

modo di far pubblicare con grande evidenza sulla rivista della Camera dei Comuni una notizia particolareggiata sulla campagna, suddivisa secondo i vari media. Nell'annuncio erano comprese anche alcune dichiarazioni riguardanti il finanziamento, con il titolo: «Vero o falso?», e al lettore veniva chiesto di rispondere a più di 60 domande.

La maggior parte delle imprese che ho conosciuto per esperienza personale non possiede una filosofia scritta: esse vi direbbero che non ne hanno mai sentito il bisogno, o che lo considererebbero come un esercizio pretenzioso e privo di senso, o che ci hanno provato ma il risultato era stato imbarazzante: è lo stesso atteggiamento che certa gente ha nei confronti del sesso.

Certo ottenere dal management una buona articolazione della *raison d'être* essenziale dell'impresa è uno dei più difficili compiti del responsabile della comunicazione, sia interno all'azienda o consulente: arrivare a determinare lo statuto filosofico dell'impresa è come strappare un dente. Reticenza, riluttanza, modestia, paura di dire cose ovvie: qualunque sia la ragione, il risultato è un buco vuoto, nel posto dove dovrebbe esserci una politica d'impresa. Ma poiché il pubblico, come la natura, ha orrore del vuoto, lo riempie con ogni frammento di percezione, con dicerie e con tutto ciò che trova a portata di mano.

Uno di questi tipi di pubblico è lo stesso personale dell'impresa: come dipendenti e come esseri umani, essi hanno bisogno di conoscere, e ne hanno il pieno diritto, di che cosa l'impresa si occupa e se la direzione sa ciò che sta facendo e che cosa l'impresa rappresenta.

COME DEFINIRE LA FILOSOFIA AZIENDALE

La riunione

Il problema è convincere il massimo dirigente che questo è un compito della massima importanza, e che lui ne è responsabile in prima persona. La risposta è molto semplice: egli ha il compito di fare in modo che altre persone considerino questo come il loro compito primario. Per fare ciò, egli deve scegliere sei dirigenti, che rappresentino i diversi aspetti dell'attività imprenditoriale e le diverse funzioni dell'impresa, e deve chiedere loro di scrivere un testo di non più di cento parole. Questo testo deve comprendere ciò che l'impresa rappresenta, i suoi obiettivi e i criteri principali per stabilire se l'impresa ha avuto o no successo; più di tanto non è necessario. A questo stadio della esercitazione, occorre controllare sia la forma che il contenuto. Il formato scelto non deve in alcun modo impedire la libera scelta delle priorità e la loro opinione circa la filosofia dell'impresa, a prescindere dagli argomenti scelti.

Due sono i risultati possibili di questa esercitazione: l'unanimità ragionevole o il caos. In entrambi i modi, il boss ne esce vincente, ma se il collettivo dei dirigenti mostra unanimità nell'analisi della realtà e degli

obiettivi, il compito di formulare una filosofia d'impresa diventa molto più facile. Il *chief executive* si accorgerà non solo che mettere le cose per iscritto rende la cosa più semplice, ma anche che virtualmente una forma di accordo è sempre raggiungibile. Naturalmente egli può servirsi dell'unanimità come una scusa per evitare di mettere per iscritto una filosofia; tuttavia, quando si è a questo punto, smettere è praticamente impossibile. Inoltre, egli si troverà a dover accordare tra loro differenze di stile, di grado e di intensità, e ovviamente è impossibile che egli non voglia approfittare della circostanza per imprimere alla comunicazione la sua personale impronta.

Se invece il risultato è caotico, diventa evidente la necessità di stabilire una filosofia: se non c'è accordo sugli scopi, sulle cose in cui l'azienda crede e sulle mete da raggiungere, allora è necessario mettere in questione lo stesso management: è risoluto? è deciso? è comunicativo? in poche parole: «sa che cosa sta facendo?». Questo, ricordatelo, è ciò di cui deve occuparsi la filosofia dell'impresa, a nostro parere.

Formulare una filosofia e farla accettare, è un'operazione che assume allora un significato assai più vasto. Si potrebbe affermare che in presenza di una direzione disorganizzata una filosofia scritta costituisce un lusso inutile: se la nave è fuori rotta, non è tempo di dipingere la polena. Si può tuttavia obiettare che questo non è dipingere la polena ma fornire una serie di carte per trovare la rotta.

Alcune imprese hanno queste carte, ma potrebbero non essere aggiornate: una filosofia d'impresa condensata in una dichiarazione ha bisogno di essere continuamente controllata. Gli orientamenti strategici per gli anni Settanta sono adeguati agli anni Novanta? E nella società di oggi sono ancora valide le affermazioni che erano di moda nelle *business schools* che abbiamo frequentato da giovani? Un esempio: c'è qualcuna di queste affermazioni generali che tuttora possiamo ritenere valida?

— Il primo compito di un'impresa è mantenersi a galla.

— Il nome del gioco è «profitto».

— Il nostro compito fondamentale è procurarci il cliente e mantenerlo.

Il profitto è in se stesso una meta, oppure l'unità di misura di qualche altro scopo? E di quale? E noi, nei confronti di chi siamo responsabili? Nei confronti degli azionisti, del personale, di noi stessi, o dei nostri clienti? C'è una priorità nelle nostre responsabilità? Abbiamo fini di carattere sociale? Possiamo esporre questi fini in una forma specifica, tenendo presente che la nostra filosofia dovrebbe potersi riferire a noi e a noi soltanto? Quale specifico beneficio portano ai nostri clienti e alla società in generale i prodotti della nostra impresa? E quali sono gli scopi del nostro reparto ricerca e sviluppo? A beneficio di chi andranno le sue scoperte? Il nostro personale non è forse più che un gruppo di dipendenti malpagati? E che cosa facciamo per loro?

Un mucchio di domande, e ce ne sarebbero ancora altre: in questa autopsia verrà alla luce una quantità di materiale molto superiore a quello che ci può o ci deve essere in un'affermazione di filosofia d'impresa.

Questo tuttavia non dovrebbe impedire al gruppo di lavoro di raccogliere tutto il materiale considerato rilevante: ciò potrà essere d'aiuto nella definizione della sua percezione dell'impresa, e nella successiva comunicazione di questa; perché lo scopo è quello di comunicare, non solo perché lo richiede la comunità, o la legge, bensì perché un'impresa deve farsi conoscere e far sì che i suoi punti di vista siano presi in considerazione, se vuole sopravvivere.

Le rivendicazioni di quelle aziende, che si lamentano perché la loro filosofia non viene presa in considerazione, sono giustificate se e solo se questa è stata esposta chiaramente e con coerenza, e frequentemente comunicata al pubblico. Ma è possibile invece che siano gli individui, a essere ignorati, se la loro individualità non ha avuto modo di risaltare incidendo sull'opinione del pubblico, di qualunque pubblico: governo, media, commercio, clienti, ecc.

Come viene vista l'impresa, e quanto è corretta questa percezione? Viene conosciuta solo attraverso il prodotto, o non dovrebbe invece essere nota anche per i valori che essa afferma o per gli scopi che intende raggiungere? Ma quali sono questi scopi?

Se non ci sono concetti che valga la pena di sviluppare, se l'impresa non ha nulla da dire al suo pubblico, la sua stessa sopravvivenza nel mondo degli affari è in pericolo. Se non c'è nulla da dire, è probabile che non ci sia nemmeno nulla da comprare⁴.

Ma, come ammonisce Graham Kemp, il problema comincia proprio con il tentativo di determinare se l'impresa ha qualcosa da dire, e di che cosa si tratta. Abbiamo preso in esame alcune delle difficoltà che impediscono questa attività: complessità, disaccordo, mancanza di individualità. C'è però un altro fattore determinante: il coraggio.

Ci vuole coraggio per decidere che tipo di impresa siete e che cosa volete essere. Poi ci vuole coraggio per decidere quali sono gli elementi da eliminare in quanto non essenziali e di ostacolo ai fini della definizione del problema reale... ci vuole coraggio nel cercare di essere se stessi, unici, nel porsi di fronte al pubblico e di fronte ai nostri pari, specialmente... dicendo: «Ecco, questi siamo noi, questa è l'espressione di quel che la nostra impresa è, di quel che noi rappresentiamo»⁵.

La corporate mission

Prima, in questo stesso capitolo, ho suggerito una soluzione pratica al problema. Tuttavia per arrivare a quella soluzione ci vuole ancora del coraggio. Un'altra tecnica consiste nel coinvolgere direttamente il *chief executive*, chiedendogli di fare la prima mossa del gioco e di delimitare la

«missione dell'impresa» (*corporate mission*), che è altra cosa dalla filosofia: essa rappresenta piuttosto solo una parte, la parte più importante, della filosofia. Si tratta di una espressione sintetica di ciò che l'impresa vuole fare, e che idealmente la distingue da ogni altra. Se il *chief executive* è in grado di delimitarla correttamente, il resto della filosofia aziendale non dovrebbe essere troppo difficile da scrivere. Inoltre, una volta definita la «missione», il coordinamento delle varie attività, e di quelle della comunicazione in particolare, può essere affrontato con fiducia.

Questo uso del termine «missione» è stato coniato da Theodore Levitt⁶, anche se attualmente la parola ha perduto quella peculiarità distintiva che Levitt gli aveva attribuito. Kotler dice che «un'affermazione statutaria della missione (*mission statement*) dovrà essere orientata al mercato, attuabile, motivante e specifica»⁷. Per esempio, aspirare alla «leadership nella tecnologia della preparazione dei cibi», non è una *mission*, anche se può far parte di una filosofia d'impresa. Invece «aiutare le casalinghe a diventare cuoche creative senza dover perdere troppo tempo» verrebbe considerata da Kotler come una *mission*, dal momento che vi è una concentrazione sui bisogni del consumatore più che sulla proclamazione delle particolari abilità aziendali, e se ciò viene fatto in un modo originale, con un po' di fortuna e un buon management, potrà consentire all'impresa di farsi largo tra i concorrenti.

Idealmente, un *mission statement* deve poter posizionare l'impresa allo stesso modo della marca nella mente del pubblico. «La *mission* di una impresa del settore agrochimico non è di vendere fertilizzante, ma di aiutare l'agricoltore a migliorare il rendimento e la produzione del terreno»⁸.

La «serra»

Una terza tecnica per produrre una filosofia d'impresa consiste nel «coltivare in serra» una soluzione. I partecipanti sono un consulente in comunicazioni d'impresa e alcuni dei dirigenti. Il primo deve poter vedere le cose dall'esterno, obiettivamente e coraggiosamente, senza tirare acqua al suo mulino. Egli deve anche essere risoluto: la sua è la voce che coordina, ed è particolarmente importante se ha a che fare con l'intero management dell'impresa.

Supponiamo di avere a che fare con un gruppo di quattro massimi dirigenti compreso naturalmente il *chief executive*, che si riunisce con il consulente, per un'intera giornata di lavoro. La giornata ha la forma di un imbuto: la mattina larga, il pomeriggio stretto. All'inizio, ognuno di loro tratteggia individualmente gli scopi dell'impresa, gli obiettivi strategici, quelli immediati e i tratti distintivi. La discussione collettiva riguarda la percezione degli obiettivi, e la sua differenza dalla realtà. Occorre notare

LA TECNICA DELLA SERRA*

composizione del gruppo: TOP MANAGEMENT
+
CONSULENTE

M A T T I N A

START a) INDIVIDUALE: ogni componente del team scrive:

- SCOPI DELL'IMPRESA
- OBIETTIVI STRATEGICI
- OBIETTIVI IMMEDIATI
- ELEMENTI DISTINTIVI (IDENTITÀ)

b) COLLETTIVO: si discutono le rispettive

affermazioni e il loro grado di distanza dai dati della realtà

LA DISCUSSIONE È LIBERA E LO STILE È QUELLO DEL **BRAINSTORMING**

L U N C H E P A S S E G G I A T A

IL CONSULENTE RIORDINA IL MATERIALE IN DUE CATEGORIE

P O M E R I G G I O

- Il gruppo esamina le due checklist proposte dal consulente:

a) ANALISI: PUNTEGGIO

- ESCLUSIONE SUCCESSIVA DEI FATTORI A BASSO PUNTEGGIO

b) SINTESI E DECISIONE:

MISSION STATEMENT

che, anche se si tratta di una discussione a ruota libera e a vasto raggio, *non è un brainstorming*. Il *brainstorming* incoraggia una sorta di esplosione del flusso di coscienza, dove si costruiscono pensieri basati sulla proliferazione di idee tangenti. Lo scopo della nostra riunione invece non è quello di generare idee, ma di determinare *una sola definizione*. Ciò che è importante non è la quantità ma la qualità. Quindi il lavoro della mattina è la preparazione di quello del pomeriggio, e il consulente deve dire al gruppo di lavoro che il problema non verrà risolto del tutto prima della colazione di mezzogiorno. Può darsi che questo non sia vero, ma ha un effetto rilassante sul gruppo, e incoraggerà a dire tutto ciò che si pensa senza paura di sbagliare.

Il risultato è una grande confusione, ma una confusione *definitiva*: si è detto *tutto*, e non c'è bisogno di aggiungere nulla. Dopo di che, si va a colazione, preferibilmente altrove, e si prende un po' d'aria. Si consiglia al gruppo di lavoro di fare un altro giro in giardino, mentre il consulente ritorna nella stanza della riunione e incomincia ad assemblare il materiale. Egli deve comporre un elenco di tutti i fattori chiave, meglio se in ordine alfabetico, o comunque in un ordine che non implichi alcuna priorità. Gli elementi sono di due tipi:

- aspetti su cui c'è un elevato grado di consenso;

- aspetti affermati con molta convinzione, anche se minoritari.

Il consenso, naturalmente, può condurre il gruppo a soluzioni sicure, mentre un punto di vista indipendente può dividere il gruppo ma anche essere elemento di distinzione: se è in grado di provocare i membri del gruppo, provocherà anche il pubblico.

Il gruppo di lavoro ora ritorna nella stanza per affrontare la parte stretta della giornata, ed è ansioso di mettere ordine nella confusione della mattina. Si passano in rivista i punti chiave. Misurare, in questa fase, è più importante che giudicare, ed è anche più facile. Ai membri del gruppo viene richiesto poi di dare un punteggio a ciascuno dei fattori chiave: quali fattori ritengono più importanti, e con quale margine?

Una metà dei fattori scompare dalla considerazione immediata, e viene messa da parte per una successiva discussione che affronterà il problema della filosofia generale. In questo stadio infatti quello che serve è una *singola frase*, che sia in grado di definire ciò che l'impresa è, ciò che rappresenta e dove intende arrivare. I membri del gruppo finiranno col polarizzare i loro punteggi, attribuendo pochi punteggi alti e la maggior parte bassi. Resta dunque in gioco solo un quarto dei fattori.

È qui che ha inizio la parte più difficile del lavoro: il giudizio prende il posto dell'analisi.

Occorre dare un limite di tempo, al termine del quale deve essere emesso il giudizio. Accordo generale? Disillusione? Compromesso imposto dalla stanchezza? Non si può dire. Al peggio, comunque, il management dell'impresa avrà un quadro chiaro di ciò che si pensa sia veramente importante, e del livello di unità esistente in proposito. Nel caso migliore,

NR

invece, sarà stato fatto un primo passo di importanza decisiva nella determinazione della filosofia dell'impresa: questo a sua volta costituirà una guida non solo per la strategia di comunicazione, ma per tutte le azioni dell'impresa.

Più della tecnologia, delle risorse economiche, della struttura organizzativa, dell'innovazione e della tempestività, contano, ai fini del risultato, la filosofia di base, lo spirito e la qualità della direzione⁹.

NOTE

- ¹ *Shorter Oxford English Dictionary*, definizione di *filosofia*.
- ² *Ibid.*
- ³ T. J. Peters e R. H. Waterman jr., *op. cit.*, pp. 100 e 328.
- ⁴ G. Kemp, *op. cit.*
- ⁵ T. J. Garbett, *op. cit.*
- ⁶ P. Kotler, *op. cit.*
- ⁷ *Ibid.*
- ⁸ G. Kemp, *op. cit.*
- ⁹ Th. Watson, Sr., (IBM), citato da E. L. Baker, «Managing organizations culture», *McKinsey Quarterly*, autunno 1980.

Dalla filosofia al messaggio

Il giorno dopo la «giornata dell'imbutto», i partecipienti considerano ciò che hanno realizzato: poche parole su un pezzo di carta. Tutti quegli sforzi per una sola frase! Ne valeva la pena?

Quando nel 1982 sette pazienti morirono dopo aver preso il Tylenol*, la Johnson & Johnson dovette fronteggiare uno degli attacchi più potenzialmente distruttivi mai condotti nei confronti della reputazione di un'impresa. La sua abilità nell'affrontare il problema in modo tanto globale, completo e rapido da riuscire a recuperare l'85% delle vendite in sei soli mesi, fu dovuta in misura considerevole al fatto che l'impresa aveva una filosofia cui fare riferimento. Si tratta di un documento di una sola pagina, che guida il suo comportamento quotidiano e le sue responsabilità sociali: «Il credo traccia le responsabilità verso i nostri consumatori, i dipendenti, la comunità in cui viviamo e lavoriamo, gli azionisti».

Non fu mai messo in questione ciò che l'azienda rappresentava e che cosa bisogna fare; quindi, non si perse tempo a decidere quale atteggiamento adottare e quale immagine presentare. *Una dichiarazione filosofica non è lunga e una «missione» è sempre breve: si tratta di una sola proposizione.*

Tutto ciò potrebbe suggerirvi un approccio semplicistico a un tema complesso in effetti, è semplice ma non semplicistico. Robert McNeil, eminente giornalista televisivo, tiene in grande considerazione la necessità di sintesi:

Nella maggior parte delle storie di cui si occupa la televisione, c'è sempre «il momento giusto»: è quello più violento, o quello dove scorre più sangue, o il più patetico, o il più tragico, o il più meraviglioso o il più terribile. Trovare «il punto giusto» (*the right bit*), ecco in che consiste il nozionismo televisivo².

* Cfr. il cap. 33 del presente volume. [N27]