

Capitolo 35

Prologo

Questo libro sostiene un punto di vista globale sulle comunicazioni d'impresa e la loro integrazione e coordinazione, al fine di una migliore comprensione di questo problema e della sua importanza entro l'impresa stessa.

Il riconoscimento di questo problema è un'eccezione nelle imprese inglesi, e la responsabilità è sempre del massimo dirigente. È una responsabilità che lo induce a delegare, dal momento che, dopo tutto, la consiglierà un incombodo.

Ho esaminato con cura materiale statunitense, non solo perché gli americani hanno scritto di più sull'argomento della comunicazione d'impresa, o perché le aziende statunitensi spendono una parte maggiore del loro budget in attività di *corporate advertising*, ma perché il problema è trattato al di là dell'Atlantico con maggiore serietà e profondità. Il dirigente britannico tipico è reticente, la sua idea della comunicazione è «a senso unico» (modello della cerbottana) ed egli considera il dialogo come una seccatura o una minaccia. Il personale dovrebbe parlare quando gli si rivolge la parola, i consumatori sono lì per consumare: perché non continuano a farlo? Egli viene messo in crisi quando un americano che sta seduto dalla parte opposta del tavolo durante un meeting gli si rivolge in maniera confidenziale al primo incontro, e allo stesso modo resta muto come un pesce quando a New York la cameriera gli porge la ricevuta e gli dice: «*Have a nice day!*». Il dirigente britannico parte dal concetto che la gente debba stare al suo posto, e d'altra parte la dialettica non è certo il suo forte.

Il libro *Alla ricerca dell'eccellenza* ha come sottotitolo «Lezioni dalle imprese meglio gestite». Una delle sue lezioni è: «Comunicare intensamente». Nelle aziende più avanzate le comunicazioni sono informali, le barriere e gli incontri si fanno senza appuntamenti formali sull'agenda: «Sono permesse tutte le domande e tutti partecipano. Nessuno esita a interrompere il Presidente, il Direttore generale o un membro del Consiglio di amministrazione»¹.

Un tale comportamento non potrebbe aver luogo se non fosse incoraggiato direttamente da parte del massimo dirigente. È il boss che detta le regole della politica di comunicazione aziendale: in qualche caso lo fa attivamente, in altri passivamente. Il comunicatore passivo considera l'argomento in questione come una priorità di serie B e resta sorpreso quando l'immagine dell'impresa non riesce a rendersi omogenea con quella che lui pensa essere la realtà aziendale. Egli trova che l'impresa è stata sommarariamente giudicata, poniamo, da un giornalista come «un gigante addormentato», mentre da parte sua sa bene quanti sforzi siano stati fatti per la ristrutturazione o per intensificare le esportazioni ecc. ecc. La sua dozzina d'anni di duro lavoro per tenere l'azienda sotto controllo diventa un niente al confronto di una frase che è il frutto di un'inchiesta di soli cinque giorni «spesi per la metà a discutere con i nostri concorrenti».

Ma se l'immagine non corrisponde alla realtà, di chi è la colpa? Può darsi che il giornalista sia stato poco professionale, troppo selettivo nella scelta delle sue fonti di informazione o ansioso di confermare una credenza radicata già da prima. Ma se l'azienda avesse prestato la dovuta attenzione alle sue comunicazioni anche l'immagine ne sarebbe risultata più curata, e se avesse condotto studi accurati avrebbe capito dove stavano i suoi punti di forza e di debolezza.

Anche troppo spesso, tuttavia, l'immagine *corrisponde* davvero alla realtà: se l'impresa non ha agito efficacemente la comunicazione delle sue attività imprenditoriali, il titolo di «gigante addormentato» è ben meritato. Certo l'ufficio comunicazioni è stato colto in flagrante mentre stava dormendo.

I giornalisti non sono gli unici a dare un giudizio sommario sull'impresa. Ricordatevi che tutte le nove categorie di pubblico fanno la stessa cosa, mettendo insieme i pezzi del loro mosaico. Una signora in una discussione di gruppo guardò l'annuncio pubblicitario di un supermarket: l'intera pagina era piena zeppa di offerte speciali, e lei disse che non sarebbe mai andata lì a fare la spesa: «Il corridoio sarebbe stato troppo stretto». L'annuncio era disordinato e faceva supporre che il supermercato lo fosse altrettanto: l'annuncio è un campione del prodotto.

Le immagini hanno una grande forza: un'impresa è ciò che la gente percepisce, o crede che sia, in base a ciò che ne sa. Dunque l'impresa deve sapere come viene percepita: deve prendersi la responsabilità della propria immagine. Un'impresa scozzese di *engineering* credeva di conoscersi e decise di diffondere una serie di annunci pubblicitari per spiegare al mondo finanziario le sue dimensioni, il suo sviluppo, i suoi profitti e le sue ottime relazioni con i lavoratori. Nel giro di sei mesi cessò l'attività. Perché? I lavoratori, che non erano stati consultati, lessero l'annuncio pubblicitario, videro i dati dei profitti, chiesero un forte aumento salariale che fu rifiutato e allora si misero in sciopero...

La comunicazione comincia dove deve cominciare la chiarezza: in casa

propria. Una importante banca fa pubblicità in venti paesi, ma la campagna è pianificata a Londra. Il *Financial Times* pubblica un supplemento dedicato al Canada, e naturalmente la banca vi fa pubblicità: non la pubblicità inglese, ma una pubblicità curata dalla succursale canadese. Sfortunatamente si sono dimenticati di avvisare Londra e tanto meno di richiedere l'approvazione. Il risultato è che la banca compare con due diverse posizioni sullo stesso giornale nel giro di una settimana. Una banca che diffonde simultaneamente due immagini diverse tra loro può avere la sorpresa di constatare che entrambe sono state incluse in una terza immagine, cioè quella di un'azienda disorganizzata: «Come posso affidargli il mio denaro per operazioni di livello internazionale, se non sanno nemmeno gestire le loro proprie comunicazioni?».

L'immagine e la reputazione riflettono l'attività svolta, tanto per un'impresa che per un singolo individuo. E più i responsabili della comunicazione d'impresa si considerano persone, e considerano il loro pubblico come persone, meglio potranno comprendere e gestire le comunicazioni stesse.

Un'azienda comunica, che lo voglia o no. Un'immagine verrà percepita, che lo voglia o no. Essa non può veramente essere responsabile della propria immagine se non sa ciò che sta facendo e non ha articolato questa conoscenza comunicandola prima all'interno e poi all'esterno. Un'azienda non può promuovere la propria immagine senza riferirsi alla sua personalità, né può modificare *direttamente* la propria immagine. Per esprimere la propria personalità, essa può solo mettere a punto accuratamente la propria identità o, se necessario, riesaminare la personalità. Il tentativo di cambiare l'immagine per mezzo di un nuovo logo, di uno slogan, di una nuova combinazione di colori slegata dal carattere dell'impresa, nel migliore dei casi può portare solo a un successo di breve durata. Ridipingere il bagno non riporterà all'efficienza l'impianto idraulico.

D'altra parte, la comprensione dell'immagine può aiutare l'impresa a fare una corretta diagnosi dei suoi problemi. Inoltre le tecniche di gestione della comunicazione che rendono tangibile l'immagine (siano esse creative come la simulazione di un manifesto o una tavola che esemplifica i concetti-chiave, o di ricerca come gli studi sulle dimensioni dell'immagine o entrambe, come il *role playing* o la tecnica del ritratto cinese), sono strumenti diagnostici ottimi. Essi aiutano l'impresa a scoprire la propria anima e a esprimere la sua filosofia, la sua *raison d'être*. Con pazienza, sforzi e ispirazione, l'azienda può riuscire a condensare in una breve proposizione la sua personalità.

Al *chief executive*, che sospetta di facili slogan e di soluzioni semplicistiche, dico questo: anche gli altri si fanno di voi un'immagine sommaria. Il meno che potete fare, è farlo voi al loro posto. E comunque non tutti gli slogan sono facili.

Una volta determinata la filosofia dell'impresa e il conseguente messaggio, occorre sapere come comunicarli nel migliore dei modi. Il model-

lo è costituito dalla comunicazione faccia-a-faccia. Le imprese sono gentile, e così i pubblici. Come comunica la gente? con trasmissioni di carattere formale e informale. Essi usano codici e decodificano i messaggi, creano interferenza e la neutralizzano. La logica è accompagnata dalla «psicologia».

La comunicazione consiste in uno scambio, dove l'effetto retroattivo (*feedback*) è richiesto e interpretato. Azione, reazione, e nuova reazione. Come le *volées* al tennis. Non una certobottana, ma le biglie di Newton (vedi cap. 6). Dovete giudicare ogni tratto della comunicazione secondo il modello del faccia-a-faccia: «Sono queste le parole che direi se il pubblico ora fosse di fronte a me?», «Questa comunicazione invita a una risposta o solo a un'azione muta?», «Che cosa voglio che il pubblico pensi, senta, creda... faccia? E poi ancora che cos'altro?».

Se tutte le forme di comunicazione prendono come modello la comunicazione personale, il loro coordinamento risulta più facile: esse *devono* essere coordinate. Anche nel caso che si decida di non trasmettere identici messaggi, tuttavia una decisione pur sempre è stata presa e devono essere considerate le sue conseguenze. È necessario anche prendere in considerazione ognuna delle nove audience: ognuna di esse infatti riceve impressioni, dirette o indirette. Nessuna comunicazione è discreta (*separable*). Delle nove categorie di pubblico, il personale dell'impresa (*staff*) è la più importante, come il prodotto è il più importante dei nove media.

Nove per nove ottantuno. La ruota è una *checklist*, un punto di partenza, qualcosa che ci ricorda la vastità e le interrelazioni presenti tra le varie comunicazioni. Un'impresa che riesce a comunicare bene all'interno quasi sempre lo farà bene anche all'esterno.

L'ufficio delle pubbliche relazioni e l'ufficio marketing lavorano per la stessa azienda, e devono contribuire a stabilire una comune strategia di comunicazione, come collegate tra loro sono la comunicazione relativa al prodotto e quella relativa all'impresa. Come dice Nick Winfield, «ogni prodotto viene commercializzato nel contesto dell'azienda considerata come un tutto?».

Il rapporto per la stampa e lo spot televisivo, la confezione e l'ingegnere che si occupa del servizio, la lettera e la prestazione offerta dal prodotto, tutte queste cose, in quanto coinvolgono il pubblico, provengono dalla stessa fonte: l'impresa.

La visione copernicana (eliocentrica) della comunicazione pone l'azienda al centro, e il centro del centro deve essere una sola persona: il massimo dirigente. Naturalmente non può occuparsene a tempo pieno, ma chiunque abbia questo incarico deve avere autorità e contatto diretto con lui: non ha senso che egli debba riferire al direttore finanziario o all'ufficio del personale o al settore commerciale.

Ma chi riveste questo ruolo possiede autorità effettiva? Bob Worcester stima che l'ottanta per cento dei dirigenti che hanno la responsabilità della politica dell'impresa (*corporate affairs*) non siano altro che dirigenti di

medio rango, responsabili operativi di strategie e progetti elaborati dal presidente del Consiglio di amministrazione. Invece di nominare una forte personalità capace di giocare un ruolo attivo nella formulazione della linea di condotta e nell'orientamento del management, si nomina un addetto alla portineria. Piuttosto che rischiare un conflitto tra il dirigente delle comunicazioni e gli altri membri del *board* che sono gelosi del loro territorio di competenza, il massimo dirigente sceglie un semplice portavoce. E molto spesso gli dice di restare a bocca chiusa*. Un buon esempio di *partnership* tra dirigente delle comunicazioni e altri membri del consiglio di amministrazione era quello di Michael Edwards e John McKay alla British Leyland: «McKay considerava la propria attività molto più vasta delle pubbliche relazioni e comunicava direttamente con il presidente e il *chief executive*; dunque egli sapeva esattamente che cosa stava accadendo nelle alte sfere. Era ben informato e questo era l'unico modo per svolgere correttamente il suo lavoro».

L'attenzione prestata dai dirigenti delle aziende inglesi alla pubblicità (di impresa o di prodotto) è sensibilmente minore di quella delle loro controparti americane. Tuttavia il tempo e il denaro spesi in pubblicità sono considerevoli se paragonati alla spesa nel settore delle comunicazioni interne. La sfera della comunicazione interna è quella dove il problema nasce ed è da lì che deve partire la soluzione.

La reticenza è stata sempre considerata come naturale, come tipicamente inglese, una qualità ammirabile. Se abbiamo raggiunto i nostri scopi non dobbiamo vantarcene e se il risultato è che non trasmettiamo ad altri il segreto del nostro successo, allora sia quel che sia. Se abbiamo sbagliato, parlarne diventa imbarazzante sia per chi parla che per chi ascolta. Ancora una volta le lezioni non vengono apprese. La modestia è una virtù, ma la non-comunicazione è un peccato commerciale. E l'*undervaluation* britannico, l'avversione per la notorietà, la diffidenza, non sono altro che una scusa per l'inazione. In realtà, è questo il punto, il dirigente medio inglese odia comunicare, lo fa sentire a disagio. Egli è arrivato dove voleva senza troppa comunicazione, dunque, perché farlo ora? Darà un'adesione puramente formale all'idea di comunicare con i propri dipendenti, ma una bassa importanza pratica. Può darsi che creda davvero che i suoi dipendenti abbiano bisogno di sapere come va l'impresa, che cosa sta progettando la direzione e come essi possano essere d'aiuto, ma non si azzarderà a dichiararlo apertamente, a meno che non si entri nel discorso. Troverà media alternativi, personali o impersonali, partirà dal presupposto che le informazioni essenziali si diffondono, invece di assicurarsi che circolino per poi tornare indietro. Secondo lui la comunicazione consiste nel superare le barriere sociali e culturali e nell'adottare ruoli inusuali. «La classe dirigente — dice il consulente in comu-

* Gioco di parole tra *mouthpiece* (portavoce) e *that mouth is instructed to remain shut* («si dice a quella bocca di restare chiusa»), [Ndt].

nicazioni Douglas Haines — è rauca durante le partite di caccia, rumorosa al letto e reticente negli altri casi»⁴.

La reticenza nel lavoro di ufficio è un freno all'efficienza. La non-comunicazione è comunicazione negativa, all'interno come all'esterno. Le aziende di successo considerano la comunicazione uno dei requisiti fondamentali del personale di alto livello.

Entrate nell'ufficio di qualsiasi alto dirigente della Novo nel suo quartier generale di Copenhagen, e troverete un tabellone bianco e uno stock di pennarelli (un dirigente IBM lo riconoscerebbe: come fate altrimenti a parlare e a scambiarsi delle idee?). I danesi non sono estroversi di natura, sono piuttosto simili a noi inglesi — ma i danesi della Novo sono diversi. La Novo ha un'immagine di azienda di successo nel settore della biotecnologia, basata sulla ricerca; la realtà è coerente con l'immagine non perché quelli della Novo si preoccupino di quest'ultima, ma perché sono davvero impegnati nell'ambito delle comunicazioni.

Se l'immagine è sbagliata l'errore è dell'impresa, e il responsabile è il suo massimo dirigente. Se siete voi, che cosa fate? Da dove partire? Ecco qui dieci «regole d'azione». Solo due, la 2 e la 6, implicano una spesa all'esterno.

1 Scegliete otto *dimensioni di immagine* che credete in tutta sincerità siano fondamentali per poter dare un giudizio sulla vostra impresa, e disponetele in cerchio, con lo zero al centro e il nove all'estremità. Tracciate ora:

- il vostro giudizio sull'attività dell'impresa;
- la vostra idea di come il vostro pubblico-chiave percepisce l'impresa;
- il vostro modello ideale di immagine.

Invitate i collaboratori a fare altrettanto. Se necessario, discutete.

2 Commissionate una *ricerca sui parametri di immagine*, come punto di partenza di uno studio analitico. Esaminate il risultato per decidere quali delle dimensioni d'immagine progettate devono essere corrette. Stabilite obiettivi quantificabili.

3 Se avete una *filosofia*, mettetela a confronto con l'immagine rivelata dal punto 2 o con quella del giudizio del punto 1.

4 Se non avete una filosofia, voi o i vostri collaboratori dovete *scrivere una*, se possibile, riassunta in una frase.

5 Prendete in esame la vostra *identità*. È il riflesso autentico della vostra *personalità*, così come è stata definita dalla vostra filosofia? Se non lo è, assumete un consulente perché vi aiuti a correggerla.

6 Fate l'elenco delle nove *categorie di pubblico*, e controllate il modo in cui comunicate con loro. Le comunicazioni sono programmate o casuali? sono dirette o indirette?

7 Fate l'elenco dei nove *canali di comunicazione*. Quanti ne usate? fate girare la ruota. Ci sono modi insoliti per entrare in contatto con il pubblico?

8 Valutate la qualità delle *comunicazioni dirette*, specialmente le vostre. Controllate l'interferenza. Il feedback funziona bene? È una cerbottana o è come le biglie di Newton? Come agisce nei confronti delle relazioni?

9 Usate la *comunicazione faccia-a-faccia* come modello di ogni comunicazione.

10 Valutate analiticamente il *coordinamento e l'integrazione* di tutte le comunicazioni: interne/esterne; di impresa/di prodotto; pubblicitarie/di PR, ecc. Chi ne è responsabile, e nei confronti di chi?

Le comunicazioni d'impresa debbono aver luogo per effetto di un progetto, non per caso. Ralph P. Davidson, presidente del Consiglio di amministrazione della Time Inc., affronta il problema in modo energico⁵:

Più volte abbiamo visto che le imprese ignorano la lezione. Continuano a tenere i loro esperti in comunicazione ai margini dell'organizzazione, trascurano la programmazione, considerano l'opinione del pubblico esterno solo come qualcosa da manipolare, accumulano segreti rifiutando di collaborare con i giornalisti, con i propri dipendenti e con i leader della comunità, e quindi in occasione di eventi inaspettati sono totalmente impreparati.

Amen.

L'immagine è una realtà.

Essa è il risultato delle nostre azioni.

Se l'immagine è falsa e le nostre prestazioni sono buone, è colpa nostra perché siamo cattivi comunicatori.

Se l'immagine è vera e riflette le nostre cattive prestazioni, è colpa nostra perché siamo cattivi manager.

Senza conoscere la nostra immagine non possiamo né comunicare né dirigere.

NOTE

¹ T. J. Peters e R. H. Waterman jr., *op. cit.*, pp. 289 e seg.

² N. Winkfield, «Developing and protecting international corporate, product and brand image», documento dello srl, giugno 1981.

³ M. Edwards, *op. cit.*

⁴ D. Haines, conversazione con l'autore.

⁵ R. P. Davidson, *op. cit.*