed Associati, 3 edizione

reciproco tra le due entità. Ed ecco quindi il cambiamento, organizzativo e culturale, nei modi di operare e soprattutto interagire in azienda. La comunicazione si evolve da relazione formale a scambio sostanziale e diffuso.

Un'ultima dimensione dell'IC riguarda le relazioni gerarchiche, ed è incentrata sul rapporto tra capo e collaboratore. Una comunicazione interna efficace richiede la trasmissione di messaggi personalizzati, raggiungibile tramite la mediazione e l'interpretazione di chi trasmette il messaggio, priva di alcuna distorsione. Perciò il Top management, nell'obiettivo di integrare l'intero sistema sulle tematiche della gestione e del cambiamento, e via via a cascata quanti occupano posizioni di responsabilità, devono saper coinvolgere e motivare i propri collaboratori, mantenere, equilibrare la guida ponendo un occhio di riguardo allo sviluppo di processi orizzontali, e dunque flessibilità.

Come si intuisce da quanto detto e come verrà esplicitato anche successivamente, la relazione tra IC ed HRM trova però le sue radici nell'insieme di ruoli, attività ed obiettivi che risiedono alla base delle due funzioni aziendali.

In particolare, nel 2003 Spitzer e Swider hanno elaborato un testo in proposito, sostenendo che il ruolo dell'IC sia quello di costruire e stabilizzare le relazioni tra dipendenti, imponendo la fiducia, fornendo informazioni puntuali ed affidabili, da cui poi contribuire alla motivazione generale, in particolare nei momenti di cambiamento e di stress¹²⁹.

Da qui l'IC si pone vari obiettivi:

- l'informazione che viene trasmessa all'audience interno deve essere compresa ed accettata con rispetto verso il contenuto, l'intento, la rilevanza e l'argomento del messaggio;
- l'obiettivo della comunicazione riguarda la motivazione, la direzione, l'informazione o l'ottenimento della partecipazione e deve raggiungere ogni singolo dipendente;
- il risultato finale di un simile dialogo così organizzato è il raggiungimento del miglioramento in uno o più delle componenti core del successo: qualità del prodotto, vendite, profittabilità, performance e soddisfazione della forza lavoro ed in ultimo, riprendendo un concetto già accennato più volte nel corso di questa trattazione, della soddisfazione della clientela.

A questi punti si aggiungono le considerazioni di Argenti, il quale sottolinea come *goal* dell'IC anche¹³⁰:

- fare in modo che i dipendenti si sentano asset importanti per l'organizzazione;
- aumentare la stima e la benevolenza tra i dipendenti ed il management;
- informare i dipendenti dei cambiamenti interni;
- esplicitare i piani di compensazione e di benefit;

¹²⁹ Spitzer, R., Swidler, M. (2003), 'Using a Marketing Approach to Improve Internal Communications', Employment Relations Today, p. 70-71

¹³⁰ Argenti, P. A. (1998), 'Strategic employee communications', Human Resource Management, p. 201

- favorire la comprensione dell'organizzazione, dei prodotti, dell'etica, della cultura e dell'ambiente da parte del dipendente;
- modificare il comportamento del dipendente, portandolo verso una maggiore produttività, qualità nel processo produttivo, e un senso di imprenditoria;
- aumentare la consapevolezza delle principali problematiche sociali o di salute che li minacciano;
- incoraggiare la partecipazione dei dipendenti alle attività comunitarie.

A questo bisogna poi aggiungere l'obiettivo generale e strategico dello HRM, ovvero il costante tentativo di rendere l'organizzazione in grado di raggiungere il successo tramite la valorizzazione delle persone al suo interno.

In ultimo tra le finalità della comunicazione interna possiamo ricordare la diffusione dei valori e della cultura aziendali, ed in linea generale il contributo ai processi di apprendimento.

3.2 - La relazione tra IC ed HRM

La funzione HR è ormai molto ben sviluppata e presente nella maggior parte delle organizzazioni odierne. Fa leva su varie attività, di cui abbiamo largamente discusso nel corso della trattazione. Ora, dato che il management delle risorse umane pone il proprio focus sulle persone, appare evidente l'importanza di creare un network e delle relazioni ben solide ed affermate. Questo è il compito degli IC manager, i quali devono impegnarsi nel fare in modo che ogni collaboratore, soprattutto quelli incaricati di ruoli "non manageriali", sia in grado di essere connesso in modo efficiente con ogni livello dell'organizzazione¹³¹.

"Guardare nell'*Organisational mirror* significa assumere il punto di vista dei vari gruppi di dipendenti per comprendere il loro modo di pensare e di vivere nell'organizzazione. Questo permette di definire più facilmente il ruolo e l'intento della comunicazione interna nell'influenzare il modo in cui le persone affronteranno un ipotetico cambio organizzativo, o semplicemente nell'aumentare il grado di employee engagement¹³²." Da questa affermazione si può dedurre che IC e HR siano in stretta dipendenza reciproca: servirà infatti una mappatura completa del personale per progettare un sistema efficace per la gestione delle relazioni e delle informazioni interne.

In ogni caso, per raggiungere questo obiettivo, sarà necessaria una robusta partnership tra le due funzioni. Infatti, come sostiene Quirke, per partnership si intende che mentre la comunicazione fornisce i contenuti di

¹³¹Chalmers, S. (2008), 'The Changing Role of Internal Communications. Are Required Practitioner Competencies Keeping Pace with the Opportunities and Challenges?' (on-line). Available from <http://eresearch.qmu.ac.uk/568/1/568.pdf>, (accessed December 28, 2013)

¹³²Small Back Room , 'Internal communications, employee engagement and change', Available from: <http://www.cutswatch.org.uk/uploads/files/Using%20Creativity%20to%20Enhance%20Employee%20Engagement%20and%20Internal%20Communications.pdf>, (accessed December 31, 2013)

rilevanza, l'HRM si deve occupare delle competenze necessarie¹³³. Ed infatti il coinvolgimento HR permette all'IC di espandersi dalla semplice diffusione di messaggi e media, come una sorta di “*megaphone management*”, al processo di creazione della comprensione reciproca, della rilevanza di significati, della condivisione di idee. Il tutto con la possibilità di includere lo stile e le abilità comunicative dei manager.

Tra l'altro spesso i leader cadono nella trappola comune di dare per scontato che i collaboratori capiscano e vivano nella visione e nei valori dell'organizzazione; spesso questa assunzione non è scontata, e prova evidente è data dal fatto che nei periodi di crisi o di transizione organizzativa, molte imprese si ritrovano in difficoltà. Questi sono i momenti in cui la strategia IC viene effettivamente messa alla prova; e la strategia dipende a sua volta dalle capacità dei team presenti nell'azienda.

Anche in questo caso possiamo parlare di una sorta di circolo virtuoso, di cui le due funzioni aziendali sopracitate sono elementi imprescindibili.

Infatti la gestione della comunicazione interna dovrebbe essere di responsabilità dell'HR piuttosto che del marketing o delle PR, dato lo stretto collegamento tra il comportamento organizzativo ed i risultati del business; è importante che i migliori leader siano grandi comunicatori, e che capiscano e conoscano la psicologia dei clienti interni¹³⁴. Non a caso una delle ragioni per cui spesso l'IC viene inserita nel dipartimento HR è proprio questa: all'interno di tale comparto si hanno le migliori informazioni riguardo bisogni e desideri della community interna¹³⁵. Dello stesso avviso è Sims, il quale dichiara che è responsabilità della gestione delle risorse umane fare in modo che i processi di comunicazione siano pienamente funzionanti e che tale funzione aziendale debba essere il condotto primario per una comunicazione aperta, chiara ed integrante¹³⁶.

Contrariamente all'approccio appena discusso, un'altra prospettiva di analisi della relazione HRM - IC evidenzia una certa criticità nel legame tra queste due funzioni organizzative. Anzi, si è discusso in merito a quale sia il confine tra i due dipartimenti relativamente ad alcune competenze piuttosto rilevanti: addirittura si trovano alcune pubblicazioni, quali quella di Buffington, dal titolo “*Can Human Resource and Internal Communication Peacefully Coexist?*”.

Uno tra gli oggetti di discussione è stato il comparto aziendale cui effettivamente spetta il compito di rendere i lavoratori più efficienti da un punto di vista prettamente produttivo. Infatti, mentre alcuni autori¹³⁷

¹³³ Quirke, B. (2002), 'Are you ready to take on the communication challenge? Building synergy between HR and communication to add value', *Strategic HR Review*, Volume 2 Issue 1 November/December 2002

¹³⁴ Anonymous (2002), 'HR shoulders responsibility for internal communications', *People Management*

¹³⁵ Buffington, J. (2004), 'Can Human Resources and Internal Communications Peacefully Coexist? ', *Internal Communications*, p. 34

¹³⁶ Sims, R. R. (1994), 'Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract', *Human Resource Management*

¹³⁷ Argenti, P. A. (1998), 'Strategic employee communications', *Human Resource Management*

sostengono che questo spetti alla comunicazione, altri esperti HR sono rimasti di opinione contraria, difendendo le prerogative del proprio dipartimento aziendale - l'HRM, appunto -¹³⁸.

Dal canto suo, Farrant¹³⁹ si pronuncia a favore della comunicazione, sottolineando che l'odierna IC lavora verso l'ottenimento della partecipazione e del coinvolgimento del personale nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi - il che dovrebbe tra l'altro essere il compito della gestione delle risorse umane; e, non a caso, Dalton e Croft¹⁴⁰ annoverano tra i compiti della comunicazione interna i sondaggi sui comportamenti dei dipendenti, nonostante questa sia comunemente riconosciuta come prerogativa HR.

L'ultima prospettiva da cui è utile analizzare la partnership supporta la visione che per raggiungere il vantaggio competitivo sia necessaria una collaborazione e un'integrazione tra le attività di HRM ed IC¹⁴¹. Buffington adotta questa prospettiva asserendo che mentre la prima ha il compito di dirigere la tempistica la sostanza di ciò che deve essere diffuso, la seconda fa in modo che il linguaggio adottato abbia lo stile adatto per l'audience, e che il mezzo sia ottimale per l'obiettivo prefissato¹⁴². Inoltre, sia il primo che il secondo dipartimento dovrebbero avere un responsabile incaricato di gestire la comunicazione tra i dipendenti¹⁴³. Dunque l'IC non dovrebbe rappresentare un problema, ma un'opportunità per ciascuno di lavorare per il bene generale dell'organizzazione. E, in conclusione, la strategia di comunicazione dovrebbe essere gestita da esperti specializzati nel settore della *corporate communication*.

3.3 - Dalla comunicazione interna a quella organizzativa

La comunicazione interna richiede, come visto fin ora, un processo ben strutturato di pianificazione strategica e di adattamento all'ambiente organizzativo. Tale pianificazione non prevede solo la strutturazione di una rete efficiente, la scelta di mezzi di comunicazione e il contenuto o le tempistiche dei messaggi, ma prevede uno studio molto più approfondito delle varie problematiche, delle dinamiche e della psicologia dei destinatari, ovvero le persone che fanno parte dell'organizzazione. Un concetto interessante che emerge dall'analisi della letteratura di riferimento è quello di comunicazione organizzativa, che rappresenta un'evoluzione del concetto di comunicazione interna: alcuni teorici definiscono questa come una materia multidisciplinare che comprende la comunicazione nel business, il comportamento organizzativo e la

¹³⁸ Wright, McMahan & McWilliams, 1994; Boxall & Purcell, 2000; Khandekar & Sharma, 2005

¹³⁹ Farrant, J. (2003), 'Internal Communications', Thorogood, p. 14

¹⁴⁰ Dalton, J., Croft, S. (2003), 'Managing Corporate Reputation', Thorogood

¹⁴¹ Dolphin, R. R. (2005), 'Internal Communications: Today's Strategic Imperative', Journal of Marketing Communications

¹⁴² Buffington, J. (2004), 'Can Human Resources and Internal Communications Peacefully Coexist?', Internal Communications, p. 34

¹⁴³ Argenti, P. A. (1996), 'Corporate communication as a discipline – Toward a Definition', Management Communication Quarterly, p. 80

gestione delle risorse umane¹⁴⁴. Invernizzi invece sostiene che si tratti “dell’insieme dei processi strategici e operativi di creazione, scambio e condivisione di messaggi (...) all’interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l’essenza dell’organizzazione e la sua collocazione nell’ambiente.¹⁴⁵”

Sono stati condotti alcuni studi che dimostrano quanto effettivamente l’evoluzione della comunicazione interna in quella organizzativa abbia effetti positivi sull’andamento dell’impresa: basti pensare che se la strategia di OC (*organisational communication*) viene progettata con in maniera organica ed attenta, essa può contribuire al cambiamento delle attitudini e del comportamento in sé dei dipendenti, rendendoli più responsabili e coinvolti dal loro ruolo: tutto questo non può che influire positivamente sui risultati del business dell’organizzazione¹⁴⁶.

Data la forte prospettiva olistica assunta dalla comunicazione organizzativa, vediamo come questa preveda un approccio teorico/manageriale, che estende il campo di azione delle attività di comunicazione interna verso le altre funzioni aziendali, quali il marketing, le PR, e people management. In questo modo si crea un flusso di informazioni che scorre continuamente e simultaneamente tra ogni dipartimento aziendale, aumentando la coesione interna e il coinvolgimento del personale: questo disegno ricalca perfettamente quanto sostenuto da Malizia, vale a dire che la comunicazione organizzativa è figlia della cultura aziendale, ma allo stesso tempo contribuisce a mantenere e cambiare la cultura organizzativa¹⁴⁷.

Dunque si può affermare che la comunicazione organizzativa sia business partner non solo della funzione HR, ma dell’azienda nel suo complesso: in particolare, laddove sia necessario un network informale e di facile accesso, estendere un reticolato informativo ben strutturato contribuisce ad aumentare la performance dell’organizzazione; questo sistema si adatta facilmente ai paradigmi organizzativi di oggi, data la struttura sempre più flessibile ed orizzontale di moltissime imprese. Dal lato opposto, però, bisogna ricordare che una struttura fortemente incentrata sulla gerarchia, su una struttura verticale e sulla definizione di compiti e mansioni a priori, non lascia molto spazio allo sviluppo di una rete comunicativa informale, anzi: l’eccessiva formalità può influire negativamente sul grado di partecipazione e sulla direzione della comunicazione. “Problematiche dovute a status, potere, grado e prerequisiti spesso oscurano la forma ed il contenuto della comunicazione verso l’alto¹⁴⁸”: il che potrebbe comportare l’esistenza di un numero eccessivo di distorsioni nel passaggio dell’informazione dall’emittente ai riceventi. Più un sistema è rigido e formale, più la

¹⁴⁴ Argenti, P. (2007). *Corporate communication* (4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill

¹⁴⁵ Jablin L., Putnam F., (2001) *The New Handbook of Organizational Communication*, Sage, Thousands Oaks, CA

¹⁴⁶ Cees, B. M. V. R., Berens, G., & Dijkstra, M. (2005). *The influence of employee communication on strategic business alignment* (Report to Erasmus Research Institute of Management). Rotterdam: Erasmus University.

¹⁴⁷ Malizia P.,(1998), *La costruzione sociale dell’organizzazione*, Guerini ed Associati, Milano

¹⁴⁸ Silburyte, L. (2004). *Internal communication in organizations undergoing change*. *Management of Organizations: Systematic Research*, 29, 189–200

performance della comunicazione sarà scarsa. Un esempio lampante è uno studio operato sulla cultura organizzativa dell'US State Department, dal quale è emerso che la sua dimensione ed il numero eccessivo di livelli comporta un effetto di rallentamento e distorsione sulla comunicazione interna e, di conseguenza, su quella esterna.

E' stato visto come la comunicazione organizzativa possa assumere una direzione "verso l'alto", ma non solo: ogni organizzazione deve attivare uno schema di comunicazione che segua differenti percorsi¹⁴⁹, come mostrato nella figura sottostante:

- comunicazione organizzativa verso il basso (*top down*)
- comunicazione organizzativa verso l'alto (*bottom up*)
- comunicazione orizzontale
- comunicazione diagonale

La *comunicazione verso il basso* scorre tra il top management ed i dipendenti. Questo tipo di comunicazione è caratteristico di aziende con uno stile di management autoritario, ed un paradigma organizzativo verticale e gerarchico. E' stato osservato che la soddisfazione del dipendente sia in larga parte influenzata dall'effettivo coinvolgimento dei senior executive nel processo di comunicazione: aumentando la qualità e la periodicità di tali interazioni, soprattutto del CEO, si può intraprendere il miglior percorso *cost-effective* per il raggiungimento dell'employee satisfaction attraverso la comunicazione organizzativa¹⁵⁰. I dipendenti si ritengono soddisfatti nel momento in cui i manager forniscono loro spiegazioni e giustificazioni contestualmente ad informazioni, mostrando loro un interesse genuino¹⁵¹.

La *comunicazione verso l'alto*, invece, scorre in senso opposto alla precedente. Il principale scopo di questa è di informare il top management della situazione ai livelli più bassi. E' il modo migliore per il top management per analizzare anche gli effetti della comunicazione verso il basso, o ancora della comunicazione organizzativa in generale.

La *comunicazione orizzontale* si dirama tra i dipendenti ed i vari dipartimenti, che si trovano sullo stesso livello organizzativo. Permette il coordinamento e l'integrazione tra le attività dei vari dipartimenti: la comunicazione organizzativa delle imprese post-fordiste, nonché odierne, segue prevalentemente questo schema, dato il processo di destrutturazione che ha coinvolto la grande maggioranza delle aziende moderne in seguito ai recenti sviluppi socio-economici e soprattutto tecnologici.

Anche un'efficiente comunicazione orizzontale permette il raggiungimento di employee satisfaction, data l'opportunità di confronto e di dialogo, soprattutto in via informale, con i propri *peer*.

¹⁴⁹ Mijjkovic, D., Rijavec M., (2008), Organizacijska psihologija, JEP, Zagreb

¹⁵⁰ Gray, R. & Robertson, L. (2005). Effective internal communication starts at the top. *Communication World*, (July-August), 22(4), 26-28.

¹⁵¹ Bharadwaj, Planning Internal Communication Profile for Organisational Effectiveness, IIM Kozhikode Society & Management Review, 3(2) 183-192, 2014

La *comunicazione diagonale*, infine, permette lo scambio di informazioni tra gli individui dell'organizzazione, indipendentemente dal fatto che questi appartengano o meno allo stesso livello organizzativo o che esista una diretta relazione reciproca nella gerarchia aziendale. Questo tipo di comunicazione, un tempo meno utilizzata, sta avendo sempre più fortuna grazie ad alcuni strumenti volti alla diffusione della cultura aziendale e, soprattutto, della conoscenza tacita - si veda intranet, wiki, etc.- Una delle implicazioni meno diffuse della comunicazione diagonale è data invece, per riportare un esempio, dalle riunioni tra il sindacato ed il top management, con la possibilità di scavalcare i *first line manager* ed il *middle level management*.

Un'ulteriore distinzione tra le componenti di comunicazione organizzativa è oggetto di studio di Invernizzi¹⁵², il quale mostra come la comunicazione si sviluppi su diversi livelli-funzioni¹⁵³:

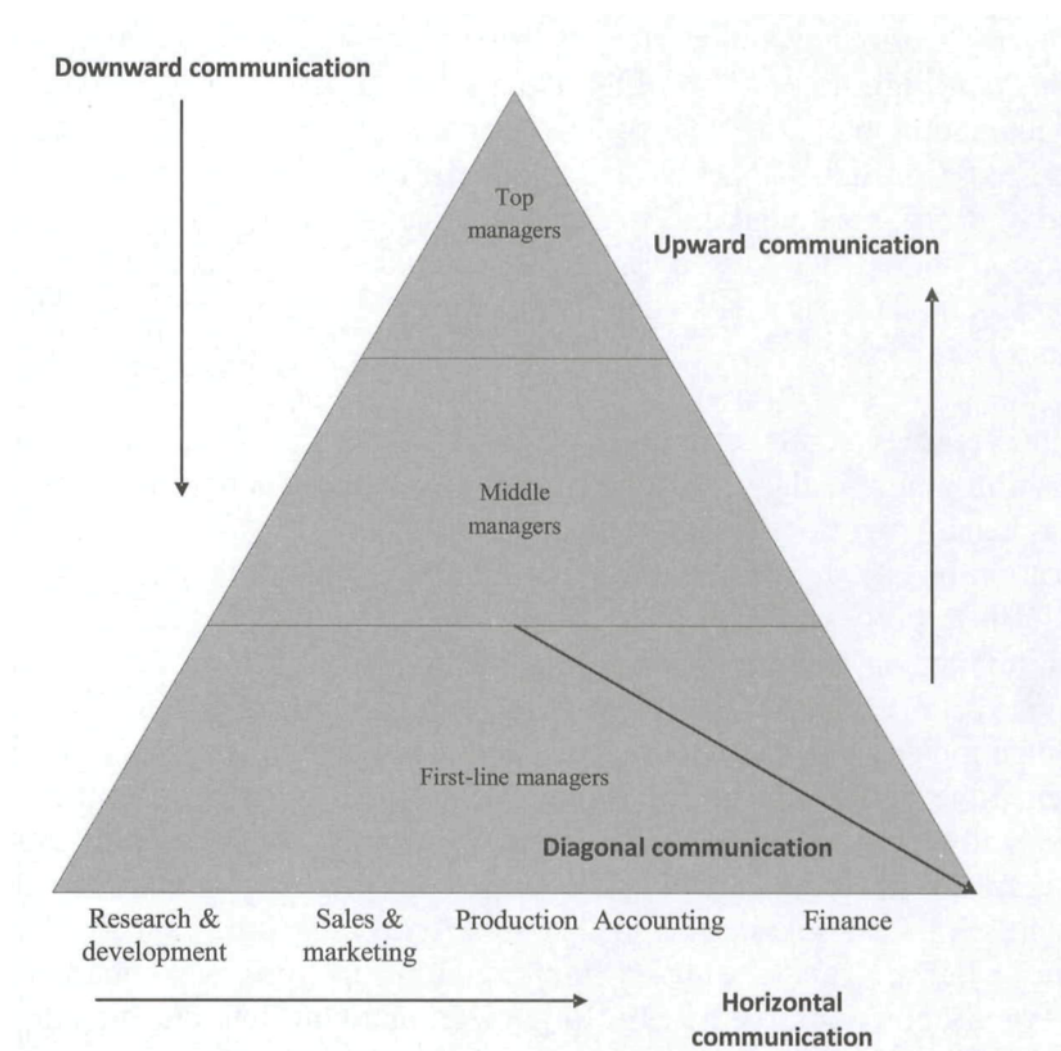


Fig. 3.1 I vari tipi di comunicazione organizzativa.

Fonte: K. Spaho: *Organizational communication and conflict management*, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, Vol. 18, 2013, 1, pp. 103-118

- comunicazione funzionale, il cui flusso informativo riguarda lo svolgimento delle attività all'interno dell'azienda. Definita anche come comunicazione operativa, è mirata al raggiungimento degli obiettivi sia a livello individuale che di team;
- comunicazione strategica, quella finalizzata alla diffusione di valori e cultura organizzativa, insieme a mission, vision, e ogni forma di conoscenza considerata

¹⁵² E. Invernizzi, (2002) *La comunicazione organizzativa, Teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano

¹⁵³ G. Gabrielli, S. Profili, (2012), *Organizzazione e Gestione delle risorse umane*, Isedi

rilevante ai fini di un elevato livello di partecipazione nell'ambiente organizzativo;

- comunicazione formativa, particolarmente utile nel campo HRM in quanto necessaria alla divulgazione delle competenze richieste a ciascun individuo. Un esempio è dato dalla rete di intranet aziendale, dalle wiki, o tutti quei mezzi in grado di diffondere la conoscenza tacita tra senior e junior;
- comunicazione creativa, in via di sviluppo negli ultimi tempi, comprende tutte le attività di comunicazione volte alla creazione e condivisione di nuove idee e soluzioni. Un esempio è il modo in cui Ikea gestisce i propri collaboratori, organizzando dei veri e propri eventi di ascolto del personale e stimolandoli a suggerire idee al management, con la possibilità di ricevere anche un riconoscimento;
- comunicazione relazionale¹⁵⁴, finalizzata allo sviluppo delle relazioni all'interno e all'esterno di gruppi, alla gestione dei conflitti, allo sviluppo del capitale relazionale e sociale¹⁵⁵;
- comunicazione finalizzata alla gestione e valorizzazione della diversità organizzativa
- comunicazione finalizzata allo sviluppo del benessere organizzativo, comunque sempre strettamente collegata alle pratiche di HRM.

3.3.1 L'approccio integrato della comunicazione organizzativa

Maimone¹⁵⁶ articola l'approccio integrato di comunicazione organizzativa in quattro macro-aree: questo significa che il paradigma dell'OC si dirama verso quattro direzioni a sé stanti, ma legate tra di loro dall'obiettivo finale della trasmissione di informazioni e dell'interazione tra dipendenti.

Non a caso, la prima di queste macro-aree critiche è proprio la *trasmissione*: in questo campo il compito della comunicazione è quello di diffondere e far comprendere le informazioni, verificandone poi l'effettivo impatto sui riceventi. Questo avviene attraverso un processo di ascolto attivo, mirato ad un feedback relativo a ricezione, comprensione e interiorizzazione dei contenuti.

La macro-area successiva riguarda la *conversazione*. Abbiamo già visto in precedenza quanto l'opportunità di dialogo sia elemento fondamentale per il raggiungimento dell'employee satisfaction ed engagement. In questa macro-area si considera sia la comunicazione verticale che quella orizzontale, ma non solo. Seguendo una visione plasmata dal marketing interno, devono essere tenute da conto anche caratteristiche quali “*servicescape*”, inteso come luogo di lavoro, di dialogo e di condivisione.

La creazione di spazi fisici o virtuali lascia spazio anche alla terza e alla quarta macro-area, vale a dire rispettivamente quella focalizzata su *condivisione e scambio* e quella che comprende la relazione, la costruzione e lo sviluppo di legami interni, inter-organizzativi ed interazionali.

¹⁵⁴ F. Maimone, Organizzare la comunicazione, p. 358-359, in “ G. Gabrielli, S. Profili, (2012), Organizzazione e Gestione delle risorse umane, Isedi”

¹⁵⁵ S. Mormino, (2011), Together. Team Working, processi collaborativi, comunità professionali, nell'organizzazione post nordista, Polimata, Roma

¹⁵⁶ F. Maimone, Organizzare la comunicazione, p. 358-359, in “ G. Gabrielli, S. Profili, (2012), Organizzazione e Gestione delle risorse umane, Isedi”

A questa visione si aggiunge lo studio di Kalla¹⁵⁷, che vede l'approccio di comunicazione integrata come l'insieme di quattro domini all'interno della comunicazione interna:

- *business communication*, che riguarda la comunicazione delle capacità dei dipendenti
- *management communication*, focalizzata sulle competenze comunicative e sulle skill del management
- *corporate communication*, orientata alla comunicazione formale
- *organisational communication*, che ha una tendenza più filosofica e teorica nell'affrontare le varie problematiche.

Il punto di incontro tra questi quattro fattori è dato dalla comunicazione interna integrata. Tale panorama viene poi declinato da Welch e Jackson¹⁵⁸ attraverso una divisione in gruppi dei vari stakeholder dell'impresa:

- *internal line management communication*
- *internal team peer communication*
- *internal project peer communication*
- *internal corporate communication*

Per raggiungere un efficace approccio integrato alla comunicazione un'impresa dovrebbe far leva su alcuni driver, competenze e un buon livello di conoscenza in merito a tale ambito.

Infatti il management dovrebbe disporre di una buona padronanza di varie lingue, dato che uno tra le prime problematiche poste in atto dalla stesura di una strategia di comunicazione è proprio la lingua¹⁵⁹: in più sono necessari prerequisiti di psicologia di base, capacità di organizzazione di eventi, comunicazione e comprensione di culture diverse, oltre che del semplice concetto di “diverso”. Vercic e Sriramesh¹⁶⁰ non tralasciano nemmeno l'importanza dei vari media e della loro comprensione (web, web2.0, video, stampe, etc.), nonché delle tecniche di ricerca, del change e del project management. In ultimo vediamo anche competenze di marketing, in particolare branding e design.

Per quanto riguarda i driver, invece, si torna alla trattazione di Maimone¹⁶¹, il quale considera leve di questo approccio:

- l'uso della comunicazione 2.0, attraverso l'offerta di strumenti di comunicazione e supporto ai vertici aziendali e ai collaboratori, oltre alla semplice creazione e diffusione di contenuti informativi

¹⁵⁷ Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communication*, 10, 302–314

¹⁵⁸ Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications*, 12, 177–198

¹⁵⁹ Louhiala-Salminen, Kankaanranta, Language as an issue in international internal communication: English or local language? If English, what English?, *PRReview*, 0363-8111, pubrev.2011.12.021

¹⁶⁰ Vercic, Vercic & Sriramesh, (2012), *Internal Communication: definitions, parameters and the future*, *Public Relations Review*, Elsevier, Science Direct

¹⁶¹ Maimone, F., (2010) *La comunicazione organizzativa: comunicazione, relazioni e comportamenti organizzativi nelle imprese, nella PA e nel no profit*. Milano: Angeli

- il focus sulla relazione, nell'ottica del miglioramento e della stabilizzazione delle relazioni interne di qualsiasi genere, sfruttando gli strumenti del repertorio HR
- il monitoraggio tramite l'ascolto attivo, attraverso il feedback, e l'ascolto del dipendente
- l'integrazione stessa tra i vari processi HR riguardanti formazione, diffusioni di competenze e di conoscenza tacita aziendale. Infatti la comunicazione è un catalizzatore del processo di creazione e condivisione delle conoscenze aziendali¹⁶²
- focus sul diversity management, seguendo il principio per cui la diversità è un vero e proprio patrimonio da gestire e valorizzare, nell'ottica di un'integrazione anche sociale.

Non a caso la comunicazione organizzativa è collegata a livelli più elevati di performance e di servizio¹⁶³ grazie alla capacità di generare “*communication capital*”¹⁶⁴ e “*social capital*”¹⁶⁵, le cui basi sono ancorate alle relazioni organizzative.

3.3.2 - La prospettiva del dipendente

Poche sono le ricerche che si sono focalizzate sulla comprensione di cosa un dipendente ritenga importante all'interno dello specifico processo di comunicazione organizzativa¹⁶⁶; e la ricerca tra le preferenze riguardo i canali ed il contenuto di tale comunicazione è un prerequisito necessario per assicurare che questa incontri i bisogni del dipendente¹⁶⁷.

Gli studi dimostrano come la grande maggioranza delle imprese non abbia preso in parola queste affermazioni: la maggior parte di queste, infatti, nonostante vanti un buon funzionamento nei vari ingranaggi dell'OC, si focalizza esclusivamente sulle comunicazioni di business: meno della metà delle imprese oggetto

Messages delivered centrally	Messages delivered locally
Explaining and promoting new programs and policies	Helping employees understand the business
Educating employees about organisational culture and values	Telling employees how their actions affect the customer
Providing information on organisational performance and financial objectives	Integrating new employees into the organisation
Providing individuals with information about the true value of their total compensation package	

Tab 3.1 Messages delivered centrally vs Messages delivered locally: the contents. *Fonte: TowersWatson 2009/10 communication ROI study report (p. 10)*

¹⁶² F. Maimone, Organizzare la comunicazione, in “ G. Gabrielli, S. Profili, (2012), Organizzazione e Gestione delle risorse umane, Isedi”, p. 358-359

¹⁶³ Tourish, D., & Hargie, O. (2009). Communication and organisational success. In O. Hargie, & D. Tourish (Eds.), Auditing organisational success. London: Routledge

¹⁶⁴ Malmelin, N. (2007). Communication capital: Modelling corporate communications as an organisational asset. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(3), 298–310

¹⁶⁵ Lee, R. (2009). Social capital and business and management: Setting a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 11(3), 247–273

¹⁶⁶ Uusi-Rauva, C., & Nurkka, J. (2010). Effective internal environment-related communication: An employee perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 299–314

¹⁶⁷ Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications*, 12, 177–198

di studio di TowersWatson¹⁶⁸ presentano un riscontro positivo nella comunicazione ai dipendenti riguardo quanto le loro azioni influenzino il consumatore o aumentino la produttività. In altre parole, non sono ancora tarate nella creazione di una rete di *upward-downward feedback*. Dalla tabella infatti si evince che i contenuti informativi varino a seconda della fonte del messaggio: e solitamente i messaggi veicolati da queste fonti non sono sempre coerenti e complementari.

Tra l'altro ulteriori casi di studio hanno riportato che solo il 25% dei dipendenti sostiene che i loro manager raramente valorizzano il lavoro richiesto loro, o li fanno sentire irrilevanti a livello organizzativo; solo un dipendente su due, circa, afferma che i loro manager permettano loro di consultarli direttamente riguardo argomenti importanti, o semplicemente dicano loro di tenerli aggiornati su cosa avviene. Dalla stessa ricerca emerge che il 42% dei dipendenti non siano tenuti al corrente di cosa succeda nella loro organizzazione¹⁶⁹.

Al contrario, Robertson afferma che un'efficiente OC debba far leva sui seguenti argomenti: lavoro, sfera personale, problematiche strategiche ed operazionali¹⁷⁰. Si riporta come esempio un insieme di “*top topics*” ritenuti dai dipendenti come le informazioni necessarie, contestualmente alla valutazione degli stessi riguardo l'effettiva messa in atto di tali pratiche:

Fonte: Hargie, O., & Tourish, D. (2009). *Charting communication performance in a healthcare organisation*. In O. Hargie, & D. Tourish (Eds.), *Auditing organisational communication*. London: Routledge

How problems that I report in my job are dealt with (3.8)
 How my job contributes to the organisation (3.6)
 How decisions that affect my job are reached (3.6)
 Things that go wrong in my organisation (3.5)
 Staff development opportunities (3.5)
 My performance in my job (3.5)
 Scale: 1 = very little: 2 = little: 3 = some: 4 = great: 5 = very great

Anche qui viene sottolineata l'importanza del feedback, dei manager che “chiudano il loop” delle argomentazioni sollevate.

Per quale motivo il dipendente ricerca in modo simile una conferma presso i suoi superiori?

La motivazione viene ampiamente spiegata da Sluss, Klimchack ed Holmes, secondo i quali, nonostante il potenziale numero illimitato di interrelazioni attuabile in contesto organizzativo, il dipendente ricerca in particolare due tipi di relazione: quella con il suo supervisore e quella con l'organizzazione nel complesso. Questo gli permette di raggiungere una sorta di identificazione ed immedesimazione nei complessi meccanismi dell'impresa: l'identificazione organizzativa, che trova le sue radici nella teoria dell'identità sociale, è il grado di unicità raggiunto con l'organizzazione, ed è considerato come direttamente

¹⁶⁸ TowersWatson, 2010. Capitalizing on Effective Communication. 2009/2010 Communication ROI Study Report

¹⁶⁹ Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006). Working life: Employee attitudes and engagement 2006, research report. Chartered Institute of Personnel and Development

¹⁷⁰ Robertson, E. (2005). Placing leaders at the heart of organisational communication. *Strategic Communication Management*, 9(5), 34

proporzionale alla *job satisfaction*, *job involvement*, *turnover intention*, e alle performance *in ed extra-role*¹⁷¹.

Al contrario, la mancanza di questa componente può portare, secondo Knight ed Haslam¹⁷², ad un aumento di stress, mancanza di motivazione e scarse performance.

Ciò che ancora non è stato del tutto implementato nella prospettiva dell'OC è la consapevolezza del fatto che la comunicazione svolge un ruolo chiave nel facilitare il coinvolgimento dell'individuo nel sistema organizzativo, un senso di appartenenza, consapevolezza dell'ambiente in continuo mutamento e comprensione dell'evoluzione degli obiettivi¹⁷³. La comunicazione dovrebbe quindi considerare anche l'*organisational engagement*, vale a dire lo stato psicologico che collega il dipendente all'impresa - che è ben diverso dal *job engagement*, dove la persona si identifica con il suo lavoro¹⁷⁴ - .

Tale partnership (tra OC ed engagement) è attuabile tramite tre importanti fattori:

- avere le opportunità di comunicare la propria visione verso i superiori
- sentirsi ben informati riguardo ciò che si verifica nell'organizzazione
- ritenere che il proprio manager sia totalmente coinvolto nell'organizzazione

E' da sottolineare il secondo fattore, riscontrato più volte nelle ricerche tra le varie organizzazioni. La particolarità, però, non riguarda tanto il "cosa" avviene nell'impresa, ma il "come" viene discusso. Daymon¹⁷⁵ suggerisce che le ragioni per cui i dipendenti non si ritrovano con il processo di comunicazione è il fallimento nel collegare la strategia alle persone.

Da qui emerge il fatto che il supporto percepito verso l'organizzazione sia un elemento chiave nel raggiungimento della satisfaction, poiché sempre più persone oggi cercano un significato ed un proposito man mano che percorrono la loro vita lavorativa¹⁷⁶.

Alla luce di ciò, Ruck e Welch propongono un nuovo modello di "*employee questions*" da porre loro attraverso i line manager, e soprattutto attraverso la comunicazione organizzativa. In tale modello si spiega l'engagement come un risultato della combinazione tra OC, possibilità di espressione per il dipendente ed

¹⁷¹ Sluss, D., Klimchak, M., & Holmes, J. (2008). Perceived organisational support as a mediator between relational exchange and organisational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 457–464

¹⁷² Knight, C., & Haslam, S. (2010). Your place or mine? Organisational identification and comfort as mediators of relationships between the managerial control of workspace and employees' satisfaction and well-being. *British Journal of Management*, 21, 717–735

¹⁷³ Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328–346

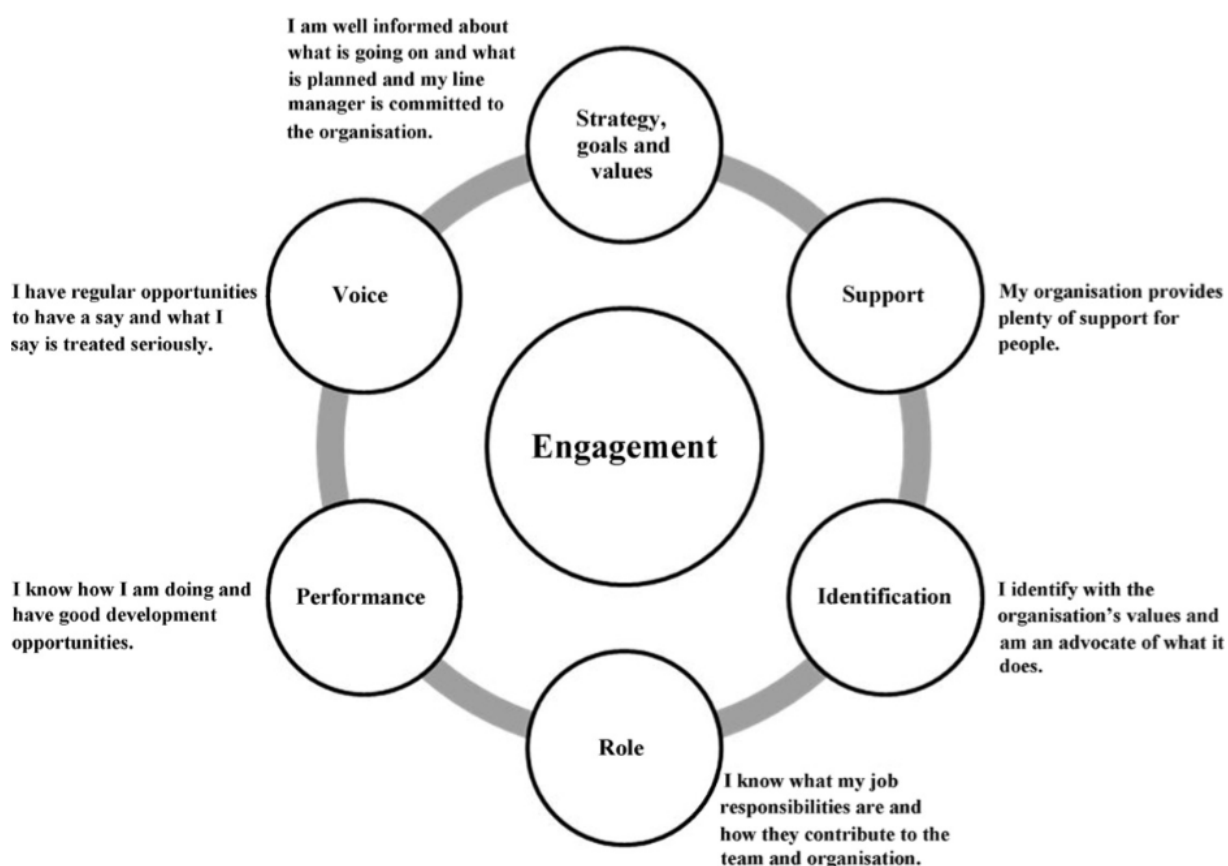
¹⁷⁴ Fleck, S., & Inceoglu, I. (2010). A comprehensive framework for understanding and predicting engagement. In S. A. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement, perspectives, issues, research and practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd

¹⁷⁵ Daymon, C. (1993). On considering the meaning of managed communication: Or why employees resist 'excellent' communication. *Journal of Communication Management*, 4(3), 240–252

¹⁷⁶ Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199–208

identificazione organizzativa. Fornisce anche un equilibrio tra l'IC sia dalla prospettiva del job engagement che dell'organizational engagement. Questo permette di comprendere quali siano le effettive necessità individuali e sociali dei dipendenti, ricalcando gli aspetti cognitivi e socio-psicologici della comunicazione¹⁷⁷.

Fig. 3.2 Conceptual model of employee questions to be addressed through line manager and corporate internal communication.
 Fonte: K. Ruck, M. Welch, *Valuing internal communication; management and employee perspectives*, Lancashire Business School, University of Central Lancashire, UK, 16/12/2011



Riassumendo, abbiamo dunque visto come oggi l'IC sia focalizzato maggiormente sui canali da usare, sul volume di informazioni generate (il "cosa" trasmettere): essenzialmente il processo di diffusione subisce più attenzioni del prendersi cura del contenuto vero e proprio, del modo in cui viene fornito o ancor meglio della comprensione. L'evoluzione della comunicazione è minata dalla mancanza di chiarezza e di immedesimazione nei valori da parte del senior management. Le opportunità di dialogo per i dipendenti possono essere fortemente aumentate, e questo potrebbe generare nuovi approcci alla comunicazione, un'ulteriore sviluppo per l'OC: e questo potrebbe rivelarsi un punto di vantaggio notevole, soprattutto se si tengono in considerazione anche i notevoli passi avanti in campo tecnologico - i media, il web, etc - operati

¹⁷⁷ K. Ruck, M. Welch, *Valuing internal communication; management and employee perspectives*, Lancashire Business School, University of Central Lancashire, UK, 16/12/2011

negli ultimi anni, che sicuramente permetterebbero alla comunicazione interna di raggiungere nuovi orizzonti in brevissimo tempo.

3.4 - Gli strumenti

In chiusura di questo terzo capitolo, l'elaborato si focalizzerà su quelli che sono alcuni degli strumenti principali utilizzati nel contesto di comunicazione interna: in particolare le caratteristiche di quelli relativi al mondo odierno e gli eventuali possibili sviluppi di questi in concomitanza con i futuri trend che coinvolgeranno il settore tecnologico, economico e sociale.

3.4.1 - L'evoluzione nel tempo

In ambito aziendale è necessario saper distinguere il concetto di informazione da quello di comunicazione: tale differenza si può rivelare utile nella comprensione di quali siano le modalità di sviluppo che hanno coinvolto la funzione di comunicazione interna.

Infatti, l'informazione rappresenta la trasmissione pura e semplice di notizie e dati da un soggetto ad un altro, mentre la comunicazione si profila come qualcosa di più complesso: è costituita dall'informazione, ma non si esaurisce in essa. Comunicare significa infatti mettere in comune, scambiare, condividere.

In azienda si è sempre fatta informazione, sviluppando procedure, regolamenti interni, comunicati, ordini di servizio, riunioni, etc. Ma nel corso del tempo quello che è venuto a cambiare è la qualità dell'informazione, la sua tempestività e la sistematicità.

Scendendo più nel particolare, l'informazione interna nasce con le imprese, dove si è sempre comunicato "qualcosa" in qualche modo. L'attuale IC è frutto dell'evoluzione dell'organizzazione e della cultura aziendale.

Volgendo brevemente lo sguardo agli scorsi decenni, vediamo come la comunicazione, infatti, si sia sviluppata contestualmente ai paradigmi e agli imperativi dell'organizzazione aziendale.

Negli anni cinquanta-sessanta, sull'onda della standardizzazione della produzione, della gerarchia, in altre parole della reindustrializzazione, l'informazione all'interno dell'azienda aveva un orientamento al ruolo, ed il feedback si rivelava elemento piuttosto sgradito; gli strumenti più utilizzati erano le circolari interne o la stampa aziendale, comunque caratterizzati da un taglio prevalentemente paternalistico e ricreativo. La funzione principale ricoperta da questa era quella normativa e coinvolgente.

Come già accennato in merito all'evoluzione della funzione HR, anche l'informazione interna ebbe vita difficile negli anni settanta, ma trovò la sua ragione di essere grazie alle forti tensioni e conflitti sindacali; il "comunicare" significava momento di rapporto diretto tra azienda e i suoi dipendenti, in particolare i quadri:

il ruolo dell'informazione era totalmente vincolato. Era un periodo di crisi e forte ristrutturazione, preludio al successivo decennio di sviluppo e di integrazione socio-tecnologica.

E' solo con l'avvento di una prima rudimentale interazione con l'ICT che l'orientamento dell'informazione inizia ad incentrarsi sull'individuo. Ecco dunque un ampio sviluppo sia dal punto di vista della forma che dei contenuti: l'informazione si evolve in comunicazione interna, adeguandosi alle nuove tendenze, ovvero facendo leva su linguaggio più semplice e su contenuti più completi e trasparenti. Questo periodo storico, noto come la stagione delle relazioni interne, vede l'IC affermarsi come strumento di gestione del personale, la cui principale funzione è quella integrativa nel lavoro.

Gli anni novanta sanciscono la definitiva diffusione della funzione IC. L'orientamento alla cultura, ai valori, ai gruppi, ai singoli, i compiti, le politiche e gli obiettivi rivolti all'inter-funzionalità richiedono una grande livello di interazione organizzata: per questo la comunicazione raggiunge un ruolo fondamentale nel sistema. Inizia dunque la sperimentazione di tutti quegli strumenti che oggi vengono comunemente utilizzati in tale ambito, soprattutto grazie alle nuove possibilità offerte dalla creazione del primo vero e proprio mondo virtuale¹⁷⁸.

Appare dunque evidente come l'IC si sia sviluppata in modo parallelo e contestuale ai nuovi paradigmi organizzativi e alle nuove forme di lavoro. Oggi per muoversi al meglio nel nuovo mondo sociale d'impresa e coglierne la dimensione più autentica ed attuale è necessario saper stare il più vicino possibile al tessuto sociale dell'organizzazione: costruire un sistema di relazioni basato su codici e dinamiche di senso che occorre conoscere in profondità su cui poter mappare un piano di comunicazione interna e di ascolto particolarmente efficace.

Tutto questo è possibile grazie all'implementazione di una serie di strumenti volti al raggiungimento di ogni singolo individuo, ideati e modellati su misura per ogni tessuto organizzativo e che adottano un approccio differente a seconda del tipo di azione che questi svolgono.

Nel proseguimento della trattazione ci si soffermerà su alcuni di questi; nel particolare

- il network aziendale, essenza e mezzo della comunicazione interna
- gli strumenti antropologici, necessari per la rilevazione di informazioni onde evitare l'alterazione o la distorsione dei concetti alla base della cultura organizzativa e del clima aziendale
- lo storytelling aziendale
- l'intranet e la nuova cittadinanza elettronica
- la mediatizzazione nel palcoscenico di impresa attraverso web tv, tv aziendali, business tv, offsite meeting, etc.
- l'intramontabile comunicazione cartacea, con le sue nuove prospettive nel mondo informatizzato

¹⁷⁸ E. Auteri (2011), Management delle risorse umane - fondamenti professionali, Guerini ed Associati

3.4.2 - Il network aziendale

Il network aziendale consiste di per sé in una rete di individui - dipendenti volontari o segnalati dalla linea gerarchica - formati, istruiti e collocati geograficamente in modo da garantire un'adeguata copertura territoriale ed organizzativa. Può essere considerato come lo strumento principale di IC per la loro multifunzionalità: si tratta di uno strumento in grado di coordinare, gestire ed integrare, a sua volta, ogni altro strumento di comunicazione. Infatti si ritiene che la sua principale attività sia supportare i flussi relazionali interni, seguendo in modo simmetrico le stesse aree su cui si muove il piano di comunicazione interna. In particolare:

- nei confronti della linea gerarchica, il network viene usato per valutare le nuove iniziative di comunicazione locale e come portavoce di informazioni su nuovi progetti: garantisce sostegno ai responsabili della gestione delle attività di comunicazione *face to face*
- nei confronti dei colleghi diretti, si impegna nella verifica che tutti abbiano accesso al sistema di IC e nella valutazione di questo presso la popolazione aziendale: interviste, colloqui strutturati, il tutto mirato alla massimizzazione dell'efficacia dell'intera attività di comunicazione
- i network hanno un ruolo fondamentale nella contribuzione al funzionamento di ogni singolo altro strumento: testate cartacee, intranet, mezzi di scambio di conoscenza e know-how
- sono a sostegno delle campagne di rilevazione di clima interno
- alimentano portali di *knowledge management*, tramite accesso a stazioni editoriali
- supportano campagne di riassetto organizzativo
- sperimentano nuovi modelli di IC per verificarne il funzionamento e giustificarne l'investimento

Il network, inoltre, deve presentare determinate caratteristiche per risultare effettivamente efficiente nella realizzazione degli scopi prefissati: anzitutto, dato il suo ruolo di intermediario tra management e "realtà micro" dei vari differenti reparti, deve mostrare sensibilità ad ogni singolo contesto, per conoscere con precisione ed anticipo il livello di sintonia tra le aspettative di contenuto, linguaggio, taglio e tono della comunicazione.

La credibilità è un altro fattore di indiscussa importanza, come simbolo di profondo legami di cooperazione e socializzazione: questo permette di creare una sorta di garanzia sui livelli di autenticità e buona fede dell'IC. Sempre nell'ottica dei legami, anche l'empatia gioca un ruolo di base; una sorta di simmetria emotiva e reciproca comprensione rappresenta un valore fondamentale nell'epoca del coinvolgimento emotivo anche all'interno dell'esperienza professionale. Ulteriore elemento di vantaggio, quando si attivano comunicativamente persone che operano ai livelli "micro", è la possibilità di stabilire un contatto diretto e continuo con figure gerarchiche più elevate, e questo è possibile attraverso le attività di auditing e di survey

quantitative operate dal network. Questo conferisce a tale strumento la caratteristica dell'accessibilità, complementare alla velocità e alla mutualità: sostenere l'IC nei piccoli gruppi significa anche riuscire a farlo in tempi molto rapidi, soprattutto quando si impatta su senso di appartenenza, qualità del lavoro, welfare collettivo e, in particolare modo, individuale.

Il favore critico per il funzionamento del network, comunque, è la pianificazione di un'adeguata struttura reticolare (fig. 3.3).

Attraverso questo schema si può comprendere come effettivamente la decentralizzazione gestionale dell'IC abbia impattato sull'intera costruzione del network. Al centro troviamo il *Drive team*, fulcro decisionale con

funzione di presidio di IC, espressione del vertice aziendale.

Al livello successivo troviamo gli snodi d'area, che fanno da tramite tra la funzione centrale e le aree periferiche dell'organizzazione, costituite poi dalle "isole" di employee collegate da tale funzione.

Tuttavia, il fattore di successo di un network è dato dalla presenza

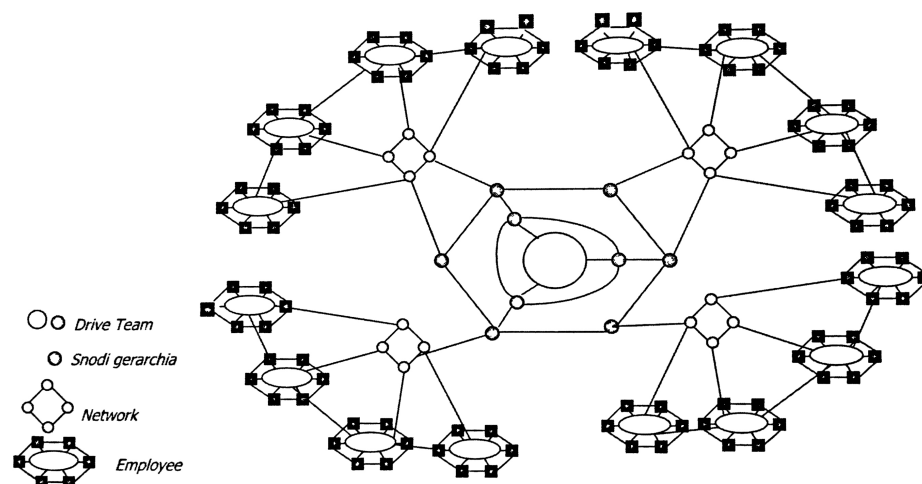


Fig 3.3 La struttura reticolare del network relazionale *Fonte: Barone, Fontana, Prospettive per la comunicazione interna e il benessere organizzativo, Franco Angeli, Milano, 2005*

del top management alla gestione di questo strumento: senza un coinvolgimento diretto della linea gerarchica, il network perderebbe il suo significato organizzativo, sia per quanto concerne le sue funzioni di comunicazione interna, sia per le potenzialità che questo è in grado di esprimere nel campo della comunicazione tecnico-funzionale tra i vari reparti aziendali.

3.4.3 - Strumenti antropologici

Secondo gli studi di teoria organizzativa, le organizzazioni non esistono al di fuori delle persone che le compongono¹⁷⁹. Pertanto le imprese devono essere interpretate anche da un punto di vista entografico-antropologico: questa lettura permette di affermare ancora di più la centralità della persona nella costituzione dell'identità dell'impresa.

Al fine di enucleare in modo corretto e non distorto le varie componenti del vissuto organizzativo e delle dinamiche che lo influenzano (il clima organizzativo, la cultura organizzativa, ecc.), senza perderne

¹⁷⁹ Bonazzi G, (2000), Storia del pensiero organizzativo, FrancoAngeli, Milano

l'autenticità, si devono utilizzare strumenti di rilevazione ad hoc, il più possibile affini al contesto di riferimento. In questo senso si può parlare di strumenti antropologici, dati dall'approccio antropologico, che forniscono le basi per capire le varie sfumature di significato e di comportamento insite nei micro ambienti organizzativi. Questi sono particolarmente utili

- nella rilevazione delle necessità informative e relazionali
- nella fase di costruzione di strumenti, attività e contenuto informativo oggetto di comunicazione
- nella fase di verifica e risonanza degli effetti di IC

Tra le metodologie più utilizzate troviamo:

- *Analisi di testi scritti*: l'analisi del testo produce due risultati. In primo luogo permette di cogliere la dimensione semantica dei prodotti linguistici che potrebbero nascondere significati impliciti oltre il testo; dall'altro invece permette di carpire le varie specificità lessicali quali concretezza nei contenuti, la precisione del messaggio e le espressioni idiomatiche del contesto. Emerge dunque una struttura sottostante del pensiero.
- *Resoconti*: si chiede ai componenti di un gruppo sociale di descrivere il significato attribuito a determinati episodi, attività, esperienze riguardanti la comunicazione interna. In questo modo si permette di avere un quadro completo ed esatto delle varie interpretazioni che i gruppi di individui assegnano a determinate situazioni relazionali, come colloqui capo-collaboratore (che ricordiamo essere uno dei tre fuochi di comunicazione interna), riunioni, workshop, etc. In questo modo i soggetti sono chiamati a mostrare la loro razionalità a posteriori, che permette loro di riordinare i propri pensieri e le proprie opinioni in merito ad un determinato argomento¹⁸⁰.
- *Interviste e focus group*, questo tipo di intervista permette di leggere come si evolve il tessuto sociale in merito ad opinioni, idee, livello di soddisfazione e di benessere. Spesso i focus group hanno come ordine del giorno il recupero di episodi e storie vissute per la comprensione di percezioni ed aspettative, la raccolta di consigli che i componenti dell'organizzazione darebbero per preparare un loro conoscente all'ingresso nell'organizzazione o la ricostruzione del sistema di alleanze interne ed esterne alle singole comunità aziendali per valutare il livello di interazione effettiva tra i vari gruppi.
- *Osservazione partecipante*: tecnica principe dell'approccio alla comunicazione e all'ascolto nel sociale d'impresa. Convivere con gli attori del processo economico di un'organizzazione permette di acquisire informazioni altrimenti non rilevabili attraverso altri strumenti più o meno personalizzati. Il livello di immersione nel contesto varia da caso a caso, ma permette poi di ricevere un feedback "asettico" rispetto alle varie dinamiche registrate.

¹⁸⁰ Garfinkel H, (1967) *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs, Prentice Hall

- *Analisi delle conversazioni*, laddove la comunicazione stessa diventa oggetto di analisi della comunicazione interna. La situazione discorsiva nel contesto, se analizzata in modo adeguato, permette di comprendere dinamiche di senso ad alto tasso di autenticità: un esempio è dato dagli spazi di conversazione web per la costruzione di comunità di opinioni, detti *e-pinion*, il cui scopo è proprio quello di confrontare (e permettere ai responsabili di analizzare) i giudizi e le valutazioni soggettive dei vari dipendenti.
- Un ultimo strumento antropologico che merita di essere menzionato è rappresentato dal materiale visuale, *fotografie e registrazioni*, sorgente di numerose informazioni riguardanti la sfera aziendale. L'analisi dei vari momenti di comunicazione può rivelare una gran quantità di dati relativi alla cornice attraverso cui le persone decidono di affrontare la propria realtà quotidiana nel sistema impresa.

Si vede dunque come questi strumenti siano mirati alla trasmissione di informazioni di carattere valutativo e analitico dai dipendenti al management sia in modo diretto (scambio di contenuti tra collaboratori e valutatori) sia in modo indiretto (analisi di comportamenti o comunicazioni).

3.4.4 - Storytelling per la comunicazione di impresa

Per un'organizzazione raccontare storie significa mettere insieme contenuti, costruire significati, narrare episodi al fine di giustificare, motivare, valorizzare la sua esistenza e rinforzare la sua immagine. Un manager di IC si impegna così a scrivere testi e a farli autorizzare, come se fosse a metà strada tra un romanziere ed un critico letterario¹⁸¹.

L'organizzazione racconta così delle storie al suo cliente interno ogni qual volta desidera farlo cambiare, spronarlo verso nuovi obiettivi di business, incentivarlo su politiche organizzative differenti, promuovere nuove divisioni aziendali, introdurre nuove pratiche operative. Ma cosa si intende per storia in un'organizzazione? Come sostiene Cortese, per storia organizzativa si intendono tutte quelle narrazioni con cui gli attori organizzativi esprimono la propria esperienza di lavoro nell'organizzazione¹⁸².

Tali storie devono assolvere a compiti primari, fondativi per l'esistenza ed il divenire dell'impresa.

In particolare devono:

- dare senso alle azioni della realtà organizzativa quotidiana
- creare un'identità individuale o di gruppo che permetta di riconoscersi sul lavoro
- mantenere una memoria collettiva in grado di garantire una continuità dei saperi e un codice comportamentale implicito
- emozionare e portare all'immedesimazione e alla proiezione

¹⁸¹ B. Czarniawska, (2000), *Narrare l'organizzazione, La costruzione dell'identità istituzionale*, Edizioni di comunità, Milano

¹⁸² C. Cortese, (1995), *L'organizzazione si racconta*, Guerini, Milano, p.55

- costruire e presidiare una cultura fatta di valori e atteggiamenti, che sfociano nel quotidiano
- sostenere la progettazione del futuro: storytelling per l'IC significa soprattutto saper gestire meglio il cambiamento, raccontarlo con nuovi codici linguistici, saperlo motivare alle persone abituate ormai adagate su parametri preesistenti e ben consolidati.

Le caratteristiche che ogni storia aziendale deve presentare per essere adeguata al suo scopo riguardano prevalentemente l'affidabilità, la velocità, l'intrattenimento, la memorabilità e l'economicità. Questa è la struttura portante delle funzioni che poi lo storytelling ricopre in ambito aziendale, le quali possono variare a seconda della trama di ogni singola storia. Infatti possiamo distinguere la funzione di presidio da quella di apprendimento: la prima, legata a narrazioni di controllo, vede le storie come strumenti di mantenimento e diffusione dei saperi all'interno di comunità complesse; la seconda, invece, è comune delle narrazioni di spiegazione, dispositivi pedagogici per diffondere pratiche morali e farle diventare attività quotidiane.

Le narrazioni di adattamento hanno invece funzione di cambiamento, e sono mezzi di analisi critica per promuovere, gestire, incentivare e motivare il cambiamento. Ancora, la funzione di attivazione emozionale straordinaria vede le storie come strumenti di attivazione emozionale personale, per generare sentimenti positivi e di investimento affettivo sul futuro.

Altro punto da considerare quando si parla di storytelling non è tanto il contenuto, quanto il mezzo. Infatti l'organizzazione deve essere in grado di esprimersi attraverso un ampio ventaglio di codici linguistico-simbolici: il prodotto finale deve essere un oggetto fisico o virtuale, la sintesi di un'elaborazione, e come tale può essere di tre tipi:

- elaborazione letteraria cartacea, che ricalca il modello della stampa aziendale presente fin dai primi tempi dell'informazione interna. Si tratta di pubblicazioni solitamente mensili, volte alla diffusione di contenuti riguardanti tematiche organizzative o descrizioni di personaggi simbolici dell'azienda, sia dal punto di vista umano che professionale;
- elaborazione audio-video, fiction, cortometraggi con distribuzione multichannel, o videoclip, documentari, inchieste, video biografie e addirittura talk show - con rappresentati significativi del management e riguardo tematiche importanti dell'azienda
- elaborazioni drammaturgiche-teatrali, solitamente poste in atto durante eventi aziendali organizzati ad hoc e con attori professionisti, anche se talvolta si verifica la presenza di non professionisti al fine di stimolare ed aumentare l'efficacia interpretativa.

Riassumendo, possiamo affermare come le storie aziendali abbiano una funzione pedagogica, ma sono "il timone della governance culturale di un'organizzazione"¹⁸³. Permettono di affrontare il cambiamento

¹⁸³ Barone M., Fontana A., (2005), Prospettive per la comunicazione interna e il benessere organizzativo, Franco Angeli, Milano

raccontandolo, e rappresentano una nuova frontiera di IC per favorire relazioni interpersonali che sappiano far fronte alle complessità.

3.4.5 - La cittadinanza elettronica della comunicazione interna: l'intranet

La frontiera della digitalizzazione ha portato con sé una riconfigurazione dei paradigmi organizzativi e dei sistemi di conoscenza. Quella che viene definita come “l'era dell'accesso¹⁸⁴” ha aperto una nuova era rappresentata dal libero accesso ad una quantità innumerevole di contenuti informativi senza vincoli spaziali o temporali: questo alto tasso di opportunità e di progresso tecnologico si è chiaramente riflessa anche in contesto aziendale, dove ogni funzione - IC in primis - è stata fortemente integrata e riorganizzata in tal senso. Questo nuovo ecosistema però, nonostante gli innumerevoli vantaggi, porta con sé anche alcune caratteristiche destabilizzanti: poter accedere a tutto significa rischiare una potenziale paralisi da eccesso informativo, uno dei paradossi più gravi per le organizzazioni di oggi¹⁸⁵.

In ogni caso sono stati implementati strumenti volti alla gestione di queste problematiche, in grado di concentrare i flussi di informazione più rilevanti “nel posto giusto al momento giusto”.

Internet favorisce dinamiche molto più autentiche rispetto all'organizzazione formale, dato che fornisce l'opportunità di muoversi liberamente e aggregarsi in modo più spontaneo e diretto.

Inoltre permette di analizzare i flussi e i percorsi di navigazione nei vari portali delle imprese, permettendo agli specialisti di acquisire informazioni preziose anche su quegli aspetti che, in precedenza, rimanevano totalmente latenti. Ad oggi la comunicazione internet, intranet ed extranet presenta delle caratteristiche imprescindibili: in numerose occasioni si è tentato di stilare un elenco di elementi distintivi di questo “quasi nuovo” strumento, ma data la repentinità dello sviluppo ogni tentativo di teorizzazione finisce per risultare “obsoleto” nel giro di pochissimo tempo.

Barone e Fontana individuano alcuni punti fissi intorno ai quali ruota questo mezzo, evidenziando in particolare:

- *g-localization*: la capacità di essere sia globale che locale ha fatto di Internet un mezzo potentissimo, in grado di raggiungere livelli di copertura e pervasività assoluti. Inoltre la profilazione nei web server aziendali ha permesso di raggiungere un livello di customizzazione dei servizi interni e delle informazioni altrimenti non possibile. La personalizzazione è elemento configurante degli ambienti virtuali professionali, nella logica di quello che può essere definito come “my intranet”: sia come accezione di sezione personalizzata, sia totale customizzazione del portale rispetto alle caratteristiche individuali

¹⁸⁴ Rifkin J., (2000) L'era dell'accesso, la rivoluzione della new economy, Mondadori, Milano

¹⁸⁵ Kevin Kelly, J. Flower, The Healthcare Forum Journal, vol. 38, n.1, Feb 95

- *community*: strettamente legato al concetto di personalizzazione troviamo quello di poter agire in contesto organizzativo come protagonista: la community è uno spazio virtuale nel quale ciascuno è in grado di interagire, di collaborare, di partecipare al contenuto informativo dei flussi di comunicazione presenti nel network aziendale. Vengono definite da Carlini come delle vere e proprie “folle intelligenti”, aggregazioni spontanee e volontarie, animate dallo spirito del movimento, dalla forza del contagio virale e magmatico della rete¹⁸⁶. E’ interessante vedere in che modo la community online abbia conosciuto la sua evoluzione sia nel contesto intranet che extranet. Infatti fino a qualche anno fa la community, che vedeva come suo simbolo principale i siti di *e-pinion*, ha visto emergere il nuovo trend del *weblog*, un diario personale in cui l’individuo poteva depositare in un sito pubblico dei brevi resoconti della loro escursione in rete. Si intravedeva già la potenzialità del web come mezzo di comunicazione e collegamento, in grado di consentire a ciascuno di amplificare la propria voce individuale. Oggi il weblog è stato a sua volta sostituito dai più evoluti social network, i quali erano stati ideati inizialmente per contesti tutt’altro che professionali. Oggi grazie a queste piattaforme il concetto di community ha raggiunto un livello di diffusione e di integrazione senza precedenti, che probabilmente proseguirà nel suo percorso evolutivo, dando sempre più spazio al ruolo dell’individuo e in linea con la necessità di decentralizzazione nella gestione della comunicazione
- *cooperazione e conoscenza condivisa*: sono i due ingredienti che hanno reso lo strumento tecnologico insostituibile nella comunicazione d’impresa. Grazie al web le fonti di informazioni aziendali non sono mai state così vicine ed accessibili alle persone, e si dà spazio alla possibilità di auto-riproduzione della conoscenza in rete. L’intranet permette di accedere a fonti aggiornate e scientifiche di livello molto elevato possibile solo, fino a qualche anno fa, attraverso l’accesso a biblioteche di dipartimento università o centri studi. Altro elemento essenziale nell’ottica della formazione e della diffusione della conoscenza aziendale sono i *learning center* virtuali, vere e proprie piattaforme di apprendimento a distanza. Il comparto HR, ed in particolare la sua funzione di *knowledge management*, trova così come alleata la tecnologia nella sua declinazione in *document management system, repository areas, workgroup e collaborative tools*¹⁸⁷
- *orizzontalità e trasversalità*: l’evoluzione della comunicazione digitale ha ottimizzato il suo impatto sulle imprese in grado di orientarsi a nuovi paradigmi organizzativi orizzontali. Le intranet hanno contribuito alla fluidificazione delle pratiche discorsive e contribuito ad una loro relativa burocratizzazione: un chiaro esempio ne è “l’amministratore delegato che gestisce la sua casella di email da solo”.

¹⁸⁶ Carlini F., (2004), *Parole di carta e di web, Ecologia della comunicazione*, Einaudi, Torino, p.94

¹⁸⁷ Nonaka I., Takeuchi H., (1995) *The knowledge-creating company - How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford Press University

- *velocità di utilizzo*
- *accessibilità e prossimità costanti* , come ulteriore componente, tipica della natura digitale della comunicazione d'impresa, è legata al concetto di costante disponibilità di accesso. Internet è infatti strumento di vita quotidiana sempre a portata di mano per ogni esigenza, e in un contesto professionale permette di essere “a lavoro” ovunque favorendo l'espressione libera e creativa della relazione, nel momento stesso in cui questa si manifesta.

Nella gestione dell'intranet esistono alcuni criteri di ottimizzazione che permettono di massimizzarne l'adeguatezza all'impianto organizzativo dell'impresa. Oltre alla necessità di collocare l'intranet all'interno di una visione strategica del mezzo rispetto agli obiettivi generali di comunicazione interna, bisogna scegliere il giusto compromesso tra centralizzazione o decentramento della gestione operativa e dei meccanismi di controllo: ed ancora, altro spunto di riflessione sarà dato dalla scelta del sistema di attori, quali un Comitato Internet, Web Content Manager, Web editor-writer, web designer ed amministratori di rete ed altri. In altre parole, lo strumento dell'Intranet dovrà essere modellato sugli aspetti chiave del modello di gestione, ma soprattutto in modo coerente con le nuove aspettative di appartenenza e lavoro.

3.4.6 - Mediatizzazione nel palcoscenico d'impresa

La spettacolarizzazione delle attività di comunicazione interna significa attingere a quegli strumenti di coinvolgimento e attrattività che alcuni media presentano, facendo così leva sul concetto di “esperienza”: si cerca quindi di rendere il momento informativo come qualcosa di profondo e indelebile. Così ogni componente del gruppo diventa attore sociale, con un proprio copione ed uno schema di comportamento che varia da contesto a contesto.

Anche questi strumenti insistono sulle stesse caratteristiche portanti degli altri media fin ora trattati: velocità, coinvolgimento, dinamismo ed impatto emotivo, narrazione, immedesimazione, partecipazione e protagonismo. Tuttavia questa gamma di strumenti agisce su aspetti differenti e sfruttando canali diversificati. Tra questi possiamo analizzarne alcuni:

- tv aziendale: si evolve già negli anni novanta sul modello della televisione, sia come veicolo di informazione giornalistica, sia come media di trasmissione di una programmazione sempre più varia. E' utile per trattare tematiche aziendali, intervistare manager, diffondere conoscenza; ha fatto la sua comparsa in sale relax, ristoranti aziendali, location decentrate dell'impresa al fine di raggiungere target dislocati sul territorio
- web-tv: il concetto di tv aziendale ha visto come sua immediata evoluzione l'implementazione di una web-tv. Si potrebbe erroneamente pensare che questa rappresenti una semplice versione intranet della precedente, ma in realtà si tratta di un mezzo con caratteristiche molto peculiari a sé stanti. Infatti si è

distinta per i suoi contenuti particolarmente interattivi, non potendo competere per qualità con la tv reale. Con la web-tv si ha la possibilità di accedere a contenuti ad alto livello di multimedialità: si possono scaricare documenti, inoltrare domande ed opinioni a forum collegati, inviare mail ai protagonisti dei programmi. In alcuni casi, in contesti di formazione, è possibile anche partecipare a test interattivi di verifica degli apprendimenti

- business tv: la televisione come moltiplicatore mediatico è il concetto su cui ruota questo media. Usata soprattutto in contesto multinazionale, la business tv permette di riunire simultaneamente l'intera popolazione aziendale, nonostante questa si trovi dislocata in decine di paesi differenti in tutto il mondo. Ad esempio può essere utile in caso di convention planetarie, in cui il management si propone di trasmettere annunci di massima rilevanza per l'organizzazione, contando sulla forza aggregante di questo mezzo. In questo senso, per utilizzare un termine tipico del marketing, si può così giungere a considerare la popolazione aziendale come un vero e proprio "villaggio globale"
- videoconferenze: emblema della rivoluzione ICT, è il mezzo che permette di ottimizzare costi e tempi nell'ottica di aggregare collaboratori per riunioni e meeting. Grazie al progressivo miglioramento e sviluppo delle tecnologie, oggi si può contare su questo strumento per ottenere ambienti di lavoro di gruppo e relazione virtuale del tutto analoghi a quelli reali
- convention e meeting aziendali: anche i tradizionali eventi relazionali aziendali sono stati coinvolti nel processo di mediatizzazione nel palcoscenico d'impresa; da alcuni anni a questa parte sono state introdotte le pratiche di coinvolgimento di personaggi esterni, legati a particolari settori e ambiti paralleli, che ha permesso la spettacolarizzazione degli eventi. Si pone sempre più attenzione alla creazione di veri e propri riti di grande esperienzialità, talvolta ambientati in location esotiche, con tecnologie di ripresa all'avanguardia e supporto di regie specializzate: un modo del tutto nuovo di organizzare convegni
- road show: il management si impegna a ribaltare la logica di comunicazione *top down*, raggiungendo fisicamente le location aziendali dislocate sul territorio. Questo al fine di instaurare relazioni face to face con i vari collaboratori, sia a fine informativo che emotivo-psicologico
- interviste ai manager
- testimonianze itineranti
- question time: i manager si mettono a disposizione dei collaboratori per affrontare le tematiche più disparate inerenti al contesto organizzativo
- un giorno con.. : strumento basato su iniziative di rotation interna in cui le persone possono entrare in contatto con le attività svolte da altre funzioni, coprendo il ruolo di veri e propri buddy
- offsite meeting: gli incontri di lavoro diventano momento di *leisure*, il che favorisce rapporti di carattere meno formale, con una maggiore opportunità di condivisione e scambio, oltre all'apertura interpersonale

- cartellonistica e pannellistica: oggi i pannelli elettronici e la cartellonista coordinata con i computer sono punto di riferimento per programmazione di reparto, verifiche di produzione, gestione del personale, sicurezza nel posto di lavoro.

Dall'analisi di questi strumenti emerge quindi quanto oggi l'IC tenti di giocare sul fattore coinvolgimento, nel tentativo di produrre la percezione di essere parte di un avvenimento, di coprire un ruolo in una determinata situazione: i componenti di un gruppo sociale tendono a percepire il proprio ruolo, quello degli altri e le varie dinamiche relazionali instauratesi esattamente nello stesso modo in cui queste vengono percepite all'interno di una sceneggiatura teatrale o cinematografica.

3.4.7 - La comunicazione cartacea

Dalla trattazione degli ultimi paragrafi emerge chiaramente quando l'IC abbia subito una forte influenza dall'era della digitalizzazione. Questo non significa però che l'editoria aziendale abbia i giorni contati. Anzi, anche questo mezzo di comunicazione, il più antico, ha conosciuto una forte evoluzione: basti pensare a quanto le imprese abbiano posto attenzione alle newsletter cartacee e agli house organ.

“Se internet, intranet, posta elettronica, videoconferenze arricchiscono la gamma delle possibilità di comunicazione nel senso più pieno e fecondo, gli organi della stampa aziendali sono venuti scoprendo funzioni e spazi nuovi, ma vengono ridotti proprio dalle nuove tecnologie a ricercare precise specializzazioni¹⁸⁸”.

La stessa ASCAI (associazione per lo sviluppo della comunicazione aziendale in Italia) ha condotto alcuni studi dai quali è emerso che l'ottanta per cento del campione totale (aziende appartenenti, tra l'altro, a settori merceologici diversi) ha affermato che le testate cartacee debbano continuare ad esistere¹⁸⁹.

La ragione di tale affezione dipende probabilmente da alcune caratteristiche insite nel media cartaceo, le quali, nonostante i recenti sviluppi tecnologici, restano comunque intaccabili.

Tra queste vediamo infatti la ritualità dell'editoria, inteso come un manifestarsi della comunicazione a cadenza regolare nel tempo che ne alimenta e ne aumenta l'aspettativa; inoltre si rivelano utili per valorizzare l'immagine più di quanto riescano a fare i media elettronici. Infatti i nuovi media elettronici stanno portando ad una sorta di assuefazione all'immagine, un esubero di iconizzazione. In altre parole, si sta assistendo ad un inflazionamento dell'immagine stessa, dovuta alla già citata accessibilità e continuità costante del web. Inoltre l'elemento cartaceo può diventare a sua volta icona, simbolo stesso dell'immagine materiale dell'azienda.

¹⁸⁸ <http://www.ascai.it/sections.php> Jan 01

¹⁸⁹ ASCAI Servizi, (2000), Secondo rapporto sulla comunicazione d'impresa, Documenti Cnel, Roma, pag. 604

In ultimo vediamo che l'editoria consente la possibilità di archiviazione fisica delle informazioni, vale a dire un vero e proprio "collezionismo" e fidelizzazione legati, nonostante l'obsolescenza del mezzo, ad un insieme di emozioni, significati che contribuiscono al processo di coinvolgimento del dipendente.

3.5 - I nuovi orizzonti

Il fattore che si sta rivelando come grande incentivo di evoluzione dell' *internal communication mix* è la necessità di rendere l'IC più efficace e più efficiente: il che significa sapersi rivolgere a target differenti senza minare l'effettiva trasmissione di contenuti, mantenendosi entro certi budget stabiliti dal vertice. Oltre a questo vediamo il bisogno di *monitoring*, un feedback continuo di grande rilevanza strategica per mantenersi al passo con i tempi senza correre i rischi di inefficienze.

Dalle ricerche ¹⁹⁰ si evince un quadro più o meno completo di quali processi stiano caratterizzando oggi la comunicazione organizzativa, e quali saranno le probabili implicazioni future.

In primo luogo l'editoria aziendale, di cui sono stati sottolineati molti aspetti positivi nei paragrafi precedenti, vedrà l'inizio del suo vero e proprio declino, con una diminuzione di utilizzo da una media del 23% al 15%. Il digitale infatti si mostra sempre più attrattivo, data la velocità, i costi inferiori, la sua adattabilità agli ambienti, ma soprattutto alle opportunità che offre. Tuttavia questo media storico non potrà mai essere totalmente dismesso grazie a tutte quelle caratteristiche relative alla sfera emotivo-significativa che lo rendono insostituibile in alcuni contesti.

Contestuale alla diminuzione della carta stampata sarà l'aumento dei chip utilizzati, per meglio dire, la digitalizzazione organizzativa. L'obiettivo vero e proprio in questo senso è l'integrazione con i web media 2.0, quali i nuovi social network (non più i vecchi blog, che restano comunque ancora molto utilizzati tra i dipendenti). Più che un fenomeno tecnologico, dunque, potremmo definirlo come sociale: un processo che, nonostante sia già stato intrapreso da qualche anno ormai, ancora in una fase iniziale. Chiaramente non si tratta più di un momento pionieristico, primordiale, di "incubazione": ma le prospettive di sviluppo sono ancora ampie se si considera quanto è stato raggiunto fin ora.

La principale differenza tra i blog e le nuove reti sociali è data dal fatto che questi ultimi sono letti come strumento di effettiva costruzione della relazione tra dipendenti e azienda. Difatti, il blog è stato lo strumento che ha segnato il passaggio dal web 1.0 al 2.0; molto diffuso ai livelli gerarchici inferiori, soprattutto per l'opportunità di partecipare e scambiare idee e informazioni con l'intero ambiente organizzativo. I nuovi social invece non sono solo degli strumenti di comunicazione, ma delle vere e proprie piattaforme interattive volte alla tessitura di relazioni sociali di ogni tipo e livello. Ancora, permettono di costruire - letteralmente -

¹⁹⁰ Methodos, (2012), Comunicazione interna, social media, engagement: verso l'azienda aperta? osservatorio nuovi trend della comunicazione interna, Report di ricerca

la propria rete di relazioni professionali e sociali (basti pensare all'innovatività del concept di LinkedIn), incentivando anche lo sviluppo di comunità professionali¹⁹¹.

Si sta creando comunque un dibattito su quanto possa essere effettivamente valida la scelta di dare opportunità di co-creazione di contenuti informativi in una rete aziendale digitalizzata. Per quanto tale aspetto possa essere il simbolo del nuovo trend di "sharing knowledge" dei nostri tempi, rischia di trasformarsi in un rischio per alcune imprese: perdere il controllo su quanto viene detto, possibili danni alla reputazione, perdita di dati preziosi, violazione delle privacy. Questi, d'altronde, sono i potenziali problemi portati da uno sviluppo molto repentino e talvolta incontrollabile: i mezzi di comunicazione di massa web 2.0 hanno in sé un potenziale tale da poter diventare molto pericolosi se non vengono gestiti in modo accurato¹⁹².

Si ha timore dei nuovi media perché mancano regole di utilizzo, e fissarle non è di certo impresa facile, dato l'accesso consentito a livello praticamente universale. D'altronde l'era digitale ha spinto la comunicazione organizzativa verso la cross-medialità, la contaminazione di linguaggi e di generi¹⁹³.

In ultimo si può vedere quanto il 2.0, oltre ad essere un insieme di piattaforme che consentono partecipazione, produzione e classificazione di contenuti, si rivela anche uno strumento di misurazione riguardo dinamiche aziendali che, senza le tecnologie, fino a qualche anno fa erano rimaste nella forma di informazioni latenti e non valorizzabili. Infatti permette di ottenere output informativi in modo più semplice e più accurato rispetto alle statistiche di Internet.

Per riassumere, l'importanza della prospettiva evolutiva della digitalizzazione è data non solo dai nuovi strumenti e metodi che vengono continuamente messi a disposizione delle organizzazioni: i nuovi social media vanno ad impattare su strutture organizzative, dinamiche interrelazionali: sulla gestione dell'impresa in sé. Ecco per quale motivo l'IC, primo soggetto coinvolto in tal processo evolutivo, si trova ormai costretta a sperimentare ed innovare sotto ogni punto di vista, per essere in grado di misurarsi con questa nuova realtà virtuale che va ben oltre il concetto di "sociale" cui si era abituati fino a qualche tempo fa.

¹⁹¹ Maimone F, Organizzare la comunicazione, p. 358-359, in " G. Gabrielli, S. Profili, (2012), Organizzazione e Gestione delle risorse umane, Isedi"

¹⁹² Methodos, (2012), Comunicazione interna, social media, engagement: verso l'azienda aperta? osservatorio nuovi trend della comunicazione interna, Report di ricerca

¹⁹³ Amicucci F, (2004), La formazione fa spettacolo. Percorsi per una nuova formazione manageriale, edizioni il Sole 24 Ore, Milano

Conclusione

Dopo aver affrontato le tematiche legate alla comunicazione interna ed alcuni tra i suoi strumenti più noti, possiamo trarre alcune considerazioni conclusive.

In primo luogo la funzione di IC, soprattutto se implementata tramite il web 2.0, è ancora in fase di crescita. Infatti vi è ancora un numero considerevole di imprese che non riesce a comprendere l'importanza di un network relazionale efficiente, continuando ad far leva su una comunicazione costituita in via quasi esclusiva da un semplice scambio di contenuti informativi tra un livello gerarchico e l'altro.

Allo stesso tempo, come abbiamo visto, l'IC può creare valore per l'organizzazione in diversi modi: l'aumento del coinvolgimento interno del personale, della motivazione, della fidelizzazione e dell'attaccamento alla propria impresa, elementi che possono contribuire al raggiungimento di performance superiori. Infatti il dipendente è in continua ricerca di considerazione da parte dell'organizzazione di appartenenza: questi cerca di avere un riscontro valutativo del proprio lavoro, un *feedback* che gli permetta di capire quali siano i suoi punti di forza e gli aspetti da migliorare: stessa importanza è attribuita alla semplice valorizzazione del suo operato, mostrandone la rilevanza sia a livello individuale-professionale, sia a livello di impatto strategico generale.

Comunque, nonostante negli ultimi anni siano stati raggiunti grandi progressi e traguardi, soprattutto attraverso l'utilizzo degli strumenti digitali che ne hanno permesso l'evoluzione, la comunicazione interna vede di fronte a sé ulteriori prospettive di sviluppo.

Si riportano dunque in linea generale alcuni punti che le imprese potrebbero prendere in considerazione al fine di aumentare l'impatto positivo dell'IC :

- la necessità di maggiori occasioni di comunicazione, soprattutto sotto forma di momenti di contatto con il manager: ed ancora la possibilità di esprimere le proprie idee o lamentele, accrescendo man mano le proprie prospettive di carriera attraverso piani di formazione *ad hoc*.

Il dipendente cerca inoltre il *work-life balance*, un giusto equilibrio tra la sfera privata e professionale: un l'ambiente di lavoro eccessivamente rigido, formale, austero, poco stimolante e tantomeno coinvolgente potrebbero generare stress e influire sulla performance individuale..

E, dal concetto su cui si è ripetutamente insistito, dato che ogni individuo rappresenta un ingranaggio del più o meno vasto motore dell'organizzazione, sarà necessario che ogni elemento si mantenga perfettamente in linea con le direttive che i superiori hanno designato per il suo ruolo. Oltretutto, grazie agli altri strumenti di marketing interno, un profilo talentuoso potrebbe affidarsi al prestigio contenuto nell'employer brand di altre imprese per rivolgere la propria attenzione ed il proprio interesse verso altri ambienti di lavoro più adatti alla sua persona

- un maggior livello di responsabilizzazione, derivante da una maggiore consapevolezza di ciò che avviene nell'azienda ed una maggiore attenzione agli strumenti di formazione e sviluppo, soprattutto nell'ottica di una carriera orizzontale o trasversale. Un maggior bagaglio culturale e di competenze, unito ad un adeguato livello di *empowerment*, è in grado di generare coinvolgimento e partecipazione alle questioni aziendali. Ciò alimenta la motivazione e, in ultimo, il livello di soddisfazione del dipendente; abbiamo visto infatti quali sono i vantaggi che derivano da questa componente, oggetto di grande attenzione per le dinamiche del nuovo mondo dell'economia *people-based*.
- l'importanza di mantenere sempre aggiornato il capitale tecnologico dell'impresa e rinnovare il mix comunicativo adattandolo sempre alle esigenze della popolazione aziendale, anche attraverso indagini e ricerche periodiche. E' importante che le innovazioni siano implementate aggiornando contestualmente il personale sulle modalità di utilizzo dei nuovi strumenti digitali: questo fa sì che i dipendenti si ritrovino a poter disporre dei mezzi più sofisticati per eseguire i compiti ottimizzando i tempi e senza rischiare di trovarsi nella condizione di non saper utilizzare le nuove componenti elettroniche messe a disposizione dall'organizzazione.

Queste sono solo alcune delle tematiche di discussione che vedono il cliente interno confrontarsi con il management in cerca di ascolto, comprensione, riconoscimento e valorizzazione del proprio lavoro.

C'è da ricordare, però, che l'implementazione e l'adattamento all'ambiente interno dei vari strumenti di cui si è discusso in questo elaborato è possibile solo se il vertice è in grado di intervenire sul quell'elemento chiave cui ruota attorno l'intero funzionamento dell'organizzazione, l'insieme dei vari sistemi e processi produttivi, di relazioni, di vite e stati d'animo che si intrecciano si influenzano nell'ambiente lavorativo e che quotidianamente devono fronteggiare le problematiche tipiche del business: *la cultura organizzativa*.

Bibliografia

- *Ahmad, H., Ahmad, K. & Shah, I.A.* (2010). Relationship between job satisfaction, job performance attitude towards work and organisational commitment. *European Journal of Social Sciences*, 18(2)
- *Akroush, M.N.; El Samen, A.A.A.; Samawi, G.A. & Odetallah, A.L.* (2013). Internal marketing and service quality in restaurants. *Marketing Intelligence & Planning*, 3(4)
- *Alderfer C.* (1972) *Existence Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, Free Press, NY
- *Amicucci F.* (2004), *La formazione fa spettacolo. Percorsi per una nuova formazione manageriale*, edizioni il Sole 24 Ore, Milano
- *Argenti, P.* (2007). *Corporate communication* (4th ed.), McGraw-Hill, New York, NY
- *Argenti, P.* (1996), 'Corporate communication as a discipline – Toward a Definition', *Management Communication Quarterly*
- *Argenti, P. A.* (1998), 'Strategic employee communications', *Human Resource Management*, Vol. 37 n 3/4
- *Armstrong, M.*, 2000 , “Performance management: Key strategies and practical guidelines”. Kogan Page Limited London, UK
- *ASCAI Servizi*, (2000), *Secondo rapporto sulla comunicazione d’impresa*, Documenti Cnel, Roma
- *Auteri E.*, (1998), *Management delle risorse umane, fondamenti professionali*, Guerini ed Associati, Milano
- *B. Czarniawska*, (2000), *Narrare l’organizzazione, La costruzione dell’identità istituzionale*, Edizioni di comunità, Milano
- *B. Schneider e D.E. Bowen*, (1993), “The Service Organisation: HRM is Crucial”, *Organizational Dynamics*
- *Bagnato G., Provera B., Boromei C.*, (2006), *La gestione strategica del recruitment: l caso l’Oréal*, in *Economia e management*, n.3
- *Ballantyne, D.* (2000). The strengths and weaknesses of internal marketing, in: *Varey, R. J., Lewis, B. R.* (ed.), *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, London, *Varey, R. J.* (2001). *Internal marketing communication*, in: *Marketing communication*, Taylor & Francis Ltd., Abingdon
- *Ballantyne, D., Christopher, M., & Payne, A.* (1995). “Improving the Quality of Services Marketing: Service Redesign is the critical link”. *Journal of Marketing Management*

- *Varey, R. J., Lewis, B. R.* (1999). A broadened conception of internal marketing, *European Journal of Marketing*, 33(9/10)
- *Barone M., Fontana A.*, (2005), *Prospettive per la comunicazione interna e il benessere organizzativo*, Franco Angeli, Milano
- *Berry, L. L. and Parasuraman, A.* (1991). *Marketing for Services: Competing through Quality*. The Free Press, New York, NY
- *Bharadwaj R.*, (2014) *Planning Internal Communication Profile for Organisational Effectiveness*, IIM Kozhikode Society & Management Review, 3(2)
- *Blanchard K. and Karluse J and A. Randolph.*,(2006), *Employee empowerment*, Translator Mehdi Iran Nejadparizi, Tehran
- *Bonazzi G.*, (2000), *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano
- *Buffington, J.* (2004), 'Can Human Resources and Internal Communications Peacefully Coexist? ', *Internal Communications*, 10(4)
- *Burin, C.* (2011). *The perceived influence of the elements of internal marketing on the brand image of staffing agencies in South Africa*. Master's dissertation, Department of Business Management, University of Johannesburg
- *C. Cortese*, (1995), *L'organizzazione si racconta*, Guerini, Milano
- *Carlini F.*, (2004), *Parole di carta e di web*, Ecologia della comunicazione, Einaudi, Torino
- *Carlson, Neil et al.*, (2010) *Psychology the Science of Behaviour*, Pearson Canada, United States of America,
- *Cartwright, S., & Holmes, N.* (2006). *The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism*. *Human Resource Management Review*, 16(2)
- *Cees, B. M. V. R., Berens, G., & Dijkstra, M.* (2005). *The influence of employee communication on strategic business alignment (Report to Erasmus Research Institute of Management)*. Rotterdam: Erasmus University
- *Che Ha, N., Abu Bakar, R. & Izzaddin Syed Jaafar, S.* (2007). *Internal marketing issues in service organisations in Malaysia*. *International Review of Business Research Papers*
- *Clampitt, P. G., & Downs, C. W.* (1993). *Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study*. *The Journal of Business Communication*, 30(1)
- *Dalton, J., Croft, S.* (2003), 'Managing Corporate Reputation', Thorogood, London
- *Davoudi S. M. M., R. Kaur; Arth Prabandh*, (2012), *The link between internal marketing and human resource management*,: *A Journal of Economics and Management* Vol.1 Issue 2

- *Daymon, C.* (1993), On considering the meaning of managed communication: Or why employees resist 'excellent' communication. *Journal of Communication Management*, 4(3)
- *De Simone E.*, (2006), *Storia Economica, Dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informativa*, Franco Angeli, Milano
- *Delery J. E., Shaw J. D.*, "The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis and extension", in *Ferris G., Rowland K.* (2001), *Research personnel and human resources management*, Vol. 20, JAI Press, Greenwich, CT
- *Dolphin, R. R.* (2005), 'Internal Communications: Today's Strategic Imperative', *Journal of Marketing Communications*
- *Drucker P.*, (1954), *The Practice of Management*, , Harper & Row, New York
- *Drucker P.*, (1999) *Le sfide del management del XXI secolo*, Franco Angeli, Milano
- *Dublin, R.* (1978), *Theory Building*, Free Press, New York, NY
- *Dunne, P. A., Barnes, J. G.* (2000). Internal Marketing – A relationships and value- creation view, in: *Varey, R. J., Lewis, B. R.* (ed.), *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, London
- *E. G. Chambers, M. Foulon, H. Handfield-Jones, S. M. Hankin, and E. G. Michaels III*, (1998), "The war for talent," *The McKinsey Quarterly*, n.3
- *Economides, A.A.* (2008). Culture-aware collaborative learning. *Multicultural Education and Technology Journal*, 2(4)
- *Fabris G.*(a cura di), (2003) *La comunicazione d'impresa, dal mix di marketing al communication mix*, Serling & Kupfer editori, Milano
- *Farrant, J.* (2003), 'Internal Communications', Thorogood, London
- *Fleck, S., & Inceoghu, I.* (2010). A comprehensive framework for understanding and predicting engagement. In S. A. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement, perspectives, issues, research and practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd
- *Fontana F* (1997), *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli, Milano
- *Foreman, S. and Money, A.* (1995). Internal marketing: concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11(8)
- *Gabrielli G.*, (2008) *Il lavoro a più dimensioni - Frammenti di quotidianità -*, Luiss University Press
- *Gabrielli G., S. Profili*, (2012), *Organizzazione e Gestione delle risorse umane*, Isedi, Torino
- *Garfinkel H.* (1967) *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NY

- *George, W. R. and Grönroos, C.* (1991), “Developing Customer-conscious Employees at Every Level: Internal Marketing”, in *The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries*, Carole. A Congram, ed. Chapter 5, AMACOM, American Management Association, New York, NY
- *Giddens, A.* (1979), *Central Problems in Social Theory*, Macmillan, London
- *Goleman D.* , (2000), *Lavorare con intelligenza emotiva, Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro*, Rizzoli, Milano
- *Golinelli G.*, (2000), *L’approccio sistematico al governo dell’impresa, (Vol I), L’impresa come sistema vitale*, Cedam, Padova
- *Gray, R. & Robertson, L.* (2005). Effective internal communication starts at the top. *Communication World*, (July-August), 22(4)
- *Grönroos, C.* (1981), “Internal marketing – an integral part of marketing theory”, in Donnelly, J.H. and George, W.E. (Eds), *Marketing of Services, American Marketing Association Proceedings Series*
- *Grunig, J. E.* (1992). Symmetrical system of internal communication. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 531–575). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- *Gummesson E.*, (2006), *Marketing Relazionale, Gestione del marketing nei network di relazioni*, Hoepli, Milano
- *Gummesson, E.* (1991). Marketing orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer. *European Journal of Management*, 25(2)
- *H. W. Hepner*, (1955), *Modern Marketing. Dynamics and management*, McGraw Hill , New York
- *Hendry C.*(1995), *HRM, a strategic approach to employment*, Butterworth Heinemann, Oxford
- *Hercules T.*, (1992) *Human resource planning in eight British organizations: a Canadian perspective*, in *The Handbook of HRM a cura di B. Towers*, Blackwell, Oxford
- *Herzberg F.* (1966), *Work and Nature of Man*, Cleveland: William Collins, CL
- *Iasevoli G.*, (2000) *Il valore del cliente*, Franco Angeli, Milano,
- *Invernizzi E.* (2003), *La comunicazione organizzativa*, in “*Fabris G.(a cura di), La comunicazione d’impresa, dal mix di marketing al communication mix*, Serling & Kupfer editori, Milano,”
- *Invernizzi E.*, (2002) *La comunicazione organizzativa, Teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano
- *Jablin L., Putnam F.*, (2001) *The New Handbook of Organizational Communication*, Sage, Thousands Oaks, CA
- *K. Ruck, M. Welch*, (2011) *Valuing internal communication; management and employee perspectives*, Lancashire Business School, University of Central Lancashire, UK

- *Kalla, H. K.* (2005), 'Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective', *Corporate Communications: An International Journal*
- *Kevin Kelly, J. Flower*, (1995) *The Healthcare Forum Journal*, vol. 38, n.1
- *Knight, C., & Haslam, S.* (2010). Your place or mine? Organisational identification and comfort as mediators of relationships between the managerial control of workspace and employees' satisfaction and well-being. *British Journal of Management*, 21
- *Kotler P.*, (1965) *Diagnosing the Marketing Takeover* , in *Harvard Business Review*, Novembre-Dicembre
- *Kotler P., Keller K. L., Ancarani F., Costabile M.,* (2012) "Marketing Manager", Pearson italia, XIV ed., Milano, Torino
- *Kotler P., W. G. Scott*, (1998) (*Marketing Management: analisi, pianificazione, attuazione e controllo*, 7 ed, ISEDI (UTET Libreria), Torino
- *L De Bruin-Reynolds, M. Roberts Lombard, C. de Meyer*, (2015), The traditional internal marketing mix and its perceived influence on graduate employee satisfaction in an emerging economy, *Journal of Global Business and Technology*, Volume 11, Number 1
- *L. L. Berry*, (1981) The employee as a customer, *Journal of retail Banking*, vol.3
- *Lee, C.C. & Chen, J.C.* (2013). The Relationship between employee commitment and job attitude and its effect on service quality in the tourism industry. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3
- *Lee, R.* (2009). Social capital and business and management: Setting a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 11(3)
- *Lepak D.P., Snell S.A.* (1999), "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development", in *The Academy of Management Review*, Vol. 24, n.1
- *Louhiala-Salminen, Kankaanranta*, (2011) Language as an issue in international internal communication: English or local language? If English, what English?, *PRReview*, 0363-8111
- *Madge, J.* (1962), *The Origins of Scientific Sociology*, Macmillan, New York, NY
- *Maimone F.*, *Organizzare la comunicazione*, in " G. Gabrielli, S. Profili, (2012), *Organizzazione e Gestione delle risorse umane*, Isedi, Torino"
- *Maimone, F.*, (2010) *La comunicazione organizzativa: comunicazione, relazioni e comportamenti organizzativi nelle imprese, nella PA e nel no profit*. Angeli, Milano
- *Malizia P.* (1998), *La costruzione sociale dell'organizzazione*, Guerini ed Associati, Milano

- *Malmelin, N.* (2007). Communication capital: Modelling corporate communications as an organisational asset. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(3)
- *Manmohan Bhutani.*, 2010, Vice President, People and Operation, Fiserv India
- *Mansoor, M., Fida, S., Nasir, S. & Ahmad, Z.* (2011). The Impact of job stress on employee job satisfaction: A study on telecommunication sector of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 2(3)
- *March J., Simon H.* , (1958) *Organizations*, John Wiley & Sons Inc., NY
- *Maslow A.*, (1964) *Motivation and Personality*, Harper & Row, NY
- *Memon M. A., Dr. N. A. Kolachi*, (2014) Towards employee branding: a nexus of HR & marketing, *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, Vol. 4 N. 2
- *Methodos*, (2012), *Comunicazione interna, social media, engagement: verso l'azienda aperta?* osservatorio nuovi trend della comunicazione interna, Report di ricerca
- *Michington B.*,(2010), *B. Employer Brand Leadership – A Global Perspective*. Torrens ville: Collective Learning Australia
- *Miljkovic, D., Rijavec M.*, (2008), *Organizacijska psihologija*, JEP, Zagreb
- *Mudie, P. & Pirrie, A.* (Ed.) (2006). *Services Marketing Management* Elsevier. Oxford
- *Noe R.A., Hollenbeck J.R., Wright P.M.*, (2006), *Gestione delle risorse umane*, Apogeo, Milano
- *Nonaka I., Takeuchi H.*, (1995) ,*The knowledge-creating company - How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford Press University
- *Orsini, B.* (2000), 'Improving internal communications', *Internal Auditor*, 57(6)
- *Owomoyela, S.K., Ola, O.S. & Oyeniya, K.O.* (2013). Investigating the impact of marketing mix elements on consumer loyalty: An empirical study on Nigerian Breweries PLC. *Interdisciplinary Business Research*, 4(11)
- *Padula A.* (2012) *Marketing interno, prospettive e applicazioni innovative*, Hoepli
- *Pellicelli G.*, (2005), *Strategie di impresa*, Egea, Milano
- *Protasoni R.*, (2003), *People Strategy - La nuova sfida per il management di successo*, Guerini e Associati
- *Pynes, J. E.* (2009). *Human resource management for public and nonprofit organizations – A strategic approach*. Third edition. Published by Jossey-Bass. A Wiley Imprint 989 Market Street, San Francisco
- *Quirke, B.* (2002), 'Are you ready to take on the communication challenge? Building synergy between HR and communication to add value', *Strategic HR Review*, Volume 2 Issue 1

- *R. J. Keith*, (1960), The Marketing Revolution, in *Journal of Marketing* vol. 24, n. 3
- *Rafiq, M. and Ahmed, P.K.*, (1995), "The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1 Iss 4
- *Rafiq, M., Ahmed, P. K.* (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management, *Journal of Marketing Management*, 9(3)
- *Reardon, K. K., Enis, B.* (1990). Establishing a companywide customer orientation through persuasive internal marketing, *Management Communication Quarterly*, 3(3)
- *Resciniti R.*, (2004), Il marketing orientato all'esperienza. L'intrattenimento nella relazione con il consumatore, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli
- *Rifkin J.*, (2000) L'era dell'accesso, la rivoluzione della new economy, Mondadori, Milano
- *Robertson, E.* (2005). Placing leaders at the heart of organisational communication. *Strategic Communication Management*, 9(5)
- *Roos, W.* (2005). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. Department of Psychology. Master of Science. University of South Africa
- *Mormino S.*, (2011), Together. Team Working, processi collaborativi, comunità professionali, nell'organizzazione post nordista, Polimata, Roma
- *Olivero S.*, (2005) Gestire la selezione, Progettazione, reclutamento, tecniche e monitoraggio dell'inserimento, IPSOA
- *Saad, N. M, Ahmed, P. K., Rafiq, M.* (2002). Internal marketing: Using marketing-line approach to build business competencies and improve performance in large Malaysian corporations. *Asian Academy of Management Journal*, 7(2)
- *Silburyte, L.* (2004). Internal communication in organizations undergoing change. *Management of Organizations: System*
- *Sims, R. R.* (1994), 'Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract', *Human Resource Management*
- *Siri G.*, (2003), Il Brand name, in *Fabris G.*, a cura di, La comunicazione d'impresa, dal mix di marketing al communication mix, Serling & Kupfer Editori, Milano
- *Sluss, D., Klimchak, M., & Holmes, J.* (2008). Perceived organisational support as a mediator between relational exchange and organisational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3)
- *Solari L.*, (2004) La gestione delle risorse umane, Carocci, Roma
- *Spitzer, R., Swidler, M.* (2003), 'Using a Marketing Approach to Improve Internal Communications', *Employment Relations Today*

- *Tansuhaj, P., Randall, D. and McCullough, J. (1988). A services marketing tools: integrating internal and external marketing functions. Journal of Services Marketing, 2(1)*
- *Tourish, D., & Hargie, O. (2009). Communication and organisational success. In O. Hargie, & D. Tourish (Eds.), Auditing organisational success. London: Routledge*
- *TowersWatson, 2010. Capitalizing on Effective Communication. 2009/2010 Communication ROI Study Report*
- *Trompenaas F., Hampden-Turner C., (2004) Managing People - Across Culture, Capstone*
- *Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006). Working life: Employee attitudes and engagement 2006, research report. Chartered Institute of Personnel and Development*
- *Turati G. (1986), 1985-1995, Il secondo miracolo economico italiano, pag. 121, Sperling & Kuffer Editori*
- *Turcotte, J., A. Léonard and C. Montmarquette., 2003, “New Evidence on the Determinants of Training in Canadian Business Locations”, Statistics Canada, Ottawa*
- *Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C. & Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. Industrial Management and Data Systems, 111(5)*
- *Uusi-Rauva, C., & Nurkka, J. (2010). Effective internal environment-related communication: An employee perspective. Corporate Communications: An International Journal, 15(3)*
- *Vercic A. T., Vercic D. & Sriramesh K., (2012), Internal Communication: definitions, parameters and the future, Public Relations Review, Elsevier, Science Direct*
- *Wang, S. & Noe, R.A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. Human Resource Management Review 20*
- *Waterschoot, W. van, Van Den Bulte, C, (1992), The 4P classification of the marketing mix revisited, Journal of Marketing. Vol. 56 Issue 4*
- *Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D. (1971), La pragmatica della comunicazione umana, Astrolabio, Roma*
- *Weiten, W., Lloyd, M., Dunn, D.S. & Hammer, E.Y. (Ed.) (2008). Psychology applied to modern life: adjustment in the 21st century. Cengage Learning, Belmont, California*
- *Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. Corporate Communications: An International Journal, 16(4)*
- *Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. Corporate Communications, 12*

- *Wexley, K. N., & Latham, G. P.* (1991). *Developing and training human resources in organizations* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- *Wilkinson I.*, (2001), *A History of Network and Channels Thinking in Marketing in the 20th Century*, *Australasian Marketing Journal* 9 (2)
- *Yilmaz, C. & Ergun, E.* (2008). *Organisational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy*. *Journal of World Business*, 48
- *Zeithaml V.*, (2011) *Marketing dei servizi*, McGraw Hill, Milano

Sitografia

- Amendola E., *Employer Branding Process*, in www.temporary-management.com
- Chalmers, S. 'The Changing Role of Internal Communications. Are Required Practitioner Competencies Keeping Pace with the Opportunities and Challenges?' (on-line). Ripreso da: <http://eresearch.qmu.ac.uk/568/1/568.pdf>
- Dr. J. Sullivan, *Stop being – Become talked about company in order to build your employment brand*: <http://www.drjohnsullivan.com/>
- Il Sole 24 Ore Management, “Nagamori: diventare primi al mondo è possibile con il sistema «3Q6S»”, Stefano Carrer, 30 agosto 2016 <http://www.ilsole24ore.com/art/management/2016-08-04/nagamori-diventare-primi-mondo-e-possibile-il-sistema-3q6s-091830.shtml?uuid=ADD0My1>
- McMillan, E.. *Considering organisation structure and design from a complexity paradigm perspective*. Ripreso da: http://www2.ifm.eng.cam.ac.uk/mcn/pdf_files/part5_5.pdf
- Ricerca ASCAI: <http://www.ascai.it/sections.php> Jan 01
- Sito Ferrari: *Formula Uomo* <http://corporate.ferrari.com/it/cariere/formula-uomo>, http://www.ferrari.com/it_it/, www.greatplacetowork.it
- Small Back Room , 'Internal communications, employee engagement and change', Ripreso da: <http://www.cutswatch.org.uk/uploads/files/Using%20Creativity%20to%20Enhance%20Employee%20Engagement%20and%20Internal%20Communications.pdf>
- Talent talks, January 2003, 2005: <http://www.talentspeak.se/>
- Yang, J.T, *The development and emergence of the internal marketing concept*. Ripreso da: <http://www.hicbusiness.org/biz2003proceedings/Jen-Te%20Yang.pdf>