

D. Bernstein, Company Image

Capitolo 4

Le imprese sono persone

«Non posso fare a meno di sentirmi diffidente — diceva Priesley — quando sento parlare di qualsiasi cosa riguardi le masse. Prima vi servite delle loro facce per chiamarle 'masse', e poi le accusate di non avere volto»¹.

È tipico di un leader totalitario abbandonarsi agli stereotipi di massa. Gli studiosi di psicologia sociale hanno dimostrato con esperimenti ciò che la gente comune sa per esperienza personale: se conosci personalmente il tuo avversario, non è più tanto avversario. George Orwell, durante la guerra civile spagnola, disse che si rifiutava di credere che un soldato nemico colto nell'atto così umano di tenersi su i calzoni potesse essere un fascista*.

Molti errori nel campo delle comunicazioni d'impresa, sia all'interno che verso l'esterno, derivano dal fatto che la nostra *target audience* non ha volto. La parola *target* (bersaglio) tradisce un approccio militarista alla comunicazione: con i bersagli non si parla, li si colpisce o si cerca di farlo.

Ma il processo di comunicazione prevede *persone da entrambi i lati*. Quando si parla di comunicazione personale è facile accettare questa circostanza, ma nel caso della comunicazione d'impresa siamo abituati a considerarla come comunicazione di massa — ovvero come la trasmissione di messaggi da un'organizzazione a un insieme privo di volto, un pubblico vasto e omogeneo. Naturalmente questo tipo di comunicazione è «a una via» e l'unica risposta richiesta al pubblico è una risposta predefinita: un atto di acquisto, un mutamento nell'attitudine o nel comportamento. Non è richiesta alcuna partecipazione, e non ci sono mezzi per renderla possibile. Anche l'altro fattore di questa equazione è ugualmente spersonalizzato nello stesso senso: anche l'impresa è senza volto, e lo è

* Nel testo inglese, Bernstein illustra questa situazione con una vignetta. Il fumetto dice: «Non si può fare il saluto fascista e nello stesso tempo tenersi su i pantaloni, questo è sicuro». [NdT]

anche al suo stesso interno; darle un volto — che sia quello del fondatore, o del presidente, o del rappresentante locale, o della *receptionist* o del *testimonial* del comunicato commerciale — è più facile per un osservatore esterno. Dentro l'organizzazione, d'altra parte, può esserci una filosofa, o un corpo di dichiarazioni programmatiche; tuttavia ciò che l'impresa fa vedere all'esterno sarà quasi certamente un'astrazione: un simbolo, un marchio, uno slogan, o magari il palazzo della sede centrale.

Questo è il punto di vista tradizionale della pubblicità istituzionale, che preferisce vendere idee piuttosto che persone o prodotti, specie se le idee sono del tutto separate da ogni forma di espressione umana. Che faccia vi viene in mente sentendo queste espressioni?

- Un leader mondiale nel campo dell'elettronica
- Dove l'immaginazione diventa realtà
- Idee migliori magnificamente realizzate
- La tecnologia è la nostra forza
- Una tradizione di progresso

Per dipingere l'immagine dell'impresa viene usata una tavolozza con ben pochi colori, che non rende l'immagine chiara a se stessa, né sufficientemente distinta da quella delle altre imprese. Ma, anche se a noi riesce difficile capire come i creatori di tali astrazioni vedono se stessi, il pubblico comunque riceverà *qualche* impressione, vale a dire una immagine dell'impresa composta da un'immerevole serie di messaggi che provengono direttamente dall'azienda, o dalla sua pubblicità, o dalle pubblicazioni promozionali, o dai rappresentanti, o dagli intermediari, o da vicini di casa. Se necessario, il ricevente visualizzerà il trasmettente, mettendo insieme tutti quei frammenti in un concetto generale: questo è ciò che conosciamo col nome «immagine d'impresa» (*corporate image*), ed è quello che chi riceve i messaggi percepisce semplicemente come «l'impresa». Ma, anche se ciò non dovesse accadere, non dobbiamo mai dimenticare che un'impressione di personalità è pur sempre un'impressione: «Qual è la tua impressione della "X Y Z"?». «Un'immagine senza volto».

Questo vi dice qualcosa? penso di sì...

«Non so il tuo nome, ma il tuo volto privo di faccia mi è familiare».

Senza dubbio alcune imprese sembrano prive di volto, non perché la loro strategia di comunicazione sia stata sbagliata, ma piuttosto perché hanno deciso di non mostrare la loro faccia: esse credono che sia poco realistico trattare l'impresa come una persona. *Che persona?* si chiedono. E perché una persona e non un'altra? Non riuscendo a decidere in proposito, queste aziende vengono indotte a un compromesso, a scegliere un insieme informe e privo di contorni ben definiti. Un'impresa è un artefatto, una macchina costruita allo scopo di trasformare risorse in beni e servizi con valore aggiunto. È un'entità legale, ma è anche fatta di gente, di individui concreti, che può fare tutto ciò che fa una persona fisica.

L'unica differenza tra il fare affari come «John Smith» e il fare affari

come «John Smith Ltd.» (come persona o come impresa) non consiste nella responsabilità, ma nella *dimensione* della responsabilità. Come mette in evidenza un articolo della *Harvard Business Review*: «Concetti e funzioni normalmente attribuiti alle persone possono essere attribuiti anche alle organizzazioni, che sono composte da persone. Manager e ricercatori... proiettano al livello dell'impresa scopi, valori economici, strategie e altri simili attributi della persona»².

L'articolo è corredato dall'estratto di un opuscolo interno della Conoco sui parametri morali, che riporta il giudizio di Sir Edward Coke (xvii secolo). Egli «giungeva alla conclusione che un'impresa non era altro che una creazione impersonale della legge, non un individuo ma soltanto il prodotto di regole scritte e decreti governativi».

La Conoco commenta che i tempi sono cambiati: le imprese oggi danno lavoro a migliaia di persone e hanno milioni di proprietari:

Anche se può essere vero che la Conoco resta ai fini legali un essere inanimato, l'impresa ha un'esistenza reale per i suoi azionisti, per i dipendenti e per i dirigenti... Anche il loro prestigio è considerato importante per l'azienda... Forse allora conviene... pensare alla Conoco come a un'impresa vivente, un essere sensibile il cui comportamento e la cui personalità sono il frutto degli sforzi collettivi e della responsabilità dei suoi dipendenti, dirigenti, funzionari e azionisti.

«Prestigio» (*reputation*) è un altro termine che sostituisce facilmente la parola «immagine», ed è meno peggiorativo: un prestigio lo si guadagna ed è più difficile da «gestire». Anche se è più difficile da «vedere», il prestigio, al pari dell'immagine, è oggetto di *percezione*.

Se trattiamo le imprese come persone, allora dobbiamo applicare alla comunicazione d'impresa gli stessi principi che sono validi per la comunicazione interpersonale. Questo principio viene adottato dalle maggiori imprese che fanno la pubblicità di *prodotto* (*product advertising*), e che considerano la marca non come un oggetto ma come una persona. Ne deriva il vantaggio di una maggior possibilità di dare un *ritratto* realistico della marca: si prende in considerazione non solo ciò che la marca può fare in termini di beneficio per il consumatore, ma anche ciò che essa è e come vive.

I miei colleghi della Roux, Séguela, Cayzac & Goudard (RSCG), la seconda agenzia pubblicitaria francese, devono il loro successo a una filosofia che consiste nel considerare i prodotti come persone, e nel cercare di trasformare queste persone in *star*. Una *star* ha tre attributi principali: la marca deve avere un *physique* — ovvero, il *che cos'è* il prodotto e il *che cosa fa*; deve avere un *carattere* — ovvero la psicologia della marca; e infine uno *stile* — ovvero, i tratti permanenti della comunicazione, gli abiti, il modo di comportarsi, la manifestazione esteriore della marca. Se questo funziona per la marca, senz'altro deve funzionare anche per l'impresa nel suo complesso: in fondo, l'impresa non è che una persona...

L'agenzia pubblicitaria J. Walter Thompson ha fatto importanti ricerche negli Stati Uniti e nel Regno Unito allo scopo di dimostrare l'esistenza di questa personalità aziendale. Se essa esiste davvero, con ogni probabilità, come dice il *chief executive* Don Johnson: «il cittadino medio dovrebbe essere in grado di descrivere le imprese come persone». E così è stato: «La gente è in grado di riferirsi alle imprese come a persone. Le imprese possiedono attributi razionali e una personalità umana, e una personalità piacevole è probabilmente molto meglio di una spiacevole!»³.

Come le persone, anche le imprese hanno un prestigio da mantenere; ma, pur con i più seri sforzi da parte degli uomini d'azienda, le imprese sono ben lontane dall'essere individualizzate quanto lo sono le persone o i prodotti. Sulla scarsa tavolozza ci sono solo poche sfumature opache. Come afferma Wally Olins nel suo *The Corporate Personality*:

Se l'impresa aderisce all'idea dell'omniscienza aziendale, è inevitabile che tenda anche ad apparire tale all'esterno. Per fare in modo che nel suo *look* o nel suo atteggiamento ci sia un tocco di umorismo e di fantasia è necessario che l'impresa abbia caratteristiche umane e non sovrumane, che sia capace di ridere, di piangere, di perdere la pazienza, di fare errori, di dimenticare le cose o addirittura di uscire di senno⁴.

Forse mettere il semidio in una situazione di dialogo faccia-a-faccia lo riporterebbe con i piedi per terra. Ma la comunicazione faccia-a-faccia non è forse la forma suprema di comunicazione, sia nel negozio che nell'ufficio del direttore finanziario o al meeting annuale o presso il punto-vendita? Tutti questi canali di comunicazione non sono forse i vari sostituti della comunicazione interpersonale? Se un'impresa fosse in grado di parlare personalmente e singolarmente a ognuno dei suoi clienti, potenziali, attuali o passati, spendendo la stessa cifra che c'è nel suo budget pubblicitario, non lo farebbe forse?

Il dialogo faccia-a-faccia offre il vantaggio della *relazione personale*: si racconta la storia all'interlocutore, e il dialogo va avanti (a proposito, un altro dei trucchi della comunicazione commerciale consiste nel simulare il dialogo senza richiedere una *risposta*). Chi si occupa di comunicazione nelle aziende dove manca un vero dialogo con il consumatore presenta i sintomi della crisi d'astinenza. Il rimedio consiste nel frequentare i punti-vendita in compagnia dei venditori, o nella presenza diretta nei negozi, o nell'aggregarsi a un gruppo di ricerche di mercato.

Tutti i canali della comunicazione aziendale dovrebbero cercare di raggiungere la condizione del rapporto faccia-a-faccia: se si smette di trattare il pubblico come una massa grigia e impersonale e si individuano i tratti dei volti delle persone in mezzo alla folla — trasformando la «filosofia d'impresa» in un linguaggio colloquiale e la realtà astratta in un individuo dotato di faccia e di voce — allora, con questa operazione di umanizzazione dei nostri contatti, noi possiamo riuscire a rendere compres-

bile, distinto e motivante ogni canale di comunicazione: dalla pubblicità del prodotto al rapporto annuale, dalla presentazione alla pubblicità istituzionale (*corporate advertising*) fino alla stessa identità dell'impresa.

Se un'impresa cerca di trattare tutti i suoi canali di comunicazione come surrogati della comunicazione personale, si ottiene un altro vantaggio, incidentale ma importante: diventa più facile la *coordinazione* delle comunicazioni tra di loro.

NOTE

¹ J.B. Priestley, *Saturn over the water*, Heinemann, 1961.

² K.E. Goodpaster e J.B. Matthews jr., «Can a corporation have a conscience», *Harvard Business Review*, gennaio-febbraio 1982.

³ D. Johnson, «Corporate Communication and the Consumer», *Cross Currents in Corporate Communication*, Fortune, n. 4 New York 1975.

⁴ W. Olins, *The corporate Personality*, The Design Council, London 1978.