



Facoltà di Economia

Tesi di laurea triennale in Economia e Management

Indirizzo: “Strategie di Comunicazione e Tecniche di Pubblicità”

Brand Management post- Covid: perché ripartire dalla comunicazione interna

Relatore.

Prof. Gianluca Comin

Matricola.

Antonio Scaperrotta

Anno accademico 2020/2021

Indice

Introduzione	pag. 1
Capitolo 1. “Brand Management: identità, immagine e posizionamento”	
1.1 <i>Che cos'è il Brand e come si costruisce</i>	pag. 3
1.2 <i>Brand Identity e Brand Image</i>	pag. 7
1.3 <i>Brand Mission, Brand Vision e Brand Essence</i>	pag. 9
1.4 <i>Brand Positioning e STP Process</i>	pag. 12
1.5 <i>Brand Reputation</i>	pag. 16
Capitolo 2. “La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione”	
2.1 <i>La Corporate Communication: un processo integrato e sinergico</i>	pag. 18
2.2 <i>Tipologie di comunicazione d'Impresa</i>	pag. 20
2.3 <i>A chi comunica l'impresa: Il superamento della divisione netta tra comunicazione interna ed esterna</i>	pag. 24
2.4 <i>La comunicazione interna a livello nazionale</i>	pag. 27
Capitolo 3. “Comunicazione ai tempi di crisi”	
3.1 <i>Il concetto di crisi e crisis communication</i>	pag. 35
3.2 <i>La comunicazione interna al tempo del Covid-19</i>	pag. 41
3.2.2 <i>La comunicazione interna al tempo del Covid-19 del Gruppo ABI</i>	pag. 43
3.3 <i>La comunicazione come risorsa strategia e il rilancio del paese</i>	pag. 50
Conclusioni	pag. 53
 <i>Bibliografia e sitografia</i>	 pag. 55

Introduzione

Il *business*, un'azienda o un *brand*, seppure nascano con uno scopo di lucro, sono essenzialmente un'attività dal profondo valore umano.

Nel commercio, così come nelle relazioni umane, scegliamo ciò che ci ha colpito e la reputazione dell'azienda passa anzitutto dall'immagine. Lo stile visivo aziendale, se coerente e ben strutturato, è in grado di suscitare reazioni psicologiche nella clientela come la fiducia o il senso di assicurazione. Questo è ancora più accentuato nel mercato attuale, che ancora non ha superato l'emergenza sanitaria dovuta alla diffusione del Covid-19. Oggi, dove il consumatore non vuole più solo possedere un bene piuttosto che un altro, cerca esperienze soprattutto negli acquisti. Di conseguenza non ci si limita più ad un *marketing* commerciale e rivolto alla vendita, ma ad una comunicazione integrata, emozionale ed esperienziale.

La *visual identity* si applica a quasi tutte le attività, marchi o aziende. Tutto ciò a cui pensiamo è un *brand*, che non è solo un nome, ma un'idea, dei valori, una storia, un progetto.

Il presente lavoro di tesi ha l'obiettivo di analizzare il valore della comunicazione aziendale interna, passando dalla costruzione di una valida *brand reputation*, *brand identity* e *brand image*, senza tralasciare quelli che sono gli impatti del Covid-19 sulla comunicazione *corporate*.

Un breve approfondimento sarà fatto sulla comunicazione interna ai tempi del Coronavirus nel settore bancario, grazie alla pubblicazione di un rapporto dell'ABI (Associazione bancaria italiana).

La scelta di tale argomento è stata dettata in parte dal profondo interesse personale per il *brand management* e l'interesse a capire se la valorizzazione del capitale umano e della comunicazione con la comunità degli *stakeholder* sia una moda o davvero una variabile positiva in termini strategici.

Leggendo l'elaborato, risulta che la comunicazione, ed in particolar modo la comunicazione di crisi, è una materia che riveste un'importanza molto rilevante nell'ambito delle attività aziendali. Nonostante ciò, ancora oggi molte imprese, soprattutto nel panorama italiano, tendono a trascurare questo aspetto, mettendo a disposizione poche risorse (se non addirittura nulle) per lo sviluppo di buone tecniche di *crisis management e crisis communication*.

Partendo da tale constatazione, l'obiettivo principale dell'elaborato è quello di dimostrare quanto sia controproducente per le aziende, anche di grandi dimensioni, questa scarsa considerazione nei confronti della comunicazione, soprattutto interna.

Pertanto, nel primo capitolo del presente elaborato saranno fornite le basi teoriche e proposte alcune definizioni del concetto di *brand*, al fine di comprenderne l'importanza strategica e i valori intangibili che essa rappresenta. Saranno poi presentate le più importanti strategie di gestione e creazione del *brand*, allo scopo di valutare quanto esso si riveli fondamentale per la reputazione dell'azienda stessa. A tal proposito, si parlerà di *brand identity* e *brand image*, che diventano l'obiettivo primario di un'azienda che mira al successo, che potrà essere ottenuto soltanto attraverso una politica di posizionamento sul mercato attentamente ponderata.

Il secondo capitolo entra nel dettaglio di alcuni aspetti più tecnici, tangibili e non della comunicazione aziendale, come strumento al servizio del *corporate branding* e della reputazione. Si parla dell'importanza della reputazione e dei valori che la alimentano, di come è possibile fare comunicazione, tipologie e strumenti a sua disposizione, del superamento della netta distinzione tra comunicazione interna ed esterna, e di come questi non possono esser aspetti scollegati tra loro, ma c'è bisogno di una visione di insieme. Nella parte finale del capitolo vengono riportati i dati e le tendenze del settore della comunicazione interna nazionale pubblicati dal *Centre for Employee Relations and Communication* (CERC) dell'Università IULM nel maggio 2020.

Il terzo capitolo si focalizza sulla comunicazione interna in tempi di crisi. In particolare, dopo aver definito e delineato il concetto di crisi, vengono descritti gli aspetti salienti della *crisis communication*, con particolare attenzione all'attuale crisi economica-sanitaria, dovuta alla diffusione del coronavirus.

Dopo aver illustrato i risultati di un rapporto di ricerca dell'ABI sugli effetti del COVID-19 sulla comunicazione interna nel settore bancario, e un'illustrazione dell'andamento nazionale generale, viene rappresentata brevemente il potenziale strategico della comunicazione anche ai fini del rilancio del paese.

Capitolo 1. Il “Brand”

1.1 *Che cos’è il Brand e come si costruisce*

Fare *branding* significa dare visibilità all’insieme di valori, suggestioni e idee che il pubblico percepisce quando vede un logo.

In un mercato sempre più sovraffollato di concorrenti, prodotti e pubblicità, è necessario contrassegnare e rendere i propri prodotti/servizi riconoscibili¹. Utile a questo scopo è l’immagine, la marca diventa così il punto di incontro tra la necessità dei produttori di distinguersi e la nuova domanda di valori simbolici da parte del pubblico. Un’azienda, grazie all’esposizione ripetuta del suo *brand*, crea familiarità con il consumatore, che a sua volta genera fiducia e può portare al primo acquisto. Per un’azienda la fidelizzazione della clientela rappresenta uno degli obiettivi principali: assicura un costante afflusso economico e rafforza la posizione sul mercato. Il successo di un *brand* si traduce anche in maggior potere contrattuale con fornitori, distributori e ogni altro *stakeholder* presente lungo la filiera produttiva. È facile quindi concludere che il *brand* è il perno intorno cui gira il successo dell’impresa e di conseguenza le strategie che verranno messe in pratica².

Facciamo un passo indietro e ritorniamo alla definizione della parola “*brand*”. Ne esistono diverse e con sostanziali differenze da cui discendono poi divergenze sui principi di gestione. Secondo l’*American Marketing Association* (AMA) l’aspetto fondamentale della creazione di una marca consiste nella scelta del nome, del logo, della confezione e di ogni altro elemento distintivo. Quindi, la marca, o *brand*, «è un nome, un termine, un segno, un simbolo, un disegno, o una combinazione di tali elementi, con cui si identificano prodotti o servizi di uno o più venditori al fine di differenziarli da altri offerti dalla concorrenza»³. Il concetto che vi è dietro la parola *brand* è complesso, articolato ed astratto, e rappresenta il patrimonio simbolico che viene evocato da un logo. Questi concetti valgono in ogni settore, che sia quello culturale, politico, commerciale, istituzionale. Sotto il profilo giuridico un marchio è un segno protetto con cui un’azienda distingue i propri prodotti e servizi da quelli di altre imprese. In linea di massima per legge sono registrabili tutti i segni che possono

¹ Arthur Andersen & Co, *The Valuation of Intangible Assets*, Economist Intelligence Unit, 1992

² Brassani M., Sbalchiero S., *Brand design. Costruire la personalità di marca vincente*, Alinea, 2017

³ Kotler P., Scott W.G., *Marketing management*, Isedi, 2002

essere rappresentati graficamente: un marchio può ad esempio essere costituito da parole, combinazioni di lettere o cifre, da un'immagine, forme tridimensionali, *slogan*, da una combinazione di questi elementi o da una sequenza di suoni⁴.

Un'azienda ha diverse strade per immettere un nuovo *brand* sul mercato, e dipende dalla mole di prodotti da immettere sul mercato, o in base alla struttura aziendale. Il “*Mono Brand*”, che viene utilizzato dalle aziende che hanno pochi prodotti da commercializzare e che in un unico *brand* riescono a racchiudere tutte le caratteristiche funzionali dei prodotti. Invece, il *Family Brand* viene utilizzato quando si ha una moltitudine di prodotti e di conseguenza le aziende puntano nel richiamare caratteristiche emotive invece di puntare sulle caratteristiche dei singoli prodotti. Un'ulteriore distinzione è possibile farla tra il *Corporate Brand* ed il *Furtive Brand*. Il *corporate brand* è utilizzato per ogni singolo prodotto ed utile a ricordare e richiamare l'identità dell'azienda che li produce, mentre il *furtive brand* è molto distante dall'identità aziendale e viene utilizzato solo per alcuni prodotti in catalogo e in modo più o meno velato (ad esempio con un logo sul retro della confezione).

Dalle definizioni sopra riportate, possiamo concludere che, a permetterci di distinguere un prodotto o un insieme di prodotti di un'impresa da quelli delle imprese concorrenti⁵, possiamo avere un *brand* costituito da un nome (*brand name* o logo), cioè la scritta che identifica l'azienda, e da un'immagine (*brand mark* o pittogramma), quando è un'espressione grafica ad identificare e rappresentare un bene/servizio, oltre al *payoff*, una breve frase che rappresenta i valori aziendali.

⁴ Definizione fornita dall'Organizzazione Mondiale della Proprietà Intellettuale (OMPI) <https://www.ige.ch/it/protezione/marchi.html?L=0>

⁵ Grandinetti R., Marketing, Mercati, prodotti e relazioni, Carocci editore, 2008

Figura 1: Che cos'è un Brand



BRAND: progetto, un marchio è un progetto generale, che coinvolge tutte le aree per creare fiducia e lealtà nel marchio



RELATIONSHIP: un marchio è il pensiero, il sentimento e la relazione psicologica tra un'azienda e un cliente



AGREEMENT: un marchio è un accordo con i clienti, una promessa di ciò che il consumatore sperimenterà acquistando un determinato prodotto



NATURE: un marchio è la natura intrinseca di un'attività. È la personalità, il carattere, lo stile, è l'associazione emotiva al tuo marchio



DISTINCTIVE: l'identità univoca, l'elemento distintivo rispetto alla massa

Fonte: propria elaborazione

La marca è un'attività intangibile di riconosciuto valore, che deve essere gestita attentamente. La sua importanza è notevole sia per i consumatori che per l'azienda stessa. Sviluppare un *brand* serve ad incrementare le credenziali, la reputazione e la fiducia per un certo marchio e per ciò che sviluppa. Il *brand* è nient'altro che la garanzia e la promessa di un valore⁶.

Per i consumatori, i *brand* identificano il creatore di un prodotto, consentono di attribuirne la responsabilità e assumono un significato speciale agli occhi dei consumatori, che attraverso l'esperienza dei prodotti e i programmi di *marketing* imparano negli anni a conoscere le marche e scoprono quali sono in grado di soddisfare le loro esigenze. I *brand* accelerano e semplificano le decisioni di acquisto⁷.

La funzione principale di un *brand* è una funzione informativa, cioè ci permette di identificare il prodotto. In questo caso si fa riferimento ai segni di riconoscimento (nome, logo, marchio etc.) che facilitano il consumatore a distinguere le diverse alternative di offerta, e che quindi informano in modo visivo o acustico l'identità del prodotto rispetto a quella dei concorrenti. In secondo luogo, è funzione del marchio

⁶ Centauro L., Sorchiotti T., Personal Branding. L'arte di Promuovere e Vendere Sé Stessi Online, HOEPLI,

⁷ Jacoby, J., Olson, J. C., & Haddock, R. A., Price, brand name, and product composition characteristics as determinants of perceived quality. *Journal of Applied Psychology*, 1971, pp. 570–579

quella rappresentativa della differenziazione: la marca mette in risalto le caratteristiche specifiche, comunicandone l'unicità, rendendo visibile il prodotto in un mercato denso e sovraffollato⁸. Inoltre, nelle operazioni di *brand extension* la trasferibilità (di valore) che la marca è in grado di infondere fa sì che il nuovo prodotto acquisisca da subito una connotazione distintiva nel sistema percettivo dei consumatori⁹. Come abbiamo già anticipato precedentemente, il *brand* è una promessa di valore; quindi, è garanzia della qualità di un dato prodotto/servizio. Il *brand* diventa una certificazione nel tempo del prodotto, una garanzia di riedizione delle *performance*, cosicché il consumatore possa essere sicuro nel tempo ed in diversi luoghi che quel bene sarà di qualità e a prestazioni costanti. La marca diventa anche un impegno da parte del produttore che viene responsabilizzato a fornire un prodotto per il quale il consumatore si aspetta caratteristiche non inferiori a quelle dell'ultimo acquisto. Infine, il *brand* è l'anello di comunicazione tra il produttore e le sensazioni del consumatore. Creare un immaginario di marca ci riporta ai "nodi" citati da Keller¹⁰, ossia le associazioni favorevoli, forti e uniche che ciascun *brand* deve essere in grado di costruire nella mente dei consumatori per dare un'immagine positiva di sé stesso. Per esempio, Apple in questo caso è riuscita a collegare associazioni come creativo, amichevole, innovativo, alla moda, educativo a ciascuno dei suoi prodotti.

A queste funzioni se ne aggiungono altre tre di utilità per le aziende:

- Funzione di protezione: la marca protegge l'azienda da eventuali imitatori e contraffattori, grazie al deposito del marchio presso l'Ufficio italiano di Marchi e Brevetti¹¹.
- Funzione di posizionamento: il *brand* consente all'azienda di differenziarsi dalla concorrenza ed essere riconosciuta in modo univoco, attraverso la diffusione della conoscenza delle caratteristiche dei prodotti offerti.
- Funzione di capitalizzazione: un brand solido è un vero e proprio investimento in termini di immagine, ma anche di tempo e denaro. Far conoscere il proprio *brand* è un'attività dispendiosa, che necessita di massicce campagne¹².

⁸ Aaker D. A., Brand equity. La gestione del valore della marca, Franco Angeli, 2003

⁹ Grandinetti R., Marketing, Mercati, prodotti e relazioni, Carocci editore, 2008

¹⁰ Keller K.L., "Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity", Upper Saddle River, Prentice Hall, NY, 1998

¹¹ Ex Dlgs 10/02/2005 n.30 – Codice della proprietà industriale

¹² Lambin J. J., Market-driven management. Marketing strategico e operativo, McGraw-Hill, Milano 2012, p.214

Una volta conquistata la fiducia e un posizionamento medio alto, stabile nel tempo, un *brand* difficilmente perderà la sua quota di mercato, salvo gravi errori che vanno a minare la sua reputazione. Comunicare un *brand* per conquistare fiducia e successo tra i consumatori, non è una cosa semplice e statica, ma evolve nel tempo e si adatta alle nuove esigenze. Non si tratta solo di innovative e brillanti campagne pubblicitarie, ma la comunicazione di un *brand* si basa su diversi aspetti fondamentali: *brand identity*, *brand image* e *brand positioning*. Ogni azienda costruirà la propria strategia, in base alla sua storia, le sue competenze e i suoi obiettivi.

1.2 *Brand Identity e Brand Image*

Un'azienda non è costituita solo da beni tangibili, ma anche e soprattutto da intangibili, per questo, costruire un *brand* è un processo che può richiedere molto tempo e fatica da parte dell'impresa, ma se ben portato a termine si rivela come uno dei principali vantaggi e indicatori di successo. Di conseguenza, il processo di *branding*, ovvero quell'insieme di attività, strategie e operazioni che contribuiscono alla creazione di un *brand* di valore, non si limitano solo alla riproduzione grafica del logo, ma anche alla comunicazione dei valori, della *mission* e della *vision* aziendali.

I concetti chiave da tener presente per costruire e gestire il *brand* sono:

- *Brand identity*
- *Brand image*
- *Brand equity*
- *Brand positioning*

Con il termine *brand identity* si indica il modo in cui un'azienda vuole essere riconosciuta, l'insieme dei tratti peculiari e comunicativi di una marca. È costituita dall'insieme di elementi visivi, logo, colori, scritte, e racchiude i valori e gli obiettivi del marchio. È di fondamentale importanza poter associare ad ogni marca determinati valori, soprattutto in un mondo dove le copie, la clonazione e il falso sono all'ordine del giorno. Ciò che più conta per il progetto di costruzione di una solida *brand identity* è piuttosto la componente culturale, valoriale e strategica, un'entità intangibile ma estremamente determinante per l'azienda che intende affermarsi sul mercato in maniera duratura. Potremmo anche definirla come la rappresentazione della reputazione di un'azienda, ciò che il nome evoca in termini di storia, valori, qualità, sensazioni, esperienze. In altri termini, la *brand identity* ha 4 funzioni: identificazione, orientamento, garanzia e personalizzazione.

Nella realtà, però, non è scontato che l'identità di un *brand* sia percepita come si desidera, non può essere imposta; quindi, i consumatori la percepiranno secondo il proprio personale punto di vista. Per accertarsi che ciò accada bisogna affrontare la *brand image*.

La *brand image* è l'immagine del marchio, cioè l'insieme di tutti gli aspetti specifici che definiscono il *brand* agli occhi delle persone, è ciò che i consumatori percepiscono della marca, che non è detto che coincida con ciò che l'azienda intende trasmettere. La *brand image* si configura come una variabile non controllabile, in quanto strettamente dipendente dai *feedback* inviati dagli acquirenti all'impresa. Da queste considerazioni, è facile comprendere che l'identità precede l'immagine, lo scarto tra le due è ciò su cui lavora l'azienda per eliminare qualsiasi elemento di distonia tra le due, questo perché un consumatore non compra solo il bene tangibile, ma anche quelli intangibili, l'esperienza, il messaggio e l'emozione. L'immagine di un marchio può plasmare l'atteggiamento dei consumatori nei confronti del prodotto. I consumatori tendono a sviluppare una serie di convinzioni sugli attributi di un prodotto e quindi a formare un'immagine di marca¹³. L'immagine del marchio è un messaggio e una promessa. Prendiamo ad esempio BMW, la *brand image* di BMW e la sua comunicazione si concentrano sui sogni dei clienti. BMW ha compreso e dirige, con successo, il messaggio interiorizzato nella sua *brand identity*, attraverso i media verso il suo pubblico *target*¹⁴. Quindi ha una forte immagine pubblica con le sue caratteristiche sensoriali e fisiche così come il suo prezzo. Portando il marchio, i professionisti del *marketing* possono pubblicizzare e modificare gli atteggiamenti dei consumatori in tre dimensioni: cambiare le convinzioni sugli attributi del marchio, cambiare l'importanza di queste convinzioni e dare forma a nuove convinzioni¹⁵.

La *brand equity* è il terzo tassello da considerare nello schema di *branding*. Rappresenta l'insieme dei valori distintivi e differenzianti con cui una marca occupa il pensiero del consumatore. Può essere definita sia da un punto di vista finanziario, e in tal caso si pone l'accento sul valore del *brand* in quanto *asset* del patrimonio aziendale (come brevetti e marchi); oppure da un punto di vista più orientato al *marketing*, e in tal caso può essere definita come il patrimonio d'immagine che una

¹³ Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C., Marketing (7 th ed.). Mason, OH: South-Western Thomson Learning, 2019

¹⁴ Ready S., Building your brand. Club Management; Nov/Dec 2007, ed. 2020, pg. 32

¹⁵ Peter, J. P., & Olson, J. C., Consumer behavior and marketing strategy, Chicago: Irwin, 2019

marca è riuscita a costruirsi nel tempo, frutto dell'aggregazione di atteggiamenti e comportamenti dei consumatori, dei canali distributivi e dei diversi *influencer* del processo d'acquisto che rafforzano i profitti futuri e il *cash flow* di lungo periodo¹⁶.

Infine, la *brand reputation*, che approfondiremo in un paragrafo successivo, è la considerazione favorevole che il pubblico accorda a un marchio, tenendo conto delle caratteristiche uniche del *brand* e della sua capacità di rispondere alle esigenze dei clienti.

È importante sottolineare che, ogni tassello è correlato all'altro. Non possiamo conquistare una buona reputazione ed immagine senza aver costruito una solida e valida identità.

1.3 Brand Mission, Brand Vision e Brand Essence

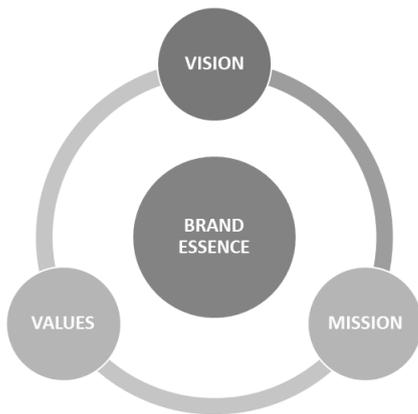
La *brand identity* è un concetto articolato a più dimensioni che interagiscono tra di loro. Tra queste troviamo la *brand mission* e la *brand vision* e l'essenza dell'azienda. L'insieme di questi aspetti si traduce in una strategia utilizzata per raggiungere obiettivi aziendali e creare valore.

La *mission* è ciò che il *brand* vuole essere, il suo *goal*, il suo obiettivo, un impegno dell'azienda nei confronti di tutti gli *stakeholders*. Deve essere concreta, chiara ed inequivocabile. La *mission* aziendale, rappresenta il presente dell'azienda, ovvero la sua ragione di esistere. È il piano operativo che l'azienda vuole intraprendere nel lavoro quotidiano, per meglio dire, la guida quotidiana sugli obiettivi da raggiungere per il *management* e per i dipendenti. La *vision* è una dichiarazione, un'intenzione su dove sta andando l'azienda. È l'ambizione dell'azienda, cosa vorrebbe “diventare da grande”.

La *mission* aziendale, rappresenta il presente dell'azienda, ovvero la sua ragione di esistere. È il piano operativo che l'azienda vuole intraprendere nel lavoro quotidiano, per meglio dire, la guida quotidiana sugli obiettivi da raggiungere per il *management* e per i dipendenti.

¹⁶ SRIVASTAVA K., SHOCKER A. (1991), Brand equity: a perspective on its meaning and measurement, MSI Report No. 91-124, Cambridge, MA, Marketing Science Institute

Figura 2: Elementi Costitutivi del Marchio



Fonte: propria elaborazione

Un'azienda che vuole conquistare un posto speciale nel cuore dei propri clienti non può limitarsi ad offrire prodotti, ma deve offrire un'esperienza. Infatti, la componente emotiva gioca un ruolo sempre più importante e, per diventare memorabile, l'elemento principale è la *brand essence*.

La *brand essence* è l'insieme delle proprietà intangibili che un consumatore associa ad uno specifico marchio, rendendo quest'ultimo differente ed unico rispetto ad un'azienda *competitors* o a qualunque altro *brand*, è l'anima dell'azienda. I valori del *brand*, la sua filosofia, gli obiettivi e la *value proposition* sono tutti concetti che possiamo trovare riuniti nel concetto più generale di *brand essence*. Costruire legami con i clienti basati sulle emozioni mette, spesso, al riparo le aziende da strategie commerciali prettamente basate sul prezzo. Se ben abbinata alla *vision*, alla *mission*, alle promesse e ai valori aziendali, l'essenza aiuta il marchio a conservare la sua coerenza. Le parole, lo stile ed il linguaggio che si utilizzano per comunicare la *brand essence* rifletteranno le caratteristiche ed i tratti salienti dell'azienda nonché i prodotti/servizi che essa propone sul mercato.

Un esempio classico per comprendere gli impatti di una strategia di *branding* coerente e forte è sicuramente Coca-Cola.

Coca-Cola è un *brand* globale, in grado di rispondere alle esigenze locali¹⁷. Coca-cola ha un forte *brand equity*, ed è consapevole della propria forza, della qualità percepita e la fedeltà che gli riconoscono i clienti¹⁸. Ciò non può che portare profitto all'azienda, che può promuovere altri prodotti associandoli alla forza già riconosciuta. Coca-Cola spesso integra e coordina i suoi numerosi canali di comunicazione, come la pubblicità

¹⁷ Keegan W.J., Global marketing management. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2019

¹⁸ Kotler, P., & Armstrong, G., Principles of marketing (6 th ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2018

sui *mass media*, la vendita diretta, le pubbliche relazioni, per fornire un messaggio chiaro, coerente e convincente sui propri marchi e sui suoi prodotti. In media, la Coca-Cola spende circa 2 miliardi di dollari all'anno in tutto il mondo in campagne di *marketing*¹⁹.

Con un marchio così forte, dinamico e colorato, Coca-Cola proietta un'immagine di sé di divertimento, gioia e spensieratezza ovunque i suoi prodotti siano presenti. Ciò che cambia e si adatta alle peculiarità locali è il modo di comunicare questo messaggio. In Cina, per esempio, Coca-Cola è stata la prima azienda straniera ad entrare nel mercato dopo la riforma e la prima a fare pubblicità in Cina. Lo *spot* di Coca-Cola in Cina, non è lo stesso che viene trasmesso in Europa, ma abbiamo una pubblicità girata in una tipica situazione cinese, che richiama il forte sapore locale attraverso attività popolari. Così, inevitabilmente, in un breve lasso di tempo, la Coca-Cola è diventata un prodotto locale in Cina, e questa immagine familiare ha effettivamente ottenuto l'effetto desiderato ed è arrivata al cuore dei consumatori cinesi²⁰.

Pepsi offre un prodotto simile a Coca-Cola, il bacino di consumatori è il medesimo, ma la *brand essence* dei due marchi è profondamente diversa. Coca-Cola è un marchio che genera sensazioni di allegria e positività, con forti relazioni col pubblico non solo dettate dal prodotto ma anche dalle esperienze originali che ha offerto ai propri utenti nel tempo. Per Coca-Cola è fondamentale che la bevanda venga consumata in un contesto di gioia e convivialità. L'essenza del marchio Pepsi si identifica, di contro, con un richiamo più forte allo spirito giovanile.

Per i *brand manager*, l'immagine del marchio è fondamentale per il successo delle campagne di *marketing*. Nel lungo periodo, diventano cruciali anche le relazioni con i clienti, significa aumentare la fiducia del marchio, la soddisfazione del marchio e la fedeltà al marchio tra i consumatori e i gruppi *target*. Tutto ciò è un processo di lungo periodo.

La visibilità del marchio e la fedeltà dei clienti si traducono in una *brand equity* positiva. Le aziende dovrebbero adottare sempre strategie di gestione del marchio per massimizzare il valore della loro reputazione e costruire una lealtà duratura verso i consumatori.

¹⁹ The Coca-Cola Company, Annual report. Retrieved July 10, 2018 from http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/94/94566/TCCCacqofglaceauinvpres.pdf

²⁰ Bodi Chu, Analysis on the Success of Coca-Cola Marketing Strategy. Paper presented at the 2020 2nd International Conference on Economic Management and Cultural Industry, 2020

1.4 Brand Positioning e STP Process

Il processo di *branding* non termina con la definizione dei valori della marca, ma una volta definiti si procede con la comunicazione esterna e il posizionamento nel mercato. Tale processo viene indicato con il nome *STP Process*, che sta ad indicare: *segmentation*, *targeting* e *positioning*. L'obiettivo del processo *STP* è guidare l'organizzazione verso lo sviluppo e l'implementazione di un *marketing mix* appropriato, come evidenziato nel diagramma seguente.

Figura 3: Brand Positioning



Fonte: propria elaborazione

Il *brand positioning* è solo l'ultimo *step* di una fase di studio e analisi, dove l'azienda, per individuare i potenziali clienti, procede con una segmentazione del mercato, ovvero la scelta del segmento a cui si rivolge la propria offerta, anche nota come attività di *targeting*.

Per segmentazione si intende l'identificare delle variabili che ci permettono di suddividere il mercato in più profili/segmenti, ciascuno con le proprie caratteristiche, per *targeting* si intende la selezione proattiva da parte di un'organizzazione di un segmento (o segmenti) di mercato adatto con l'intenzione di concentrare fortemente le offerte e le attività di *marketing* dell'impresa verso questo gruppo di consumatori correlati, infine il posizionamento è l'attività di collocare il prodotto in ogni segmento *target* e definire la strategia di *marketing* adatta ad ogni segmento/prodotto.

Nella fase iniziale dell'analisi strategica il settore/clienti viene solitamente definito in modo ampio, ma per un'analisi dettagliata è necessario focalizzarsi su aspetti più circoscritti in termini di obiettivi strategici, l'intensità concorrenziale, risorse disponibili, prodotti offerti, aree geografiche e tecnologie. Partendo dall'idea che un'azienda non può servire tutto il mercato, è necessario questo processo di disaggregazione dei settori in specifici mercati, denominato segmentazione.

Il modello base *STP*, in realtà, presenta degli aspetti di approfondimento per giungere alla definizione dell'obiettivo. Questo approccio *STP* approfondito è costituito da 9 fasi:

1. **Definire il mercato:** definire chiaramente il mercato a cui l'azienda è interessata. Ad esempio, quando Coca-Cola esamina la segmentazione del mercato, difficilmente guarderà al mercato delle bevande in generale. Il Modello ASA²¹, rappresentato nella figura sotto, mostra che in ambito macro sono tre le variabili che occorre considerare per soddisfare il cliente:

- i. Bisogno: o funzione d'uso che l'impresa si prefissa di soddisfare.
- ii. Clienti: il *target*, quel gruppo di persone che hanno quel preciso bisogno che si intende soddisfare.
- iii. Tecnologie: le modalità tecniche con cui si arriva a soddisfare il cliente *target*.

2. **Creare segmenti di mercato:** segmentare il mercato, utilizzando una varietà di diverse basi/variabili di segmentazione per costruire gruppi di consumatori. In altre parole, allocare i consumatori nel mercato definito a gruppi simili (in base alle esigenze del mercato, al comportamento o ad altre caratteristiche). Ovvero, dopo aver segmentato il mercato di riferimento, l'azienda deve decidere a quale o a quali segmenti dare priorità e procedere col posizionamento della sua offerta, cioè della sua marca, all'interno del segmento o dei segmenti selezionati. Questa operazione prende il nome di *targeting* e ha lo scopo di individuare i cosiddetti segmenti-obiettivo.

3. **Valutare la fattibilità dei segmenti:** dopo che i segmenti di mercato sono stati sviluppati, vengono valutati utilizzando criteri prestabiliti per garantire che siano utilizzabili e logici. Ciò richiede che i segmenti siano valutati rispetto a una lista di controllo di fattori, quali: i segmenti sono raggiungibili, hanno diversi gruppi di esigenze, sono sufficientemente grandi e così via.

4. **Costruire i profili dei segmenti:** descrizioni dettagliate dei consumatori nei segmenti, che descrivono le loro esigenze, comportamenti, preferenze, dati demografici, stili di acquisto e altro ancora. Spesso a un segmento viene assegnato un soprannome descrittivo dall'organizzazione.

5. **Valutare l'attrattiva di ciascun segmento:** i dati di mercato disponibili e i risultati delle ricerche sui consumatori vengono quindi aggiunti alla descrizione dei segmenti (i profili), come la dimensione del segmento, i tassi di crescita, la sensibilità

²¹ Caroli M., Fontana F., Economia e gestione delle imprese, McGraw Hill, 2017

al prezzo, la fedeltà al marchio e così via. Utilizzando queste informazioni combinate, l'azienda valuterà quindi ciascun segmento di mercato sulla sua attrattiva complessiva. Per questo compito sarà probabilmente utilizzata una qualche forma di modello di punteggio, che produrrà punteggi numerici e qualitativi per ciascun segmento di mercato.

Una volta definita la *mission* aziendale, come abbiamo anche evidenziato nel paragrafo precedente, è fondamentale per l'azienda delineare il mercato di riferimento e conoscere i propri clienti, i bisogni, le aspettative e i desideri. Fare ciò significa identificare il *target* clienti che sono l'obiettivo dell'azienda, un gruppo di persone interessate al prodotto/servizio offerto dall'azienda. Tuttavia, il *target* è un aspetto mobile della segmentazione del mercato, perché i gusti potrebbero cambiare, così come le esigenze, ma anche la qualità del prodotto offerto. Tutto ciò è un'attività contenuta nello step n. 6.

6. **Selezionare il Mercato *target*:** con informazioni dettagliate su ciascuno dei segmenti ora disponibili, l'azienda decide quindi quali sono i più appropriati da selezionare come mercati di riferimento. I fattori da considerare quando si sceglie un mercato di riferimento includono: la strategia dell'impresa, l'attrattiva del segmento, la rivalità competitiva del segmento, la capacità dell'impresa di competere con successo e così via. Individuare il giusto *target* aiuta a diventare *leader* nella propria categoria e permette all'azienda di conoscere in modo approfondito il profilo del proprio cliente²².

Una volta segmentato il mercato e identificato il *target* ideale, l'impresa dovrà scegliere il posizionamento che avrà sul mercato, ovvero conquistare il proprio *target* facendo sì che il proprio prodotto sia preferito rispetto alla concorrenza. Si passa quindi alle fasi finali del processo.

7. **Sviluppare la strategia di posizionamento:** si intende l'attività di *marketing* orientata a creare un'immagine distintiva ed efficacemente competitiva della marca nella mente del consumatore. Definire il posizionamento strategico è un processo fondamentale per ottimizzare la relazione e la comunicazione con il cliente²³. Le aziende devono identificare come posizionare i propri prodotti/marchi nel mercato di riferimento. Poiché è probabile che ci siano già offerte competitive sul mercato, l'azienda deve capire come ottenere quote di mercato da operatori affermati. In genere

²² Lambin JJ., Marketing strategico e operativo, McGraw-Hill, 2004

²³ Porter M. E., Il vantaggio competitivo, Einaudi, 2011

ciò si ottiene venendo percepito dai consumatori come diverso, unico, superiore o come fonte di maggior valore. Posizionare una marca vuol dire attribuirle caratteristiche uniche, facilmente riconoscibili, persistenti nel tempo e rilevanti per il consumatore, al fine di costruire all'interno della personalità di marca un segno forte e caratterizzante, che permetta alla marca di ottenere un vantaggio competitivo nel mercato obiettivo. Sono 4 le dimensioni principali per definire una strategia per collocare un brand sul mercato: *i*) posizionamento funzionale, si riferisce alle funzioni per cui è stato acquistato un prodotto; *ii*) posizionamento emozionale, si basa sulle percezioni e le emozioni del cliente che vengono evocate quando acquista un dato bene; *iii*) posizionamento sensoriale, sottolinea le esperienze sensoriali che il prodotto può offrire; *iv*) posizionamento temporale/di prezzo, sottolinea la differenza del prodotto con gli altri a seconda della stagione o del prezzo.

8. **Sviluppare e implementare il Marketing Mix:** una volta che una strategia di posizionamento è stata sviluppata, l'azienda passa all'implementazione. Questo è lo sviluppo di un *marketing mix* che supporterà il posizionamento nel mercato. Ciò richiede la necessità di progettare e sviluppare prodotti adeguati, a un prezzo adeguato, con canali di distribuzione adeguati e un programma promozionale efficace.

9. **Rivedere le prestazioni:** dopo un periodo di tempo e su base regolare, l'azienda ha bisogno di rivedere le prestazioni dei vari prodotti e può rivedere il loro processo di segmentazione al fine di rivalutare la propria visione del mercato e cercare nuove opportunità.

Il *brand position*²⁴ è quel processo che viene messo in atto per trasmettere le sensazioni e le ragioni di differenziazione dalla concorrenza, cercando di farne percepire il vantaggio al consumatore, e sarà compito del “*marketing mix*” fare in modo che questa corrispondenza sia il più possibile precisa.

Il processo di creazione di un brand forte, come ricorda *Lambin*²⁵, è infatti paragonabile ad un *iceberg*. Ci sono cioè delle parti visibili, come il nome, il logo e la pubblicità, che hanno bisogno di fondamenta forti (la parte nascosta dell'*iceberg*) per poter dar vita ad una marca che possa competere a livello internazionale. Queste sono rappresentate per l'appunto da un'adeguata selezione del segmento *target*, da decisioni

²⁴ Al Ries e Jack Trout nel 1968, con una serie di articoli intitolati "The Positioning Era Cometh", per la rivista *Industrial Marketing*

²⁵ *Lambin J. J.*, *Market-driven management, Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano, 2012.

creative concernenti il posizionamento e l'identità di marca, da un efficace settore ricerca e sviluppo.

1.5 *Brand Reputation*

La *brand reputation* o reputazione del marchio, è la considerazione di cui un *brand* gode in virtù della sua capacità di soddisfare le aspettative del pubblico nel corso del tempo. La reputazione è strettamente collegata all'immagine e rappresenta un *asset* strategico in un mercato moderno, dove il consumatore non acquista più in modo acritico, ma cerca, studia approfondisce e poi sceglie cosa comprare. Potremmo definire la *brand reputation* come il biglietto da visita immateriale di ogni attività imprenditoriale.

Ad oggi, fondamentale è la *brand reputation online*, costruita quasi totalmente sui *social*. Ormai potremmo dire che chiunque, prima di contattare un'azienda, fa ricerche online leggendo *feedback*, recensioni e visitando i profili *social* e, ciò vale per ogni settore, dalla ristorazione alla tecnologia. Se da un lato il *web* offre l'opportunità di farsi conoscere, dall'altro introduce nuovi fattori di rischio, in quanto gli utenti sono interconnessi fra loro e possono facilmente condividere il risultato, positivo o negativo, della propria esperienza. In questo senso, la reputazione potrebbe divenire un *asset* che potrebbe sfuggire di mano all'azienda, in quanto il passaparola *online* non è sempre controllabile sul *web*. Uno scambio di opinioni positivo potrebbe però essere più profittevole di una qualsiasi campagna pubblicitaria in termini sia di reputazione che di ritorno finanziario, dimostrando una diretta correlazione tra reputazione e vendite. Il produttore ha la possibilità di accrescere la propria reputazione non solo mantenendo lo *standard* di qualità del prodotto, ma anche con l'aiuto di alcune strategie²⁶:

- *Storytelling*: brevi storie raccontate *online* che aiutano a trasmettere la personalità del *brand*.
- Strategie diverse per canali diversi: che utilizziamo i canali pubblicitari tradizionali o i nuovi *social*, dobbiamo costruire i contenuti *ad hoc* a seconda della piattaforma, per meglio trasmettere il messaggio e puntare al giusto *target*.
- Analisi degli utenti: fase fondamentale è la definizione degli utenti che vogliamo raggiungere che determineranno quindi la strategia da adottare, i contenuti da condividere ed eventuali *influencer* da coinvolgere.

²⁶ Bresciani R., Rondinelli R., Nice to bran you, Franco Angeli, 2018

- Uso dei *Big Data*: essenziali nella definizione del *target* da raggiungere, sia per comprenderne le abitudini ma soprattutto per svelarne i *trend* e i comportamenti. La possibilità di ricorrere ad un'importante mole di dati tali da creare un profilo *target* del cliente tipo, potrebbe portare anche a riuscire ad anticipare i *trend* rispetto al mercato.
- Essere informati: per mantenere la reputazione del nostro *brand* alta, dobbiamo essere aggiornati su tendenze, strategie dei *competitor*, cambiamenti del mercato, opinioni del consumatore ma anche sugli ultimi eventi sia nel contesto di riferimento sia a livello globale. Mantenersi aggiornati permette di evitare sorprese, come cambiamenti radicali dei *trend*.

Nella creazione della *brand reputation* assume un ruolo centrale il coinvolgimento e l'esperienza del consumatore. Oggi, un cliente non soddisfatto, non corrisponde solo più alla perdita di quel cliente, ma la condivisione della sua esperienza sul *web* potrebbe intaccare negativamente la reputazione di un'azienda.

Capitolo 2. “La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione”

2.1 *La Corporate Communication: un processo integrato e sinergico*

Dopo aver illustrato tutti i componenti che contribuiscono alla creazione di un *brand* e del suo valore, l'intento di questo capitolo sarà quello di approfondire il legame fra *corporate branding* e *reputazione aziendale* e in particolar modo il ruolo che nel processo di *corporate branding* può svolgere la comunicazione per sviluppare e sostenere la reputazione.

La letteratura italiana, a differenza di quella internazionale, relativa alla strategia aziendale che si occupa di indagare i costrutti della *corporate identity*, della *corporate image*, della *corporate reputation* e del *corporate brand* e le reazioni che si creano fra gli stessi è ancora piuttosto recente.

In Italia, si inizia a parlare di comunicazione agli inizi degli anni '70 quando per comunicazione si intendevano soprattutto le pubbliche relazioni e le comunicazioni con la stampa. È solo successivamente che la comunicazione acquisisce un'importanza diversa e viene integrata alle altre funzioni, i *manager* iniziano a considerare la reputazione della propria azienda come un bene critico da gestire e un obiettivo strategico da portare avanti. Infatti, oggi è opinione condivisa che il successo di un marchio dipende anche da quei beni intangibili quali immagine, responsabilità sociale, valori etici e reputazione²⁷.

L'idea generale che si viene a creare è che la sostenibilità e il successo di un'azienda dipendono da come viene vista dei principali *stakeholder*, e la comunicazione è una parte fondamentale della costruzione, del mantenimento e della protezione di tale reputazione. Una conseguenza di queste caratteristiche della *corporate communication* è che necessita di un approccio integrato di gestione data alla sua natura complessa.

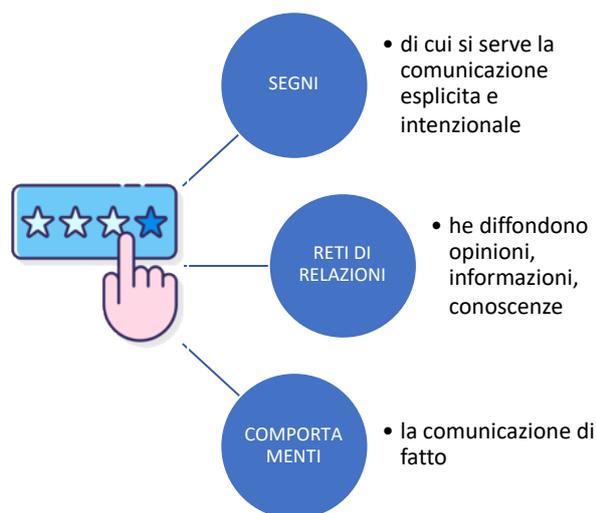
Da quando tutti gli *stakeholder*, interni ed esterni all'azienda, hanno iniziato a chiedere informazioni sui prodotti e su come questi venissero fatti, le pubbliche relazioni si sono trasformate in *corporate communication*, ovvero una gamma di discipline specializzate, tra cui design aziendali, pubblicità aziendale, comunicazione interna, gestioni delle crisi, relazioni con i media con gli investitori e affari pubblici.

²⁷ Cornelissen J., *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice (English Edition)* 6° Ed., SAGE Publications Ltd, 2020

La comunicazione aziendale può essere vista come una funzione manageriale che ha il compito di sovrintendere e coordinare il lavoro svolto dai professionisti della comunicazione. Van Riel²⁸ definisce la comunicazione d'impresa come uno strumento di gestione attraverso il quale tutte le forme di comunicazione interna ed esterna utilizzate vengono armonizzate nel modo più efficace ed efficiente possibile, con l'obiettivo generale di creare una base favorevole ai rapporti interni ed esterni. In sostanza, è una funzione di gestione che offre una struttura per il coordinamento efficace di tutta la comunicazione interna ed esterna con lo scopo generale di stabilire e mantenere una reputazione favorevole con tutti i gruppi di *stakeholder*²⁹.

In altre parole, la *corporate communication* è l'insieme di quei processi attraverso i quali gli *stakeholder* percepiscono l'identità dell'organizzazione e che così danno luogo alla formazione della reputazione aziendale³⁰.

Figura 4: Componenti della Reputazione



Fonte: Elaborazione dell'autore

Sulla base delle analisi condotte da diversi studiosi³¹, si può arrivare a concludere che la comunicazione influenza la reputazione aziendale attraverso tre modalità, dirette e indirette (Figura 1): i segni di cui si serve la comunicazione esplicita e intenzionale, come per esempio una campagna pubblicitaria; le reti di relazioni che diffondono opinioni, informazioni, conoscenze, per esempio tramite il passaparola; la

²⁸ Van Riel B.M., Fombrun C. J., *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*, Routledge, 2006

²⁹ Rossi G., *La comunicazione aziendale*, FrancoAngeli, 2010

³⁰ BALMER J.M.T., GRAY E.R., *Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage*, "Corporate Communications: An International Journal", 1999

³¹ INVERNIZZI E., *RP e comunicazione aziendale*, "Sviluppo & Organizzazione", 2004

comunicazione di fatto realizzata attraverso i comportamenti, come per esempio la qualità dei prodotti³².

Sono state riportate più definizioni, anche se simili tra di loro, ma anche nella letteratura di settore, vi è una certa confusione concettuale nella definizione di che cosa sia la *corporate communication*. In effetti, data la complessità e la ricchezza di attività e figure professionali coinvolte, i confini di tale disciplina sono nebulosi, si tratta di un'attività eterogenea e contaminata da più discipline aziendali, una commistione di concetti e funzioni.

In tutti i casi, però, le premesse fondamentali sono quelle delle novantacinque tesi del “Cluetrain Manifesto”³³, sintetizzate non a torto nel famoso “I mercati sono conversazioni”. È una formula con cui si intende sottolineare che l'azienda non può più essere considerata un sistema chiuso, isolato, finito in sé stesso ma, per forza di cose, entra in relazione con una serie di soggetti molto diversi tra loro. Si tratta di clienti, ma anche di fornitori e *partner*, altre aziende *competitor*, finanziatori e *stakeholder* e, non ultimi, regolatori e istituzioni. Ciascuno di questi soggetti entra a diverso titolo in relazione con l'azienda ed è, proprio per questa ragione, un possibile destinatario della comunicazione *corporate*.

2.2 Tipologie di comunicazione d'Impresa

Alla luce delle considerazioni fin qui fatte, è facile intuire quindi che non esiste un solo tipo di comunicazione, ma ogni qual volta intendiamo inviare un messaggio, dobbiamo aver identificato e studiato il nostro *target*; quindi, il soggetto a cui ci rivolgiamo, il canale che andremo ad utilizzare e l'obiettivo da raggiungere e l'effetto che vorremmo ottenere, tutte queste scelte vengono racchiuse all'interno di una strategia attentamente pianificata di *marketing* e comunicazione³⁴.

È possibile riconoscere quattro tipi di comunicazione di impresa: *i)* commerciale, *ii)* gestionale, *iii)* istituzionale ed *iv)* economico finanziaria³⁵.

All'interno della comunicazione commerciale possiamo individuare tutti gli strumenti comunicativi che l'impresa utilizza per gestire le relazioni con i clienti. La comunicazione commerciale ha il compito di fare in modo che il potenziale cliente si

³² MAZZEI A., Comunicazione e reputazione nelle Università, Franco Angeli, 2004

³³ Weinberger D., The Cluetrain manifesto, Rick Levine, 1999

³⁴ Ferraresi M., Pubblicità: teoria e tecniche, Carocci editore, 2017

³⁵ Di Marco P., Rimini D., I Business Plan: manuale operativo, Edizioni Martina Bologna, 2007

trasformi in cliente effettivo rispetto a un determinato prodotto o insieme di prodotti³⁶.

Il “*mix* di comunicazione commerciale” è composto da:

- Pubblicità
- Promozioni delle vendite
- Sponsorizzazioni
- Relazioni pubbliche di prodotto
- *Direct marketing*
- Fiere e le mostre

La comunicazione gestionale riguarda lo scambio di messaggi e informazioni sulle attività esecutive o produttive dell’azienda, la comunicazione con aziende collegate, dipendenti, fornitori ecc., cioè si rivolge a tutti coloro che partecipano direttamente o indirettamente alle attività operative dell’impresa.

La comunicazione istituzionale riguarda l’impresa nella sua interezza ed è finalizzata a promuovere o proteggere l’immagine dell’impresa, e in particolar modo a legittimarne l’operato, presso la realtà che la circonda. Permette di consolidare le relazioni con una serie di interlocutori che sono radicati nell’ambiente in cui l’impresa opera e che dunque possono incidere sul raggiungimento degli obiettivi aziendali: soggetti economici, istituzionali e politici, organi di informazione, comunità locali, ecc. Il messaggio riguarda l’identità aziendale, i suoi valori, i suoi progetti e i suoi programmi.

La comunicazione economico-finanziaria³⁷ si pone come obiettivo il reperimento delle risorse finanziarie e di far conoscere le condizioni d’impiego delle risorse stesse nell’impresa. È il complesso delle comunicazioni effettuate attraverso qualsiasi canale di diffusione dalla direzione aziendale alle varie categorie e gruppi di portatori di interesse, si rivolge dunque a finanziatori, azionisti, portatori di capitale (*investor relation*), fornitori, mercato del lavoro, mercato del credito e portatori di *know-how*. I contenuti riguardano principalmente l’evoluzione dell’assetto reddituale, finanziario e patrimoniale dell’impresa e quindi comunicazione di bilancio.

Come tutte le attività di impresa, anche la comunicazione necessita di una sua progettazione e pianificazione puntuale, per poter essere seguita in maniera efficace, producendo i risultati attesi. Per questo è necessario definire un piano di

³⁶ P. Camagni, R. Nikolassy, InfoSIA, Vol. 2, Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2015

³⁷ Binda L., La comunicazione economico-finanziaria e le nuove tecnologie, FrancoAngeli, 2008

comunicazione, in termini di attività e *budget*, da definire con precisione all'interno del *Business Plan*.

Le fasi principali per predisporre un piano di comunicazione sono³⁸:

- **Analisi dello scenario:** una valutazione del mercato che ne definisce i volumi e il valore, i segmenti di pubblico e i processi d'acquisto, l'ambiente economico e la concorrenza. L'obiettivo è quello di studiare il terreno in cui l'azienda dovrà muoversi.
- **Definizione degli obiettivi:** affinché la strategia di *marketing* traduca questi obiettivi in realtà, vantaggi competitivi e profitti, tali obiettivi dovranno essere realistici, misurabili, raggiungibili e precisi.
- **Individuazione dei pubblici *target*:** studiando e analizzando i bisogni di categorie specifiche di clienti potenziali permetterà di costruire una strategia vincente e individuare il cliente tipo, ovvero quello a cui l'azienda si rivolgerà nella sua comunicazione.
- **Creazione e diffusione dei messaggi:** le scelte di creazione del messaggio definiscono le direzioni che devono essere seguite nella realizzazione concreta del piano di comunicazione e quali modi di comunicare e strutturare i messaggi si intendono scegliere. È il momento in cui viene scelto il tipo di messaggio, per esempio persuasivo, propagandistico o promozionale, così come va definito lo stile di comunicazione, informativo, intrattenimento, educativo e altro ancora.
- **Misurazione dei risultati:** è fondamentale identificare degli indicatori di risultato e di *output* col fine di comprendere analizzare quali sono stati gli effetti di una campagna di comunicazione. È il momento in cui gli esperti di *marketing* potranno trarre le somme di propri sforzi, rispondendo a domande come: quanti nuovi contatti? Quanti sono diventati nuovi clienti? Il cliente è maggiormente fidelizzato? Ricorda il messaggio? Si riconosce nel messaggio?
- **Nel progettare ed implementare un piano di comunicazione di *marketing* integrato,** così come descritto, dobbiamo tener a mente due principi: coerenza e sinergia. Con la parola "coerenza" intendiamo che tutti gli sforzi, le figure e gli strumenti di comunicazione e *marketing* devono lavorare nella stessa direzione, e in modo sinergico, ovvero ogni aspetto deve rafforzare e sostenere l'altro.

³⁸ Pellicelli A.C., Introduzione al Marketing strategico, Giappichelli, 2009

Le diverse attività e i diversi programmi di comunicazione attuati dall'azienda con un orientamento processuale e gestiti in modo integrato e sinergico fra loro³⁹ agiscono dunque proprio come l'intelaiatura di un ombrello che sostiene e attribuisce significato all'intero sistema di offerta⁴⁰. Più specificamente, la comunicazione svolge il compito di trasmettere un *corporate brand* caratterizzato da un'identità di marca alla quale vengono attribuite dai consumatori delle valenze positive (*corporate associations*) che rispecchiano l'identità dell'azienda e la sua capacità di rispondere alle loro aspettative⁴¹.

L'azienda, in altre parole, non si nasconde più dietro il suo portafoglio di prodotti impresa, ma diventa essa stessa un prodotto. Un prodotto sociale, che non può non dichiarare all'insegna della trasparenza e della reciprocità dello scambio, la missione e la visione che persegue, la sua storia, la sua cultura, il *network* di relazioni che intrattiene con l'ambiente esterno e con quello interno, i rapporti che la legano alla comunità e gli impegni che con essa assume.

Quando si parla di comunicazione integrata bisogna capire che ci sono diversi modi di comunicare diverse persone con cui si vuole comunicare e diverse cose che si vuole comunicare per questo l'integrazione è fondamentale bisogna pensare accuratamente a come tenere insieme tutte queste diverse opzioni di comunicazione messaggi figure e gruppi coinvolti. Come si può raggiungere tutto ciò? Questa è una grande sfida identificare le diverse figure coinvolte i diversi messaggi e i diversi obiettivi quali ad esempio generare consapevolezza trasmettere un'immagine o formare determinate opinioni e modi di comprendere e certi aspetti di un *brand* capire cosa lo differenzia, cosa di lui lo rende unico e speciale, fidelizzare le persone renderli più sensibili nei confronti del messaggio che gli viene trasmesso. Ci sono così diversi tipi di obiettivi tutti ugualmente importanti e tutti possono essere influenzati in modi diversi da differenti tipi di comunicazione. Ci sono anche diverse piattaforme alcune tradizionali pensate a qualsiasi *brand* ci sono le pubbliche relazioni, fatta in TV o sulle riviste ci sono pre-addetti stampa e tutto questo è importante in termini di media e del loro ruolo ci sono anche eventi che vengono organizzati che possono coinvolgere le persone e generare esperienza con i *brand* che sono fondamentali per i *brand* stessi ovviamente

³⁹ FIOCCA R., Relazioni, valore e comunicazione d'impresa. La comunicazione integrata nell'economia delle imprese, Egea, 1993

⁴⁰ KITCHEN P.J., SCHULTZ D.E., Raising the Corporate Umbrella: Corporate Communications in the 21st Century, Palgrave, 2001

⁴¹ COLLESEI U., Comunicazione e capitale simbolico d'impresa, "Sinergie", 2002

c'è anche il mondo digitale dove al giorno d'oggi si trovano così tante fonti e sbocchi per comunicare *social media, internet, e-mail* e quant'altro è una vera sfida ma è anche eccitante perché oggi si può comunicare in modi diversi mai provati prima rivolgendosi ai numeri elevati di persone e in modo estremamente efficace, la parte davvero stimolante e la capacità di raggiungere le persone e comunitario alle diverse figure coinvolte nel modo in cui loro vorrebbero ricevere la comunicazione nel modo in cui gli si vuole comunicare in tutto con un buon rapporto tra soldi spesi e risultati ottenuti.

2.3 A chi comunica l'impresa: Il superamento della divisione netta tra comunicazione interna ed esterna

L'esplosione della concorrenza e la varietà dei gusti e dei bisogni dei consumatori, dopo gli anni '70, iniziano ad assumere importanza la marca e l'immagine il cui successo viene sostenuto da investimenti e strategie di *marketing*, dove i prodotti, spesso simili tra di loro, non vengono più distinti per le caratteristiche sostanziali, ma per ciò che rappresentano sul piano emotivo e simbolico⁴². In questo mercato non conta più solo realizzare un prodotto di qualità, ma anche e soprattutto comunicarlo, promuoverlo, con successo ad un pubblico più ampio possibile.

Infatti, quando parliamo di comunicazione ciò che ci viene subito in mente è la comunicazione esterna, ovvero la comunicazione che l'impresa ha con i sistemi esterni da sé, quali consumatori attuali o potenziali, altri soggetti che si trovano a monte o a valle della stessa filiera produttiva, *competitor*, istituzioni e a ciascuno di questi soggetti l'azienda ha il dovere di indirizzare comunicazioni più mirate e personalizzate possibili.

Sinonimi di comunicazione esterna sono le attività di pubblicità, di promozione, ovvero un *mix* di comunicazione integrata (propaganda, relazioni pubbliche, vendite), che a sua volta si incastra in modo coerente e sinergico con altre variabili del *marketing mix* (prezzo, prodotto, qualità e distribuzione)⁴³. Gli strumenti riconducibili alla comunicazione esterna sono : le relazioni pubbliche, definibili come "l'attività attraverso la quale un'impresa o un'organizzazione decide di prendere in considerazione atteggiamenti e giudizi dell'opinione pubblica al fine di identificare sulla base di questi le scelte operative delle sue diverse funzioni organizzative e di

⁴² Salem E., Che cos'è la comunicazione d'impresa, Lupetti, 1988

⁴³ Tamborini S., Marketing e comunicazione sociale, Lupetti, 1992

rendere coerenti all'ambiente esterno gli obiettivi ed i programmi dell'impresa"⁴⁴; la pubblicità istituzionale, finalizzata a promuovere l'immagine dell'impresa nel suo insieme; le pubblicità, realizzate mediante l'acquisto di spazi sui media; le sponsorizzazioni di una determinata iniziativa culturale o sportiva; le promozioni che arricchiscono l'offerta e il *direct marketing*, che punta a targettizzare il pubblico privilegiando la personalizzazione degli annunci.

Così come per il consumatore, anche per un dipendente l'esperienza che ogni singolo può vivere all'interno di una struttura può modificare la percezione della realtà in cui operano e dalle loro attese sulla medesima. Da questa consapevolezza deriva l'importanza di consolidare una *corporate culture*, in modo che tutti i dipendenti vengano a conoscenza degli obiettivi che si intendono perseguire e li facciano propri, in modo che tutti si sentano parte attiva di un progetto e che grazie alla collaborazione di tutti ogni investimento non sarà vano. Tali condizioni contribuiscono a conferire appartenenza, sicurezza e fiducia, e si traducono in una migliore qualità del lavoro. La comunicazione interna, quella rivolta principalmente ai dipendenti e ai collaboratori, cioè a quegli interlocutori con i quali esiste un rapporto di appartenenza basato su un contratto di lavoro dipendente o assimilato, viene così, ad assumere un ruolo decisivo nella definizione stessa dell'organizzazione.

Seppure un dato gruppo di lavoratori appartenga alla medesima azienda, questo non è un insieme omogeneo in termini di destinatari delle informazioni: avremo informazioni destinate ai dirigenti, al consiglio d'amministrazione, ai soci, o ad operai, amministrativi, ecc., e come nel caso della comunicazione esterna, è necessario puntare su messaggi mirati, veicolati dagli strumenti considerati di volta in volta più idonei. La comunicazione interna ha sicuramente uno scopo informativo ed organizzativo del lavoro: organigrammi, ordini di servizio, circolari, piani e programmi, riunioni, norme e procedure e bilanci; ma così come avviene con il pubblico esterno, anche internamente viene svolta una propaganda e promozione della *mission* dell'azienda, la sua ragion d'essere, il perché della sua esistenza, la sua unicità. Originariamente, la letteratura di settore tendeva a mantenere una netta distinzione tra comunicazione interna e quella esterna. Seppure, ci sono delle differenze e delle caratteristiche tipiche di ciascun gruppo destinatario della comunicazione, di recente

⁴⁴ Veneziani S., Come si realizza un ufficio stampa, Bridge, 1993

vi è un'inversione di tendenza, dovuta da un nuovo paradigma secondo il quale il *marketing* interno è prerequisito di un efficace ed efficiente *marketing* esterno.

In altre parole: "Gli *stakeholder* interni dell'impresa emanano, con i propri comportamenti e con i propri atti di comunicazione, dei messaggi che fanno parte di quel complesso di segnali percepiti dal cliente e sulla base dei quali quest'ultimo sviluppa fedeltà verso l'impresa e le attribuisce una reputazione"⁴⁵.

Partendo da questo concetto è facile concludere che ogni impresa tramite l'uso della comunicazione interna, o *marketing* interno, tenderà a sensibilizzare ogni suo dipendente/collaboratore verso la soddisfazione del bisogno del cliente, ponendosi in primo piano perché contribuisce a generare un atteggiamento di sensibilità verso il mercato, diffonde a tutti i collaboratori le informazioni delle quali essi hanno bisogno nel corso delle loro interazioni con i clienti. La debolezza dei confini tra comunicazione interna ed esterna viene evidenziata anche dalla trasversalità di molte informazioni e dal proliferare di nuove tecnologie e strumenti di comunicazioni (*social media*, giornali *web*, *internet*) che fanno della velocità di diffusione la loro forza⁴⁶.

Oggi, infatti, si parla di comunicazione organizzativa o integrata: "L'insieme dei processi strategici e operativi, di creazione, di scambio e di condivisione di messaggi informativi e valoriali all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione e della sua collocazione nell'ambiente. La comunicazione organizzativa coinvolge i membri interni, i collaboratori interno-esterni e tutti i soggetti esterni in qualche modo interessati o coinvolti nella vita dell'organizzazione compresi i suoi clienti effettivi o potenziali"⁴⁷.

Da quanto fin qui sostenuto emerge dunque che il *corporate branding* è quel processo attraverso il quale in modo strategico il *management* aziendale proietta ed esprime verso tutti gli *stakeholder* la propria identità distintiva per farne un vantaggio competitivo e sancisce gli impegni dell'azienda verso gli stessi. Se il processo ha successo esso pone le basi per la generazione di una reputazione aziendale positiva⁴⁸.

⁴⁵ Kitchen P.J., Schultz D.E., Integrated Corporate and Product Brand Communication, Advances in Competitiveness Research, 2003

⁴⁶ Invernizzi E., La comunicazione organizzativa per il governo dell'impresa, Giuffrè, 2000

⁴⁷ Invernizzi E., La comunicazione organizzativa per il governo dell'impresa, Giuffrè, 2000

⁴⁸ Mazzei A., La comunicazione interna nelle fasi di sviluppo, crisi e ripresa dell'azienda, FrancoAngeli, 2012

2.4 La comunicazione interna a livello nazionale

Basandomi su un'importante ricerca⁴⁹, che illustra lo stato dell'arte dalla comunicazione interna italiana, pubblicata a maggio 2020 e condotta dal “*Centre for Employee Relations and Communication*” (CERC) dell'Università IULM vorrei in questo paragrafo affrontare il tema della comunicazione interna nelle imprese italiane. Abbiamo più volte ribadito che oggi la comunicazione interna e le relazioni organizzative costituiscono oggi un aspetto vitale della comunicazione d'impresa e la loro gestione è parte cruciale della strategia aziendale sia secondo gli studi di comunicazione d'impresa, sia secondo quelli specifici sulla comunicazione con i collaboratori.

La maggior concorrenza, l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione, il crescente impatto delle azioni dei collaboratori sulla percezione dei *brand*, la scarsità delle risorse, il difficile contesto economico e l'incremento della diversità della forza lavoro hanno trasformato la comunicazione interna e le relazioni organizzative da onere e costo ad *asset* competitivo.

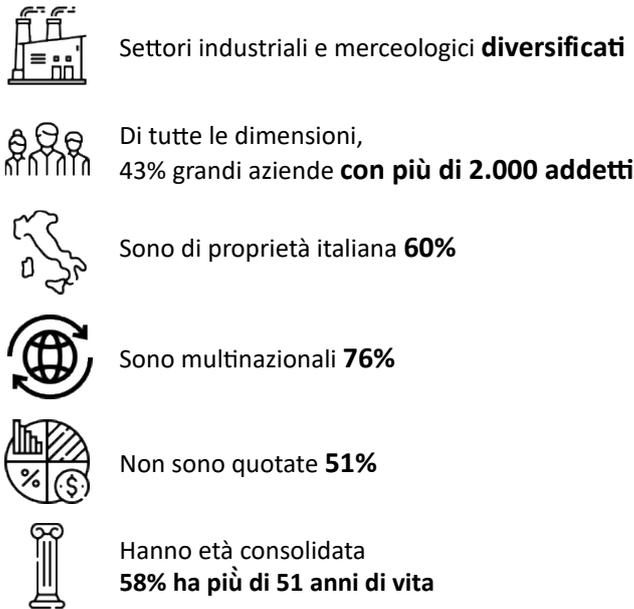
Il Rapporto sulla Comunicazione Interna⁵⁰ del CERC si basa su una *survey* e delle *case histories*, si tratta di interviste e questionari *online* raccolti da 143 imprese tra novembre 2018 e febbraio 2019.

Gli aspetti analizzati più significativi riguardarono l'esistenza o assenza di una funzione specifica di comunicazione interna, i rapporti con le altre funzioni aziendali, le persone impiegate, il *budget* disponibile, la pianificazione ed il controllo di quest'ultima ed i suoi obiettivi, attività, strumenti, investimenti ed efficacia complessiva (tutti fattori che, inoltre, vanno ad influenzare il clima comunicazionale).

⁴⁹ Rapporto sulla Comunicazione Interna nelle aziende italiane. CERC - Centre for Employee Relations and Communication, WG_EC - Working Group Employee Communication, Alessandra Mazzei, Luca Quaratino

⁵⁰ Rapporto sulla Comunicazione Interna nelle aziende italiane. CERC - Centre for Employee Relations and Communication, WG_EC - Working Group Employee Communication, Alessandra Mazzei, Luca Quaratino http://ojs.francoangeli.it/_omp/index.php/oa/catalog/book/500

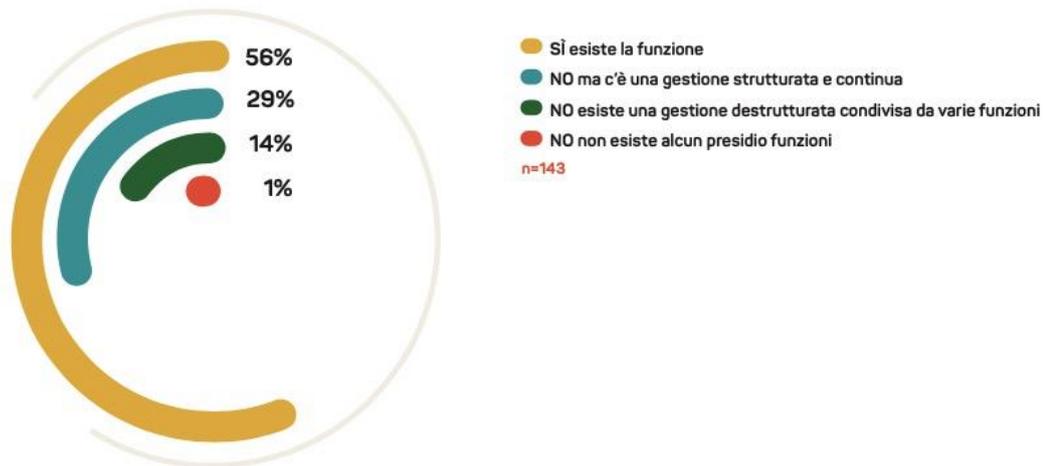
Figura 5: Identikit delle aziende campioni



Fonte: rielaborazione dell'autore

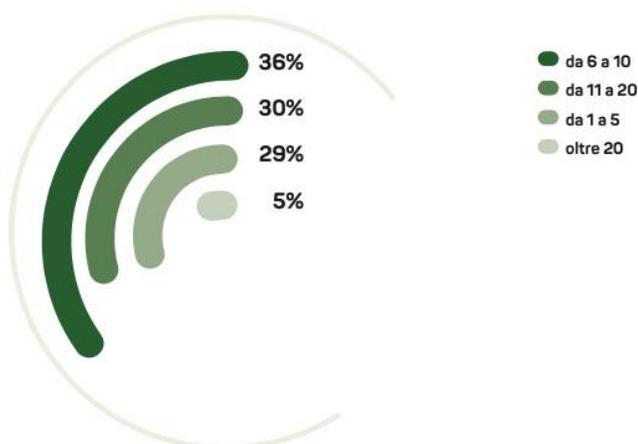
Una funzione espressamente dedicata all'*internal communication* risultò presente in più della metà delle aziende, esattamente in 80 aziende (56%) e nel 65% dei casi questa funzione esiste da meno di 10 anni. Un dato incoraggiante e in forte aumento. Segno che inizia ad affermarsi la consapevolezza del valore strategico della comunicazione interna.

Figura 6: Esiste una funzione formale di comunicazione interna?



Fonte: CERC, 2020

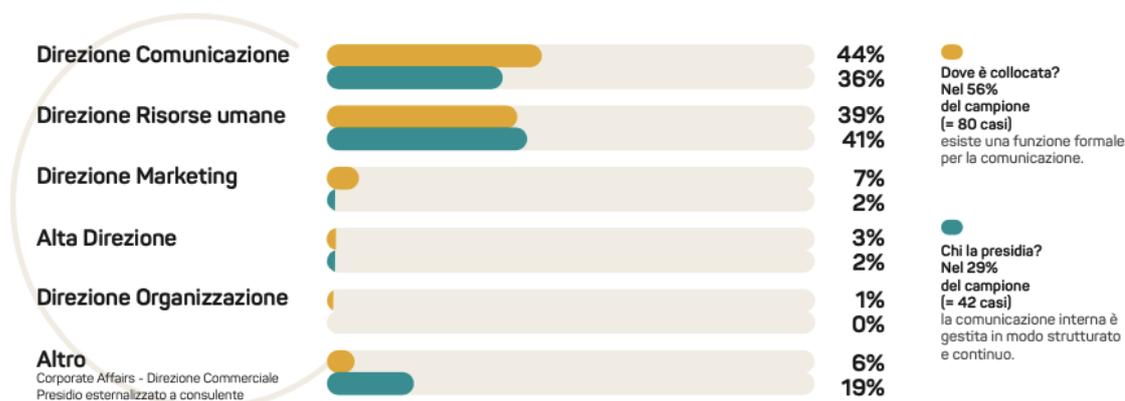
Figura 7: Se esiste, da quanti anni è stata costituita?



Fonte: CERC, 2020

La figura dedicata alla comunicazione interna, quando presente, dipende, dal punto di vista organizzativo, dalla Direzione comunicazione (44%) o da quella delle risorse umane (39%) o, più raramente, dall'Alta Direzione (3%).

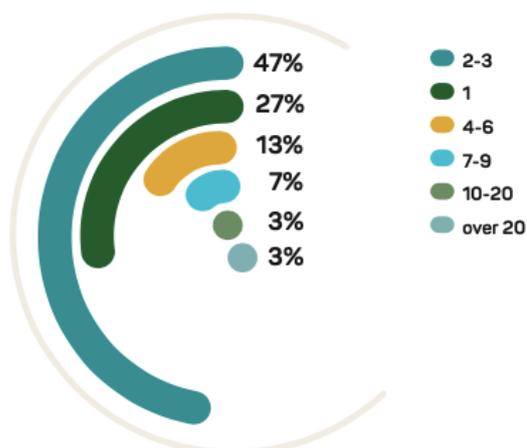
Figura 8: Dov'è collocata la comunicazione interna?



Fonte: CERC, 2020

I *team* dedicati alla comunicazione interna sono molto piccoli sia in Italia sia in Europa. Il 47% delle aziende che hanno una funzione formale o che, in ogni caso, gestiscono la comunicazione interna in modo strutturato, hanno 2 o massimo 3 addetti. Molte aziende in Italia non hanno nessuna risorsa dedicata *full time*. La piccola dimensione dei *team* è una tendenza generalizzata e quindi da considerare tipica del comparto. Preoccupa però l'incidenza alta dei *part timer*, perché indica una scarsa specializzazione delle competenze.

Figura 9: Numerosità del team



Fonte: CERC, 2020

La pianificazione della comunicazione interna, ovvero la definizione degli obiettivi e delle strategie da seguire, è assegnata quasi sempre alla funzione specifica, quando esistente, o a chi la coordina. Nel 29% dei casi del campione (42 aziende) la comunicazione interna è gestita in modo strutturato e continuativo.

Il *top management* è molto coinvolto nella definizione degli obiettivi di comunicazione interna nel 66% dei casi. Il ruolo attribuito alla funzione è però ancora per lo più focalizzato su attività specialistiche (media di 3,89 su una scala da 1 a 5): la componente di ruolo strategico, legata alla partecipazione alle decisioni aziendali al di là della comunicazione, è ancora debole (media di 2,95 su una scala da 1 a 5).

Figura 10: L'attività della comunicazione interna

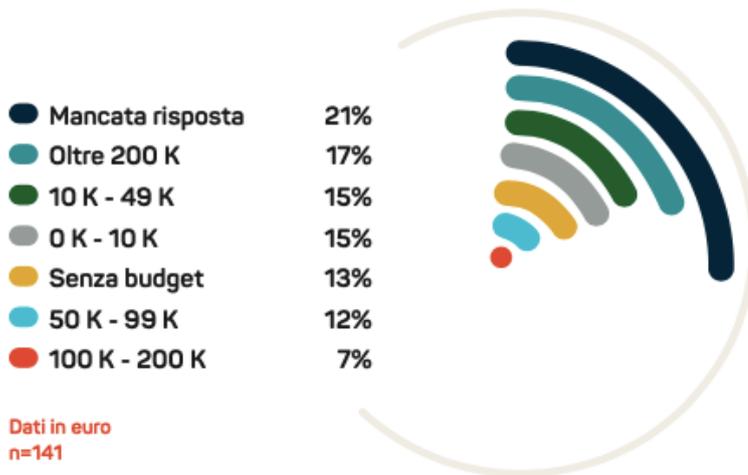


Fonte: CERC, 2020

Il 49% delle aziende si serve di un piano formale di comunicazione. Il *budget* attribuito dall'azienda per queste attività esiste quasi sempre e le sue dimensioni sono diversificate. Il 13% delle aziende ha però dichiarato di non disporre un *budget*

dedicato e il 21% non ha dato risposta, emerge che il *budget* rappresenta ancora un punto critico.

Figura 11: Il budget destinato alla comunicazione interna

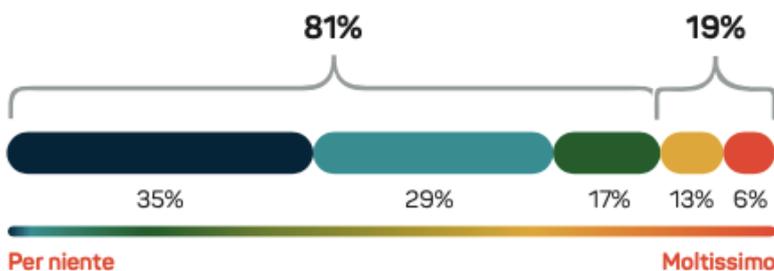


Fonte: CERC, 2020

La misurazione dei risultati è centrata sui riscontri che ottiene la comunicazione (media di 3,67 su una scala da 1 a 5) e sui suoi effetti (3,60 su una scala da 1 a 5): i referenti di comunicazione interna sono dunque consapevoli che il valore generato dal loro lavoro va misurato oltre i puri strumenti realizzati.

Le aziende interpellate non fanno grande ricorso alle agenzie o ai *provider* esterni (media di 2,27 su una scala da 1 a 5) e quando lo fanno il motivo è legato principalmente all'accesso a progettualità e soluzioni innovative (media di 3,16 su una scala da 1 a 5) e alla necessità di realizzare iniziative in tempi veloci (media di 2,80 su una scala da 1 a 5).

Figura 12: Aziende che fanno ricorso ad agenzie o provider esterni



Fonte: CERC, 2020

La misurazione è centrata sui riscontri che ottiene la comunicazione e sui suoi effetti. I referenti della comunicazione interna sono quindi consapevoli che il valore generato dal loro lavoro va misurato oltre i puri strumenti realizzati.

Figura 13: Indicatori per misurare la comunicazione interna (1/2)



Fonte: CERC, 2020

Figura 14: Indicatori per misurare la comunicazione interna (2/2)



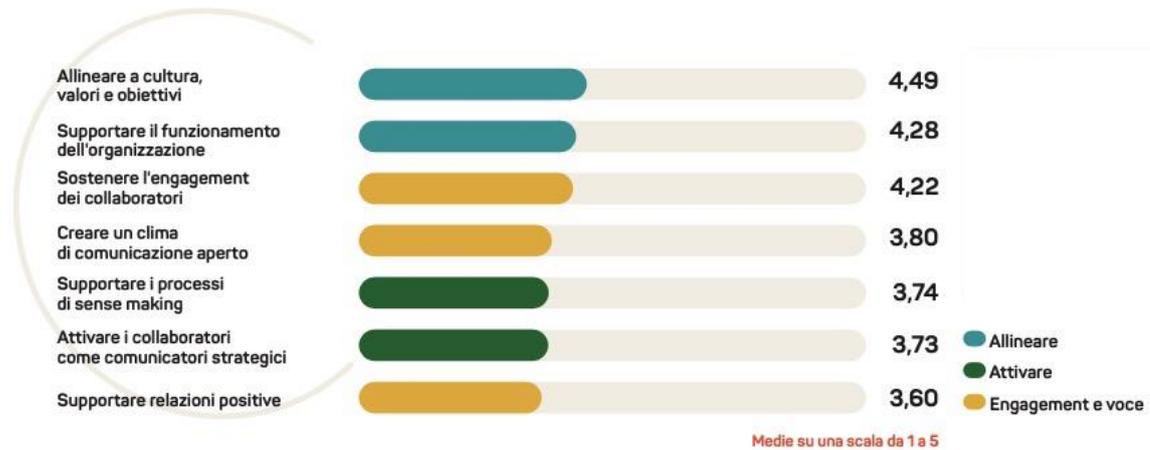
Fonte: CERC, 2020

I referenti della comunicazione sono consapevoli della rilevanza degli *outtakes* che la comunicazione ottiene in termini di ricordo, interesse, soddisfazione. In modo uguale sono attenti agli effetti sui collaboratori in termini di conoscenza e consapevolezza, comportamenti e qualità delle relazioni. La parte più operativa, connessa alla realizzazione degli *output*, è rilevante ma non è la prima. Mentre prevale il ruolo specialistico attribuito alla funzione, i comunicatori sono consapevoli che il valore della loro professione va al di là della parte tangibile degli strumenti realizzati. Il ROI, non a sorpresa, è ancora un baluardo di misurazione da conquistare.

La comunicazione interna si focalizza in prevalenza sulla condivisione di messaggi per allineare i collaboratori alla cultura, ai valori e agli obiettivi dell'azienda (media di 4,49 su una scala da 1 a 5). Non sorprende in questo senso che gli strumenti più diffusi siano quelli centrati sul controllo da parte dell'azienda. Non è prioritario invece l'obiettivo di attivare i collaboratori come comunicatori strategici (media di 3,73 su una scala da 1 a 5). La comunicazione tra *manager* e collaboratori è sostenuta per

favorire l'*engagement* dei collaboratori e quella informale fra le persone è incentivata per condividere conoscenza e favorire lo spirito di gruppo.

Figura 15: Obiettivi della comunicazione interna



Fonte: CERC, 2020

I collaboratori non sono ancora molto coinvolti nella comunicazione esterna: il loro ruolo come *brand advocate* e *brand ambassador* potrebbe essere maggiormente valorizzato. Quando coinvolti, i collaboratori sviluppano contenuti guidati dalla direzione comunicazione esterna (media di 2,66 su una scala da 1 a 5), vengono valorizzati come *testimonial* in campagne di comunicazione (media di 2,44 su una scala da 1 a 5) e sono invitati a fare *endorsement* dei contenuti generati dalla direzione comunicazione esterna (media di 2,41 su una scala da 1 a 5).

Il 66% delle aziende interpellate si è dotata di una *social media policy* per fornire ai collaboratori linee guida per l'uso dei social media rispetto a temi e situazioni rilevanti per il loro ruolo professionale. Nel 19% dei casi però la *social media policy* ignora il *blurring*, cioè la commistione tra vita personale e professionale sugli *account social*, nel 13% addirittura lo vieta, mentre solo nel 7% lo incoraggia.

La comunicazione interna nelle aziende italiane fa sempre più leva sugli strumenti digitali. La media di utilizzo è infatti 4,17 su una scala da 1 a 5 e l'80% delle aziende dichiara di utilizzarli molto o moltissimo per comunicare con i collaboratori.

Anche i *social media* interni hanno un alto tasso di adozione: il 63% delle aziende ha adottato piattaforme di *social media* interni o almeno funzionalità di questo tipo. Il livello di apprezzamento per i *social media* interni però è alto o molto alto solo nel 43% dei casi. Il principale beneficio riconosciuto ai *social media* interni è quello di creare nuovi contesti di conversazione fra azienda e collaboratori (media di 3,84 su una scala da 1 a 5), mentre la mancanza di *sponsorship* da parte di *top manager* e capi

sembra essere la principale causa dello scarso utilizzo da parte dei collaboratori (media di 3,48 su una scala da 1 a 5).

La digitalizzazione è molto avanzata sia per l'uso di canali digitalizzati sia per l'adozione di *social media* interni. Le potenzialità dei *social media* interni di creare nuove arene di comunicazione social sono in esplorazione: il livello di apprezzamento non è alto, sono chiari i possibili benefici, ma la cultura organizzativa poco propensa ne frena l'adozione. La mancanza di *sponsorship* sembra essere la principale causa dello scarso utilizzo da parte dei collaboratori e andrebbe approfondita la tendenza all'autocensura da parte dei collaboratori, che è il frutto della scarsa *sponsorship* e della cultura inadeguata.

In sintesi, si potrebbe dire che, la comunicazione interna è percepita dagli addetti ai lavori in Italia come una leva strategica per il successo aziendale, soprattutto nelle realtà di maggiori dimensioni, a patto che la partecipazione dei dipendenti sia coadiuvata dall'ascolto da parte del *management*, che si traduce nella possibilità di *feedback* e *bottom-up* da parte dei partecipanti. Infatti, l'attivazione dei collaboratori non è una priorità e prevale l'uso della comunicazione interna con una funzione di allineamento, che porta ad una maggiore comprensione degli obiettivi e delle problematiche all'interno dell'organizzazione, trasmesse efficacemente dal personale, accresciuto *engagement* in generale ed allineamento ai valori ed alla *mission* d'impresa. La digitalizzazione è molto avanzata sia per uso di canali digitalizzati sia per l'adozione di *social media* interni. Ma nonostante ci sia consapevolezza delle potenzialità, non vi è ancora un completo grado di soddisfazione e fiducia verso tali strumenti.

In conclusione, c'è ancora molta strada da fare per rafforzare la cultura positiva della comunicazione aperta, orizzontale, trasversale, basata sul dialogo, che renda possibile l'espressione della voce dei collaboratori. Inoltre, oltre a rafforzare il concetto di ruolo strategico della figura dedicata alla comunicazione interna, è prioritario ed indispensabile che la definizione del *budget* alla comunicazione interna sia definito a monte, così da renderla anche più efficace ed efficiente ma soprattutto misurabile in termini di ritorni tangibili e no, in relazione agli sforzi economici e strategici.

Capitolo 3. Comunicazione ai tempi di crisi

3.1 *Il concetto di crisi e crisis communication*

Per comprendere cosa si intende per comunicazione di crisi è opportuno soffermarsi sul concetto di crisi nel settore del *business*. Come spesso accade, non vi è una definizione univoca di crisi, ma più descrizioni che cercano di cogliere le diverse sfumature del fenomeno. Quella che si addice di più a questo contesto è quella proposta da Invernizzi, secondo cui la crisi può essere considerata come un evento improvviso e inaspettato, il cui accadimento e la cui visibilità, all'interno e all'esterno, minacciano di produrre un effetto negativo sulla reputazione dell'organizzazione, di interferire con le normali attività di *business*, e di danneggiare i risultati economico-finanziari⁵¹.

La crisi d'impresa rappresenta quindi una particolare situazione che mette in pericolo la continuità e la sicurezza dell'attività aziendale. Tutte le crisi presentano degli aspetti comuni: l'eccezionalità dell'evento critico, un avvenimento imprevisto che comporta gravi problemi, e la visibilità dell'evento negativo, i problemi diventano di dominio pubblico e acquistano interesse per l'opinione pubblica. In risposta alla crisi, in un lasso di tempo breve, le imprese devono prendere decisioni e assumere comportamenti consoni per poter limitare le conseguenze⁵².

La comunicazione durante un evento critico mette a nudo la verità, vengono fuori le reali filosofie aziendali, le reali etiche di impresa e gli stili di *leadership* consolidatisi nel corso del tempo. È un ambito molto particolare della comunicazione di impresa, che può porta con sé drammaticità spesso ineliminabile e coinvolge una molteplicità di valori primari. L'*U.S. National Research Council Committee on Risk Perception and Communication*⁵³ ha creato nel 1989 la seguente definizione: la comunicazione dell'emergenza è un processo interattivo di scambio di informazioni ed opinioni tra individui, gruppi od istituzioni. Implica una molteplicità di messaggi circa la natura della crisi e altri messaggi non strettamente connessi con essa, ma che esprimono preoccupazione, opinioni, reazioni ai messaggi sulla crisi o ad azioni legali e amministrative finalizzate alla gestione della crisi stessa.

⁵¹ Invernizzi E., Romenti S., *Relazioni pubbliche e corporate communication*. Vol. 2, McGraw-Hill, 2012

⁵² Dalla Chiesa N., *Profili sociali della comunicazione di impresa. La classe creativa tra cultura e organizzazione*, FrancoAngeli, 2012

⁵³ National Research Council (US) Committee on Risk Perception and Communication. *Improving Risk Communication*. Washington (DC): National Academies Press (US); 1989. Disponibile su: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK218585/> doi: 10.17226/1189

Questa definizione ha il pregio di sottolineare che la comunicazione di crisi deve, innanzitutto, essere un processo interattivo di scambio; che non deve limitarsi ad essere un'attività meramente informativa, bensì coinvolgere non solo i fatti ma anche opinioni e valori; che non può in altri termini affrontare solo il lato razionale e tecnico-scientifico del rischio in questione, ma deve soprattutto affrontare il lato emotivo della reazione degli interlocutori. È un processo che non può limitarsi a diffondere una "corretta informazione" sull'evento negativo, ma creare un rapporto di fiducia e di colloquio fra chi l'evento deve gestirlo e chi vi è esposto⁵⁴.

Esistono diverse tipologie di crisi e varie modalità di classificazione. Una prima suddivisione, sulla base dell'andamento dell'attività dell'impresa, individua due possibilità⁵⁵: crisi per perdita della capacità espansiva, che può essere causata dalla concorrenza delle aziende rivali, dall'insuccesso di un prodotto, da una riduzione della domanda nel mercato di riferimento; crisi per perdita di stabilità causata da un evento inatteso, come può essere un incidente di qualsiasi tipo, che incide in modo negativo sui rapporti di fiducia che l'impresa ha creato nel corso degli anni al suo interno e al suo esterno.

Una crisi può essere classificata anche sulla base della sua collocazione rispetto all'impresa: a causa di un incidente esterno, la crisi comporta una rottura in termini di credibilità e fiducia, per cui è necessario che i professionisti della comunicazione ridefiniscano le basi e le condizioni di un nuovo rapporto fiduciario tra l'impresa e tutti gli *stakeholder*. Una crisi può avere il via dall'interno, per esempio una crisi finanziaria, uno scandalo riguardante i dirigenti, e uno scenario del genere può ledere la propria immagine esterna. In altri casi ancora, la crisi sorge a causa di problemi presenti nell'ambiente esterno, è quindi necessario che l'azienda ricostruisca la propria credibilità e il proprio rapporto di fiducia con l'ambiente a partire da nuovi principi e nuovi valori.

Le crisi possono essere classificate in base all'attività imprenditoriale: crisi d'opinione; crisi di mercato; crisi di successione; crisi dovuta a scandali riguardanti il *management*; crisi finanziaria; crisi per sabotaggio; crisi sociale; crisi societaria; crisi per problemi sindacali; crisi politica nazionale o internazionale; crisi per incidenti sul

⁵⁴ Norsa L., La comunicazione del rischio: comprendere le percezioni, "Crisis communication", newsletter n. 2, 2000

⁵⁵ Bucci A., Marchetti A., Perini A., Trupia F., La comunicazione di crisi. Le due vie, esempi di imprese e istituzioni, Nuova Arnica Editrice, 1998

lavoro; crisi per problemi di regolamentazione o di deregolamentazione; crisi per disastri naturali; crisi bellica⁵⁶.

La crisi può essere interna dovuta a problemi tecnici/economici, per esempio errori di produzione, incidenti di installazioni e problemi informatici; o di natura tecnica/economica esterna, catastrofi naturali, sistema organizzativo debole e impatto ambientale.

Ad innescare una crisi possono esserci anche fattori di natura umana-sociale-organizzativa esogeni che possono dare vita ad una crisi aziendale sono, ad esempio, sabotaggi; attività terroristiche (ad opera di malintenzionati il cui obiettivo è creare ansie e tensioni sociali); il rapimento di dirigenti; alterazioni dei prodotti fuori dalla fabbrica; contraffazioni; diffamazioni; scioperi. La stessa tipologia di crisi può generarsi per motivi interni all'azienda, in tal caso, a titolo di esempio, si individua il fallimento in seguito al tentativo dell'azienda di adattarsi e di cambiare nel corso del tempo in seguito a determinati progressi tecnologici e ad una accresciuta competitività dei concorrenti; debolezze organizzative; alterazione dei prodotti in fabbrica; diffamazioni provenienti dal personale dell'azienda; attività illegali; malattie del lavoro.

La varietà di tipologie di crisi elencate dimostra come non esistano settori produttivi immuni dal rischio. Qualsiasi azienda, per qualunque tipo di motivo, potrebbe trovarsi nella condizione di dover affrontare un'emergenza. È per questa ragione che alcuni esperti della materia considerano la crisi un'opportunità che le imprese devono saper cogliere e sfruttare a loro favore. Una buona gestione di una situazione di tensione può, infatti, accrescere e rafforzare la propria reputazione, in modo da ottenere il pieno appoggio dell'opinione pubblica e degli *stakeholder*. Questi ultimi, infatti, indirizzano più spontaneamente la loro fiducia verso quelle aziende che dimostrano di ammettere le proprie responsabilità e di agire per porre rimedio ad eventuali errori o colpe.

Una corretta gestione dell'emergenza può inoltre rappresentare il motore, la spinta per l'attuazione di cambiamenti e di nuove strategie per quanto riguarda, per esempio, le modalità di produzione o i ruoli dirigenziali di rilievo; affrontare in modo opportuno una crisi può anche indurre una riduzione della probabilità di nuovi eventi critici.

Definiamo, dunque, *crisis management* quella funzione strutturale del processo di direzione di un'organizzazione che analizza, predispone e coordina la gestione di

⁵⁶ Grandi R., Miani M., L'impresa che comunica. Come creare valore in azienda con la comunicazione, ISEDI, 2006

situazioni di crisi prevedibili⁵⁷. Pianificare un piano di *crisis management* non significa affrontare una crisi in corso, bensì strutturare con anticipo una strategia di comunicazione che consenta di ridurre al minimo eventuali problemi derivati dalla situazione di crisi. La comunicazione non si riferisce solamente alla fase acuta della crisi, ma anche alla fase post-crisi e alle modalità utilizzate dal *management* per superare la crisi stessa. È facile intuire l'importanza di tale aspetto se consideriamo che per un'azienda quotata il 70% del suo valore è determinato dagli *asset* intangibili. È chiaro, quindi, che l'impatto di una crisi può essere molto pesante da un punto di vista della reputazione e, di conseguenza, del suo valore, anche economico.

Molto spesso però le aziende sottostimano la probabilità di doversi trovare ad affrontare una crisi e arrivano quindi spesso impreparate ad affrontare le difficoltà. Ciò mette l'azienda nelle condizioni di esser colta di sorpresa da un evento negativo, anche se non tutte le crisi sono del tutto improvvise ed imprevedibili. Questo perché manca una pianificazione, gli strumenti e le procedure per rispondere alle difficoltà.

Si tratta di un processo di prevenzione ed amministrazione di medio/lungo periodo, che comprende tutte le attività da porre in atto prima, durante e dopo un evento critico al fine di proteggere l'organizzazione dalle minacce e di ridurre l'impatto. Tale disciplina è composta da tre fasi principali⁵⁸:

- Ricerca (o preparazione): ovvero la fase pre-crisi, quella durante la quale si mettono in pratica una serie di meccanismi per prevenire e per prepararsi alla crisi. In particolare, le procedure volte a prevenire la crisi sono l'analisi delle aree vulnerabili dell'organizzazione e il monitoraggio dei segnali deboli o premonitori, cioè quei segnali che possono far presagire l'avvento di un'emergenza; quelle volte a preparare lo scenario in caso di crisi sono la predisposizione di un comitato e di un piano di crisi, insieme all'indispensabile attività di *crisis training*, ossia quella fase di simulazione o addestramento che il comitato di crisi deve affrontare per capire se si è svolto un buon lavoro e se si è in grado di utilizzare correttamente gli strumenti preposti. Per quanto riguarda il piano di crisi (o piano di intervento programmato), la sua elaborazione è il risultato del lavoro di analisi delle aree vulnerabili e di monitoraggio dei segnali deboli. È la raccolta delle procedure attraverso cui operare, degli strumenti di comunicazione da utilizzare e della documentazione di cui servirsi durante una situazione di crisi. È

⁵⁷ Muzi Falconi T., Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche, Il Sole 24 Ore, 2003

⁵⁸ Poma L., Vecchiato G., La guida del Sole 24 Ore al crisis management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione, Il Sole 24 Ore, 2012

quindi un documento che contiene le informazioni più importanti per consentire di gestire le crisi ritenute più probabili e di maggior impatto nel migliore dei modi. La sua funzione è quella di guidare l'organizzazione e permetterle di prendere il controllo della situazione nel più breve tempo possibile. Le capacità del *management* e dei dipendenti vengono rese pronte ad intervenire rapidamente e con efficacia, anche per evitare i *rumors* che diventano leggenda metropolitana e che seguono in modo ineluttabile la vita dell'azienda.

Il comitato o *team* di crisi è, invece, un'unità organizzativa, composta da vari esperti, che si occupa della risoluzione di situazioni problematiche principalmente attraverso l'attività di comunicazione⁵⁹. Permettere ad un esperto della comunicazione di gestire la crisi, permetterà anche di mantenere e consolidare le relazioni interne ed esterne dell'azienda. Queste relazioni pubbliche in tempo di crisi sono fondamentali per creare e aumentare la fiducia e la reputazione del *brand*.

Il team deve unire qualità strategiche e qualità comunicative che possono essere talvolta supportate da apporti professionali specialistici esterni⁶⁰. La scelta dei membri di tali task force, in particolare del team manager e del portavoce, è affidata di volta in volta a coloro che possiedono le massime responsabilità all'interno dell'impresa e viene effettuata sulla base delle competenze necessarie, anche dal punto di vista delle relazioni sociali e comunicative.

- *Response* (o risposta): ovvero la fase di gestione durante la crisi, quella in cui si risponde concretamente attraverso una serie di azioni (tra cui di fondamentale importanza sono quelle di comunicazione) alla crisi in sé. In queste situazioni non esistono regole certe da applicare e le uniche informazioni precise che si hanno sono quelle che provengono dai ricordi dell'addestramento e da quanto scritto nel *crisis plan*. L'obiettivo da raggiungere in questa fase sarà quello di ridurre i danni in prospettiva di breve e lungo termine, evitando che i fatti in questione pregiudichino i rapporti con i pubblici cruciali.

Affrontare con successo una crisi richiede infatti due dati fondamentali: un meticoloso lavoro preventivo e una notevole esperienza. Ogni crisi ha un inizio e una fine, quello che sta nel mezzo è il percorso della crisi e va subito precisato che individuare i possibili punti di partenza e di arrivo consente di governare il processo e, soprattutto,

⁵⁹ Invernizzi E., Romenti S., *Relazioni pubbliche e corporate communication*. Vol. 2, McGraw-Hill, 2012

⁶⁰ Dalla Chiesa N., *Profili sociali della comunicazione di impresa. La classe creativa tra cultura e organizzazione*, FrancoAngeli, 2012

di intervenire per abbreviarne il percorso e la durata. Sessanta minuti è il tempo necessario, secondo J. E. Lukaszewski della New York University, per gestire una situazione di crisi, minimizzando il danno. Si chiama *golden hour*⁶¹, ora d'oro, perché una organizzazione in pochi minuti può decidere il suo destino.

Le opzioni possibili sono infatti due: risollevare le proprie sorti e salvare la reputazione oppure cadere nel vortice della crisi. Per intervenire tempestivamente è necessario capire che la crisi è innanzitutto un problema di comunicazione: in primo luogo, verso l'interno, verso i *manager* e i dipendenti, che devono sapere e capire cosa accade; in secondo luogo, verso l'esterno, verso tutti i pubblici e verso i *mass media*. Verso l'esterno, ogni azienda deve "parlare" con cinque macro-interlocutori: gli azionisti, i dipendenti, le istituzioni, i clienti e l'opinione pubblica e l'azienda che comunica con efficacia è quella che persegue i suoi obiettivi dialogando e ascoltando ogni interlocutore, dosando il giusto mix di comunicazione. È infatti necessario attivare un flusso di comunicazione con i media, commentare "per primi" e gestire il processo di comunicazione, senza subirlo.

Il modo in cui la crisi viene gestita ha profonde conseguenze sulla possibilità e sulla velocità di recupero dell'azienda. Se quest'ultima non è preparata ad affrontarla, il rischio è di non riuscire a mantenere il controllo degli avvenimenti e delle loro conseguenze. Spesso invece è la paura a colpire e a guidare i vertici dell'organizzazione colpita dalla crisi; è la paura che induce l'organizzazione a gestire in modo inadeguato la situazione e, talvolta, a rinunciare alla gestione della crisi stessa, cedendo al peggiore degli atteggiamenti: l'immobilismo. Obiettivo del professionista che si occupa di *crisis management* è quello di ristabilire ordine in una situazione che rischia di degenerare, salvaguardando la sicurezza delle persone, garantendo la *business continuity*, proteggendo il patrimonio aziendale e la sua reputazione.

- *Recovery* (o recupero): ovvero la fase post-crisi, quella in cui si recupera dalla situazione critica e, dopo averne sottolineato la fine, si propone un piano di rilancio immediato e si sfruttano le opportunità create dall'evento negativo, non ultima la possibilità di imparare da quanto successo per migliorare i propri meccanismi di prevenzione e preparazione. La gestione dell'evento critico può infatti avere esito positivo o negativo, ma in entrambi i casi l'impresa avrà a disposizione del materiale su cui riflettere e su cui effettuare le opportune valutazioni che andranno ad ampliare

⁶¹ Lukaszewski J., Lukaszewski On Crisis Communication: What Your Ceo Needs To Know About Reputation Risk And Crisis Management, Rothstein Publishing 2013

le sue conoscenze e la sua esperienza a riguardo (ad esempio, l'identificazione delle cause della crisi oppure la valutazione delle modalità con cui essa è stata gestita). Nel quadro di questa modalità di intervento assume particolare rilievo l'integrazione tra quadri tecnici e professionisti della comunicazione che, uniti in un rapporto di stabilità ed esperienza, danno così luogo a soluzioni ben strutturate⁶²

Due strumenti di comunicazione possono contribuire in modo determinante all'efficacia delle azioni scaccia crisi: internet e le *media relation*. Internet, strumento ancora troppo spesso sottovalutato dalle aziende italiane, può far rimbalzare la notizia in tutto il pianeta in tempi rapidissimi. Il secondo strumento è quello che tradizionalmente viene chiamato ufficio stampa o *media relation*. Il silenzio stampa come strumento di comunicazione può avere effetti più fragorosi di qualsiasi parola o comunicato stampa. Inoltre, non "blocca" il lavoro di indagine del giornalista che di fronte ad una notizia può trovare informazioni nei luoghi e nelle persone più impensate.

3.2 *La comunicazione interna al tempo del Covid-19*

Nelle aziende tradizionali, il modello che disegna i rapporti interni all'organizzazione aziendale è quello ispirato al comando e al controllo. Ciascuno ha qualcuno da comandare e controllare, ed è a sua volta comandato e controllato da qualcun altro. Questo tipo di organizzazione è funzionale alla produzione di massa, dove la comunicazione interna è la comunicazione degli "ordini di servizio" che rispettano una procedura. La comunicazione segue dunque le vie gerarchiche, in una sorta di *broadcasting* interno, da uno a molti. Il Presidente comunica con tutti, ma chi è da lui dipendente comunica solo con chi è sotto di lui.

Con Internet ciascun dipendente può comunicare con chiunque, in qualsiasi momento. Con internet, ogni singolo impiegato può intervenire nelle faccende aziendali, dire la sua su tutto, indipendentemente dalla sua posizione nell'organigramma aziendale.

Internet ha un grande potenziale, ma se non gestito e correttamente sfruttato è un'arma pericolosa contro la reputazione dell'azienda di cui possono servirsi i dipendenti. A meno che l'azienda stessa non adotti uno schema di comunicazione vero e partecipativo, in cui ciascuno investirà il meglio di sé e si sentirà parte di una comunità aziendale.

⁶² Dalla Chiesa N., *Profili sociali della comunicazione di impresa. La classe creativa tra cultura e organizzazione*, FrancoAngeli, 2012

Queste intuizioni sono state ulteriormente marcate dagli eventi e dagli effetti del COVID-19. È stato quindi inevitabile chiedersi: quale l'impatto dell'emergenza pandemica sulla comunicazione aziendale? E cosa diventerà la comunicazione aziendale nel nuovo contesto?

Per dare una risposta a questi quesiti, interessante è il Rapporto Censis-Ascai⁶³ pubblicato a settembre 2020. Da questa ricerca, in linea generale, ciò che emerge è che, in una fase in cui il bisogno di avere comunicazione chiara, tempestiva, immediata è diventato essenziale, la comunicazione aziendale c'è stata ed è risultata essenziale e percepita come positiva dalla maggioranza dei lavoratori.

Tale comunicazione è stata percepita dai dipendenti come empatica e l'esigenza delle aziende di esprimere vicinanza ai lavoratori è stata soddisfatta.

Il *fil rouge* forte che ha guidato la comunicazione aziendale nel periodo pandemico è stato comunicare la comunità aziendale, ovvero rendere tangibile l'esistenza di una comunità aziendale che minimizza il rischio di lasciare indietro qualcuno.

In futuro, per mantenere i risultati positivi raggiunti oggi, ogni *brand* aziendale dovrà applicare strategie di comunicazione e *advertising* volte a soddisfare il bisogno di autenticità relazionale e di *branding*.

Dai dati del Rapporto Censis-Ascai 2020 sulla Comunicazione d'Impresa in Italia emerge che i messaggi delle aziende nell'emergenza sono stati positivi e apprezzati, da quelli mirati a ringraziare pubblicamente i propri dipendenti per l'impegno profuso, al richiamo ad iniziative di solidarietà messe in campo a beneficio della comunità, fino alle incitazioni a comportamenti responsabili e attenti. La scelta comunicativa dell'esserci ha dato i suoi frutti: ben il 62,4% dei lavoratori di fronte alla comunicazione in cui si è imbattuto ha avuto una qualche reazione positiva, con percentuali che arrivano al 66% tra i *millennial*, al 66,4% tra dirigenti e direttivi, al 62,5% tra i laureati.

I dipendenti vogliono essere coinvolti, soprattutto per essere informati; infatti, si aspettano che la comunicazione interna dia valore ad aspetti come l'informare su obiettivi, progetti e iniziative (43,8%), formare per dare le competenze necessarie (41,9%), rassicurare (31,6%).

L'esperienza pandemica ha radicato nei lavoratori il bisogno di sentirsi parte di una comunità aziendale e per il 46,8% dei lavoratori italiani la comunicazione aziendale nel futuro dovrà coinvolgere, motivare, far sentire i lavoratori parte integrante di una

⁶³ <https://www.ascai.it/news/Ricerca-Censis-Ascai-2020.html>

comunità aziendale, con percentuali più elevate tra chi ricopre posizioni apicali (60%) e laureati (52,1%).

Il Censis, nel suo Rapporto, ha ritenuto giusto integrare il punto di vista dei lavoratori con quello dei comunicatori aziendali. Ha infatti raccolto anche l'opinione di tali esperti (78 comunicatori aziendali di grandi aziende italiane), con l'intento di capire quali fossero le loro opinioni in tema di scelte e strategie comunicative adottate nei mesi dell'emergenza sanitaria e per il futuro prossimo.

Ciò che ne emerge è in linea con il punto di vista dei lavoratori: considerando obiettivi raggiunti, sistemi utilizzati e coordinamento interno, la comunicazione è stata decisiva per la tenuta durante il *lockdown*. Per il 73,1% dei *corporate communicator*, nei mesi più duri della pandemia, la comunicazione aziendale interna abbia saputo conquistare in azienda un suo specifico spazio di azione, allargando i propri consueti spazi e confini, un coinvolgimento sempre maggiore nei processi decisionali, che resterà anche dopo il Covid.

In più, in linea con i lavoratori, anche tra i professionisti della comunicazione emerge il nuovo must della comunicazione interna: motivare e coinvolgere ogni *stakeholder*. Infine, l'83,3% degli intervistati ritiene poi che nel futuro l'intreccio tra comunicazione interna e comunicazione esterna sarà più forte e il 70% è convinto che si lavorerà meglio, con risultati migliori.

3.2.2 La comunicazione interna al tempo del Covid-19 del Gruppo ABI

La comunicazione in tempo di crisi ha caratteristiche particolari e diverse dalla informazione *tout court*. Gli effetti nefasti di una errata diffusione di notizie e di dati sono quasi immediati e colpiscono il cuore e la mente della società. Come abbiamo visto, comunicare in un momento di crisi non è come farlo in tempi normali.

Inoltre, nella maggior parte dei casi si pensa che la comunicazione di crisi sia rivolta solo all'esterno e questo, forse, perché si tratta del luogo maggiormente sottoposto alla luce dei riflettori durante una vicenda negativa: continue sollecitazioni e attacchi provenienti dai consumatori, dai giornalisti, dall'opinione pubblica. In tutto ciò però, trova pure spazio una comunicazione di crisi rivolta all'interno dell'organizzazione. Il suo scopo è quello di rendere partecipe l'intero personale di quanto sta accadendo, di informare circa le difficoltà dell'azienda. In alcuni casi, questo tipo di comunicazione

può generare un maggiore senso di partecipazione in tutti i lavoratori dipendenti, creando uno spirito di squadra che aiuta a superare le difficoltà⁶⁴.

Dallo studio di alcuni dei casi più eclatanti e clamorosi verificatisi nel corso della storia recente, sia italiana che internazionale, è sorta la convinzione che esista una coerenza tra cattiva gestione e cattiva comunicazione e viceversa.

Si può quindi sostenere che vi sia uno strettissimo rapporto tra la qualità della gestione e la qualità della comunicazione di crisi. È interessante notare che, quando la crisi ha una natura endogena (si scatena a partire da motivazioni interne all'azienda), la sua gestione si fonda su una cattiva o addirittura pessima comunicazione, come conferma il caso relativo all'Ilva, di cui si è appena parlato. Quando invece la crisi ha una natura esogena (l'impresa è consapevole fin dall'inizio di essere esente da responsabilità, come nella vicenda che ha coinvolto la Johnson & Johnson), aumentano le probabilità che essa venga ben gestita attraverso una corretta comunicazione. Da questa tendenza si deduce come l'assenza di colpe favorisca la trasparenza⁶⁵.

A questo proposito, vengono riportati i dati di sintesi che emergono da un'indagine dell'ABI dal titolo "La comunicazione interna al tempo del Covid"⁶⁶.

Il campione è costituito da 11 banche e aziende partecipanti al gruppo di lavoro ABI sulla comunicazione interna, che per numero di dipendenti rappresentano il 45% del settore. La rilevazione si sviluppa a partire dalle esperienze sperimentate in periodo di pandemia dal settore, in particolare riguardo agli strumenti e ai contenuti delle attività, con l'obiettivo di costituire un bagaglio pratico di conoscenza sulle prospettive della comunicazione interna.

Alla luce della pandemia, il riposizionamento delle attività di comunicazione si affida alle seguenti leve strategiche: rilancio dell'identità aziendale, relazione rafforzata con le comunità di interesse, formazioni dei comunicatori e misurazione dei risultati ed efficacia dell'attività.

L'analisi si concentra su tre aspetti della comunicazione interna: gli strumenti e le attività, il contenuto e le dimensioni e il tono della comunicazione. È stato chiesto ad ogni banca partecipante all'indagine di assegnare un valore da 1 a 5, dove 1

⁶⁴ Grandi R., Miani M., *L'impresa che comunica. Come creare valore in azienda con la comunicazione*, ISEDI, 2006

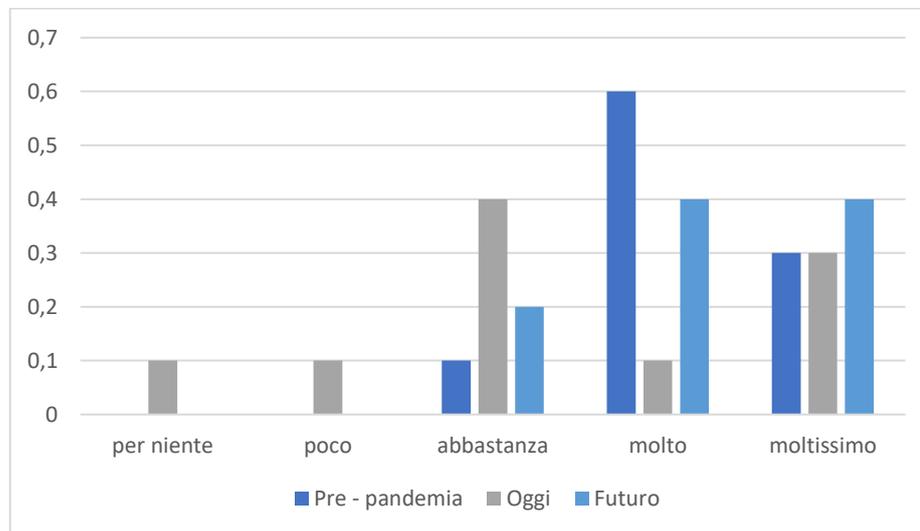
⁶⁵ Dalla Chiesa N., *Profili sociali della comunicazione di impresa. La classe creativa tra cultura e organizzazione*, FrancoAngeli, 2012

⁶⁶https://www.abi.it/DOC_Societa/Cultura/La%20comunicazione%20interna%20ai%20tempi%20del%20Covid/LA%20COMUNICAZIONE%20INTERNA%20AI%20TEMPI%20DEL%20COVID_report%20di%20sintesi_aprile2021%20-%20DEF_CE.pdf

corrisponde al giudizio per niente e 5 moltissimo, ad una serie di variabili, per definire quantitativamente il grado di attenzione dato dalle banche alle singole voci nel tempo, ovvero quanto una data banca ritenga strategico l'utilizzo di determinati strumenti/attività, oggi, prima e dopo la pandemia.

Il primo elemento di indagine riguarda gli eventi aziendali, per esempio *meeting*, *convention* e *road show*, sono sempre stati considerati molto strategici e, anche se oggi sono stati messi in stand-by, lo saranno anche per il futuro. L'80% del campione ha dato un grado di importanza tra molto e moltissimo a questa attività. A variare probabilmente sarà la fruizione di questi eventi, ma non perderanno di rilevanza.

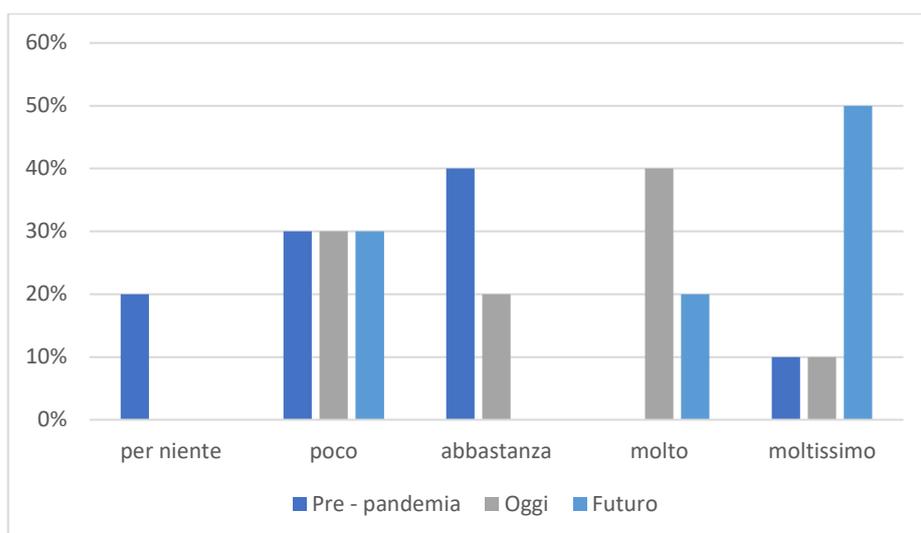
Figura 16: Eventi aziendali (meeting, convention, road show, ecc.)



Fonte: elaborazione dell'autore

Tra le attività svolte all'interno delle banche, nella prospettiva futura, emerge con rilevanza la necessità di puntare sui comunicatori, che dovranno essere pronti a far fronte alle nuove sfide, nella prospettiva che il suo ruolo sarà sempre più rilevante. Una necessità crescente, quasi inesistente ieri, percepita come strategica dal 50% degli utenti oggi e dal 70% degli intervistati in futuro.

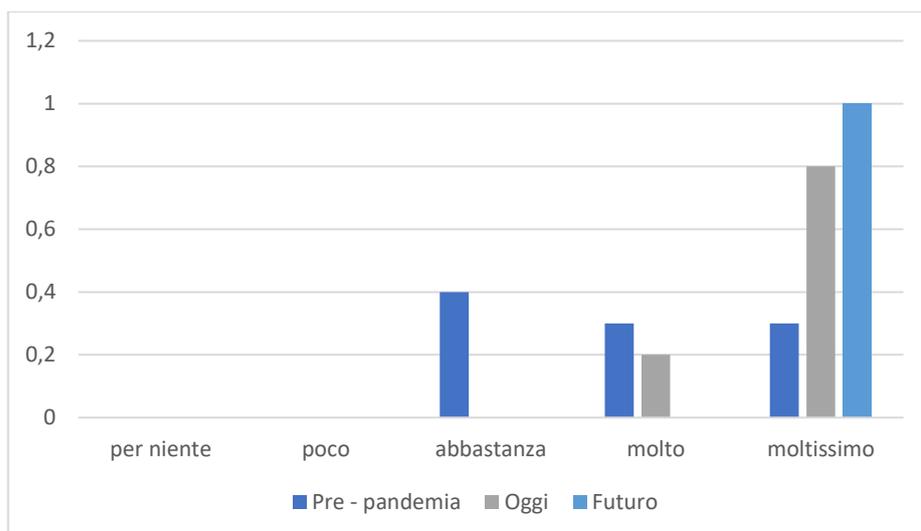
Figura 17: Formazione dei comunicatori



Fonte: elaborazione dell'autore

In termini di comunicazione interna, la intranet aziendale è lo strumento più rilevante, imprescindibile per le strategie aziendali future, infatti il 100% del campione ritiene questo strumento assolutamente strategico. Con l'aumento della connettività tramite dispositivi mobili e lo sviluppo delle reti sociali su Web, in ottica di integrazione di nuovi strumenti di comunicazione, condivisione e collaborazione, l'Intranet si presenta quale fulcro attraverso cui sempre più si costruiranno e moduleranno le relazioni e attraverso cui passeranno i flussi informativi.

Figura 18: Intranet aziendale



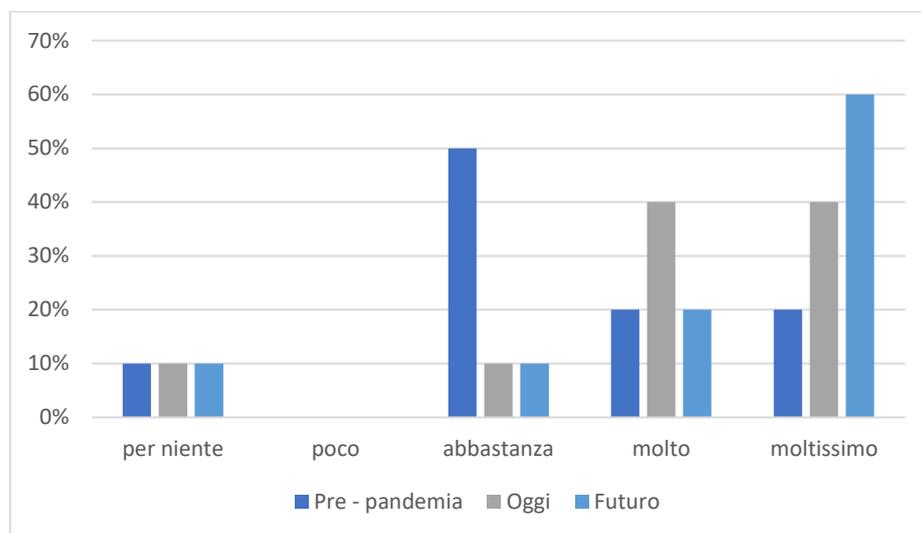
Fonte: elaborazione dell'autore

L'indagine dell'ABI pone l'attenzione anche sulle Tv e Radio aziendali. Strumenti riscoperti con la pandemia, il cui ruolo si rafforzerà nel futuro, anche in relazione alla

possibilità di avvalersi di podcast e nuovi canali di trasmissione delle informazioni, anche in ottica di integrazione su piattaforma Intranet. Così come tutto il mondo digital, sia esso relativo ai social media che ai giornali web, oggi' rispetto al passato assume un ruolo rafforzato. Nella nuova normalità, l'impronta digitale accrescerà la sua importanza per poi stabilizzarsi.

Nell'ambito delle strategie di comunicazione interna, la verifica e la misurazione dell'efficacia della comunicazione è una dimensione che assume un ruolo più specifico. Infatti, il valore strategico "moltissimo" aveva un valore del 20% nel periodo "prima della pandemia", del 40% "oggi" e del 60% "in futuro".

Figura 19: Verifica e misurazione dell'efficacia della comunicazione



Fonte: elaborazione dell'autore

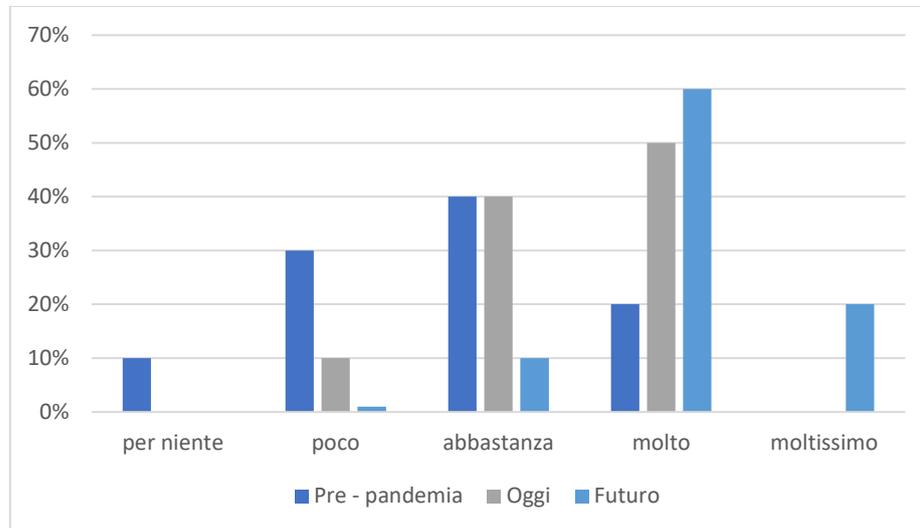
Non si esclude che nel prossimo futuro nuovi strumenti o mezzi di comunicazione (*webinar*, eventi aziendali su piattaforma on line come Teams/webex/altre) oggi sperimentali ed utilizzati solo ai fini delle necessità dettate dalle restrizioni del Covid non possano trasformarsi in soluzioni di routine.

Il secondo punto dell'indagine è finalizzato a valutare i diversi contenuti di comunicazione interna e le loro caratteristiche. Dall'indagine emerge chiara la necessità di mettere sempre più al centro delle proprie strategie le persone in azienda e i loro bisogni, fornendo loro servizi e contenuti che generano un interesse emozionale e volto alla risoluzione dei problemi.

È facile immaginare che il contenuto a carattere emozionale, prima della pandemia, aveva un peso quasi nullo, ma diventa importante oggi per la metà degli intervistati, e ancor di più nella prospettiva futura (80%). Un dato interessante che viene considerato come determinante per il futuro, strettamente collegato a quello emozionale, nell'ottica

di una comunicazione capace di essere sempre più d'impatto e coinvolgente, e il contenuto simbolico e valoriale all'interno dei messaggi aziendali.

Figura 20: Quanto i contenuti di comunicazione interna presentano un tono “Emozionale”

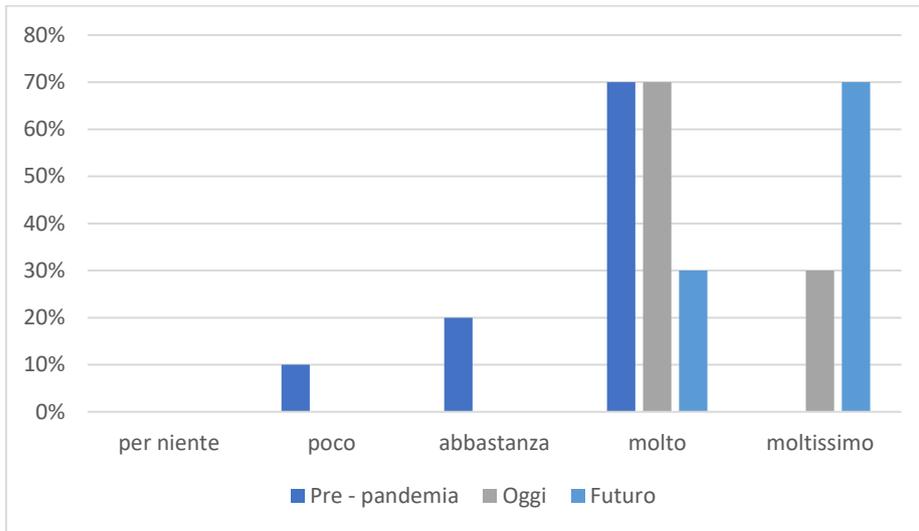


Fonte: elaborazione dell'autore

In epoca di pandemia suscitano molta attenzione le comunicazioni di servizio, che potremmo quasi definire procedura operativa, in termini di *problem solving* operativo e professionale. Strumenti che hanno una grande potenzialità se utilizzati in momenti di crisi.

L'attenzione per le persone in azienda (People care) rivela una notevole accelerazione con l'avvento della pandemia. Già oggi centrale per tutte le realtà rispondenti, diventa massima nella prospettiva futura (30% 'molto', 70% 'moltissimo').

Figura 21: Quanto i contenuti di comunicazione interna presentano un tono “people care”

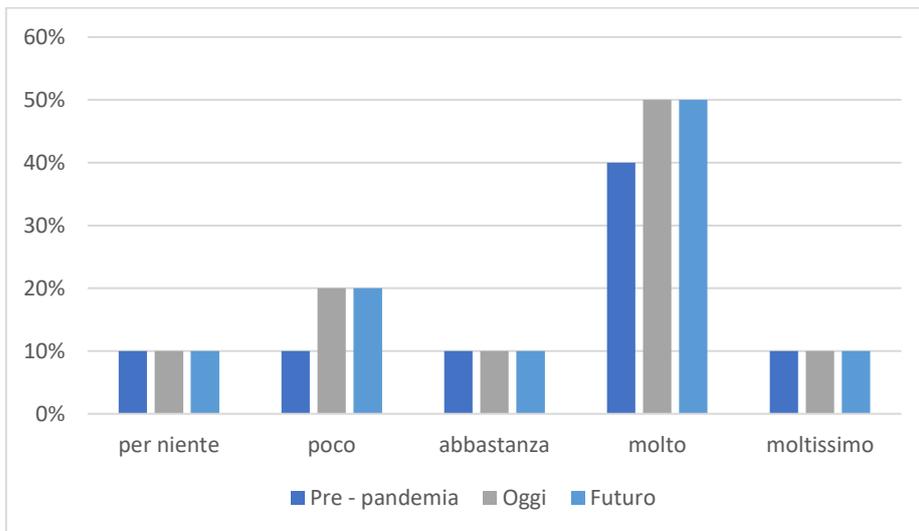


Fonte: elaborazione dell'autore

Inoltre, il 40% delle banche, che hanno partecipato all'indagine, hanno affermato di aver rafforzato i canali di ascolto attivi per raccogliere preoccupazioni e suggerimenti dei collaboratori.

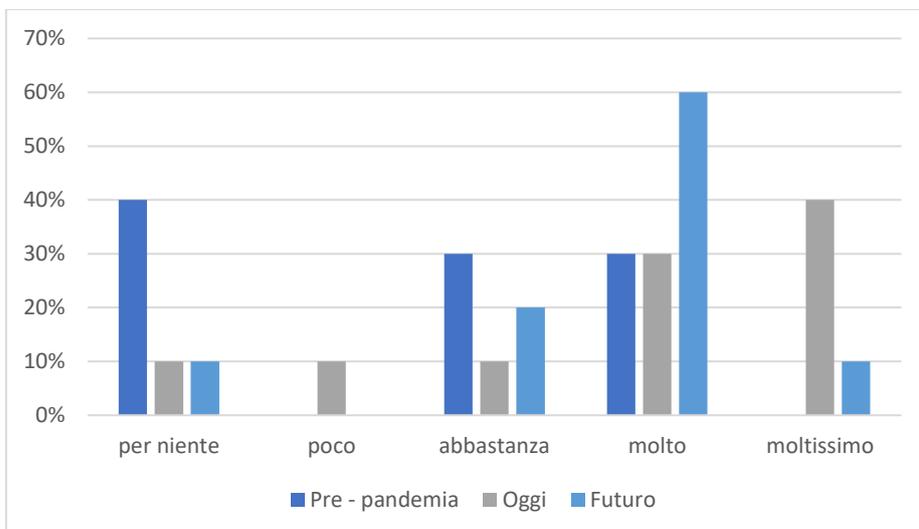
Durante una crisi, così come è stato nel momento di *lockdown* per il coronavirus, si è rafforzata la necessità di una comunicazione interna improntata sulla vicinanza, capace di instaurare un dialogo coinvolgente, rassicurante e collaborativo. Un tono amichevole è risultato essere il più usato durante la pandemia, la medesima cosa accade anche rispetto al tono coinvolgente, sempre più utilizzato rispetto al passato. Molto probabilmente questo tono nelle comunicazioni interne resterà in eredità anche per il futuro. Infine, nelle strategie di comunicazione implementate durante la pandemia si rileva anche un tono rassicurante. In periodo di crisi epidemiologica il 30% dei rispondenti l'usa molto e il 40% moltissimo, nella prospettiva futura assume un valore complessivo in termini di rilevanza strategica del 70%.

Figura 22: Quanto i contenuti di comunicazione interna presentano un tono "amichevole"



Fonte: elaborazione dell'autore

Figura 23: Quanto i contenuti di comunicazione interna presentano un tono "rassicurante"



Fonte: elaborazione dell'autore

3.3 La comunicazione come risorsa strategia e il rilancio del paese

Dalla ricerca emerge che agli occhi dei lavoratori sono stati apprezzati quei segni di presenza delle comunità aziendali che la comunicazione ha reso evidenti nel *lockdown*. Opinione condivisa dai professionisti della comunicazione è che le aziende hanno scelto di dare segni tangibili e concreti di vicinanza e presenza ai propri collaboratori. Non tutte sono state pronte nell'immediato, ma l'intenzione era quella di dare un

messaggio rassicurante e di mostrarsi come entità vive, dinamiche non rimaste spaesate di fronte alla minaccia sanitaria, economica e sociale.

In futuro, anche data l'innovazione tecnologica dei processi e degli strumenti, la digitalizzazione di tutti i settori, vedremo che gli strumenti e i canali di comunicazione verranno aggiornati o addirittura sostituiti in continuazione. Si tratta di un processo che era partito prima della pandemia, ma che tra il 2020 e il 2021 ha subito una accelerazione decisiva, portando le modalità di lavoro virtuali e a distanza come soluzione preferita ai tradizionali canali.

Seppure la maggioranza dei dipendenti si siano mostrati capaci di adattarsi alle trasformazioni digitali e alle nuove modalità di lavoro, sarà inevitabile un aggiornamento costante e continuo delle competenze digitali, culturali e relazionali per stare al passo coi tempi, cavalcando l'ondata di novità che investirà anche la comunicazione corporate.

Come è stato anticipato già nel capitolo precedente, in modalità più teorica, oggi alla luce di questi dati è da considerare, è inevitabile ritenere che l'intreccio tra comunicazione interna e comunicazione esterna sarà sempre forte all'interno delle aziende e quindi parleremo solo di comunicazione integrata, più attenta al lavoratore, in modo da farlo sentire parte di un progetto e in modo che tutti i collaboratori conoscano e condividano la cultura aziendale e il valore sociale dell'azienda, materializzandolo in atti concreti e dandone concreta dimostrazione.

Dalla crisi sanitaria ed economica che stiamo ancora gestendo potremmo trarre degli insegnamenti utili per il futuro e riconducibili a:

- La comunicazione come *key-player* nei processi decisionali: la comunicazione interna ha giocato un ruolo fondamentale nei contesti aziendali durante la fase acuta della pandemia, aumentando il proprio valore strategico all'interno delle pianificazioni aziendali, ciò aumenterà nel futuro
- Più valore e voce della comunità aziendale: la crescita del valore della comunicazione è dovuta alla capacità di aver saputo intercettare lo spirito del tempo, riuscendo a creare un legame empatico, coinvolgente con i lavoratori pur nella eccezionalità della situazione pandemica. Il giusto tono delle comunicazioni con i lavoratori ha fatto sì che le iniziative aziendali siano state per i lavoratori la prova concreta di essere parte di una comunità più ampia, che non intende lasciare indietro nessuno. Ripartire dalla collettività aziendale, e quindi dal capitale umano, con un approccio e cultura aziendale che guardi ai lavoratori come persone portatrici di

bisogni, aspettative e non come meri operatori economici, è allora il principale insegnamento destinato a restare nel futuro della comunicazione aziendale

- Autenticità: non è più tempo di una comunicazione finta e costruita. Nell'emergenza sanitaria ha vinto una comunicazione autentica, che ha toccato le corde più intime dei bisogni e delle aspettative individuali, entrando nel vissuto delle persone, mostrando ad esempio attenzione al posto di lavoro, al benessere dei dipendenti, o mettendosi a disposizione degli stessi.

La sfida futura della comunicazione sarà quella di includere un insieme di valori in un brand, valori che diventano poi azioni sul mercato, un nuovo stile di relazionarsi con i propri dipendenti e tutti gli *stakeholder*, un'occasione per prendere in considerazione gli effetti della propria attività su una comunità, un momento per mostrarsi veri, vulnerabili e di assumersi la propria quota di responsabilità per il benessere della comunità, aziendale e sociale.

L'emergenza *Covid-19* potrebbe essere un'occasione di crescita e rivoluzione, l'opportunità di dare vita ad una nuova fase e metodologia di comunicazione e di modo di fare business, più inclusivo, responsabile e virtuoso.

Conclusioni

Il progetto sviluppato ha permesso di affrontare il tema trattato da diversi punti di vista, andando ad investigare su quali sono gli elementi fondamentali nella costruzione di un'identità di brand e una strategia di comunicazione vincente. Abbiamo constatato quali sono gli strumenti più adatti per una comunicazione funzionale ed efficace, analizzandoli nel dettaglio ed evidenziandone le potenzialità.

L'obiettivo del presente elaborato era quello di dimostrare il ruolo strategico della comunicazione interna, in quanto nel 2021 è tempo di implementare nuove tattiche in grado di migliorare la strategia di comunicazione interna e connettere e coinvolgere e motivare tutti gli stakeholder.

La trattazione si è soffermata in particolare sul mercato italiano, con un breve focus sul settore bancario.

La pandemia ha cambiato il modo in cui le comunicazioni interne funzionano e operano. Sempre più organizzazioni stanno assumendo un'attenzione incentrata sui dipendenti che aiuta a soddisfare le loro esigenze. Tradizionalmente, la comunicazione interna si è concentrata sulla creazione di contenuti, ma la comunicazione non è semplicemente un canale a senso unico, dovrebbe facilitare i dipendenti che sono in grado di comunicare e interagire tra loro.

In questo senso, la tecnologia è venuta in soccorso delle aziende, è stata fondamentale nell'ultimo anno per i lavoratori remoti, soprattutto per quanto riguarda le comunicazioni aziendali e l'assicurazione che le organizzazioni dispongano dell'infrastruttura giusta per mantenere la cultura aziendale. Garantire che i dipendenti abbiano accesso agli strumenti digitali adeguati, per esempio Zoom per le videoconferenze, è fondamentale per il modo in cui i vari lavoratori si collegano e si sentono coinvolti. Le piattaforme digitali, come le intranet, hanno consentito alla forza lavoro di lavorare insieme in modi unici e trasformativi, che aiutano a garantire che le voci dei dipendenti siano viste e ascoltate.

In sostanza, il futuro delle comunicazioni sarà progettato per soddisfare le esigenze dei dipendenti, il che significa piattaforme moderne, accessibili e facili da usare. Le organizzazioni devono essere in grado di diffondere le informazioni in modo rapido e semplice. I dipendenti devono accedere alle informazioni su una piattaforma centralizzata e tutti devono partecipare.

Si può concludere che, in questo segmento, una buona comunicazione interna è in grado di tutelare le relazioni di fiducia che inevitabilmente devono nascere e crescere all'interno di ogni azienda che voglia restare competitiva all'interno del mercato. La mancanza della comunicazione interna o la sua cattiva gestione non fanno altro che amplificare gli effetti negativi della crisi sul futuro delle imprese. Comunicare bene all'interno dell'azienda vuol dire rafforzare il senso di sicurezza dei collaboratori, creando in loro un senso di appartenenza nei confronti dell'organizzazione, stimolando le persone a dare il loro meglio al fine del raggiungimento di quelli che sono gli obiettivi aziendali che, se interiorizzati dalle persone, finiscono per avere un'elevata compatibilità con gli obiettivi di ogni singolo collaboratore.

A decretare il successo di un brand e della sua reputazione non sono solo le caratteristiche dei prodotti, quanto i valori rappresentati dall'azienda attraverso la propria strategia di marketing e il valore dei suoi beni intangibili e, oggi più che mai dei suoi collaboratori.

Una comunicazione interna coesa, coerente, trasparente e con frequenti occasioni di feedback costituisce la chiave di volta per la riduzione delle incertezze, delle asimmetrie informative e per il successo dell'impresa. La sua gestione si rivela quindi di fondamentale importanza, e richiede investimenti economici e formativi per poter contare sempre su un feedback positivo dei consumatori e dei lavoratori, questo è ciò che viene garantito da operazioni di brand management gestite strategicamente.

Bibliografia

- Aaker D. A., Brand equity. La gestione del valore della marca, Franco Angeli, 2003
- Al Ries e Jack Trout nel 1968, con una serie di articoli intitolati "The Positioning Era Cometh", per la rivista Industrial Marketing
- Arthur Andersen & Co, The Valuation of Intangible Assets, Economist Intelligence Unit, 1992
- Balmer J.M.T., Gray E.R., Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage, "Corporate Communications: An International Journal", 1999
- Binda L., La comunicazione economico-finanziaria e le nuove tecnologie, Franco Angeli, 2008
- Bodi Chu, Analysis on the Success of Coca-Cola Marketing Strategy. Paper presented at the 2020 2nd International Conference on Economic Management and Cultural Industry, 2020
- Brassani M., Sbalchiero S., Brand design. Costruire la personalità di marca vincente, Alinea, 2017
- Bresciani R., Rondinelli R., Nice to bran you, Franco Angeli, 2018
- Bucci A., Marchetti A., Perini A., Trupia F., La comunicazione di crisi. Le due vie, esempi di imprese e istituzioni, Nuova Arnica Editrice, 1998
- Caroli M., Fontana F., Economia e gestione delle imprese, McGraw Hill, 2017
- Centauro L., Sorchiotti T., Personal Branding. L'arte di Promuovere e Vendere Sé Stessi Online, Hoepli,
- Collesei U., Comunicazione e capitale simbolico d'impresa, "Sinergie", 2002
- Cornelissen J., Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice (English Edition) 6° Ed., SAGE Publications Ltd, 2020
- Dalla Chiesa N., Profili sociali della comunicazione di impresa. La classe creativa tra cultura e organizzazione, FrancoAngeli, 2012
- Definizione fornita dall'Organizzazione Mondiale della Proprietà Intellettuale (OMPI)
- Di Marco P., Rimini D., 1 Business Plan: manuale operativo, Edizioni Martina Bologna, 2007
- Ex Dlgs 10/02/2005 n.30 – Codice della proprietà industriale
- Ferraresi M., Pubblicità: teoria e tecniche, Carocci editore, 2017
- Fiocca R., Relazioni, valore e comunicazione d'impresa. La comunicazione integrata nell'economia delle imprese, Egea, 1993

Grandi R., Miani M., L'impresa che comunica. Come creare valore in azienda con la comunicazione, ISEDI, 2006

Grandinetti R., Marketing, Mercati, prodotti e relazioni, Carocci editore, 2008

Invernizzi E., La comunicazione organizzativa per il governo dell'impresa, Giuffrè, 2000

Invernizzi E., Romenti S., Relazioni pubbliche e corporate communication. Vol. 2, McGraw-Hill, 2012

Invernizzi E., RP e comunicazione aziendale, "Sviluppo & Organizzazione", 2004

Jacoby, J., Olson, J. C., & Haddock, R. A., Price, brand name, and product composition characteristics as determinants of perceived quality. *Journal of Applied Psychology*, 1971, pp. 570–579

Keegan W.J., Global marketing management. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2019

Keller K.L., "Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity", Upper Saddle River, Prentice Hall, NY, 1998

Kitchen P.J., Schultz D.E., Integrated Corporate and Product Brand Communication, *Advances in Competitiveness Research*, 2003

Kitchen P.J., Schultz D.E., Raising the Corporate Umbrella: Corporate Communications in the 21st Century, Palgrave, 2001

Kotler P., Scott W.G., Marketing management, ISEDI, 2002

Kotler, P., & Armstrong, G., Principles of marketing (6 th ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2018

Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C., Marketing (7 th ed.). Mason, OH: South-Western Thomson Learning, 2019

Lambin J. J., Market-driven management. Marketing strategico e operativo, McGraw-Hill, Milano 2012, p. 214

Lambin JJ., Marketing strategico e operativo, McGraw-Hill, 2004

Lukaszewski J., Lukaszewski On Crisis Communication: What Your Ceo Needs To Know About Reputation Risk And Crisis Management, Rothstein Publishing 2013

Mazzei A., Comunicazione e reputazione nelle Università, Franco Angeli, 2004

Mazzei A., La comunicazione interna nelle fasi di sviluppo, crisi e ripresa dell'azienda, Franco Angeli, 2012

Muzi Falconi T., Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche, Il Sole 24 Ore, 2003

Norsa L., La comunicazione del rischio: comprendere le percezioni, “Crisis communication”, newsletter n. 2, 2000

P. Camagni, R. Nikolassy, InfoSIA, Vol. 2, Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2015

Pellicelli A.C., Introduzione al Marketing strategico, Giappichelli, 2009

Peter, J. P., & Olson, J. C., Consumer behavior and marketing strategy, Chicago: Irwin, 2019.

Poma L., Vecchiato G., La guida del Sole 24 Ore al crisis management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione, Il Sole 24 Ore, 2012

Porter M. E., Il vantaggio competitivo, Einaudi, 2011

Rapporto sulla Comunicazione Interna nelle aziende italiane. CERC - Centre for Employee Relations and Communication, WG_EC - Working Group Employee Communication, Alessandra Mazzei, Luca Quaratino

Rapporto sulla Comunicazione Interna nelle aziende italiane. CERC - Centre for Employee Relations and Communication, WG_EC - Working Group Employee Communication, Alessandra Mazzei, Luca Quaratino

Ready S., Building your brand. Club Management; Nov/Dec 2007, ed. 2020, pg. 32

Rossi G., La comunicazione aziendale, FrancoAngeli, 2010

Salem E., Che cos'è la comunicazione d'impresa, Lupetti, 1988

Srivastava K., Shocker A. (1991), Brand equity: a perspective on its meaning and measurement, MSI Report No. 91-124, Cambridge, MA, Marketing Science Institute

Tamborini S., Marketing e comunicazione sociale, Lupetti, 1992

Van Riel B.M., Fombrun C. J., Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management, Routledge, 2006

Veneziani S., Come si realizza un ufficio stampa, Bridge, 1993

Weinberger D., The Cluetrain manifesto, Rick Levine, 1999

Sitografia

https://www.abi.it/DOC_Societa/Cultura/La%20comunicazione%20interna%20ai%20tempi%20del%20Covid/LA%20COMUNICAZIONE%20INTERNA%20AI%20TEMPI%20DEL%20COVID_report%20di%20sintesi_aprile2021%20-%20DEF_CE.pdf

The Coca-Cola Company, Annual report. Retrieved July 10, 2018 from [http://media.corporate-](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/94/94566/TCCCacqofglaceauinvpres.pdf)

[ir.net/media_files/irol/94/94566/TCCCacqofglaceauinvpres.pdf](http://media_files/irol/94/94566/TCCCacqofglaceauinvpres.pdf)

National Research Council (US) Committee on Risk Perception and Communication. Improving Risk Communication. Washington (DC): National Academies Press (US); 1989. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK218585/> doi: 10.17226/1189

http://ojs.francoangeli.it/_omp/index.php/oa/catalog/book/500

<https://www.ascai.it/news/Ricerca-Censis-Ascai-2020.html>

<https://www.ige.ch/it/protezione/marchi.html?L=0>