L'angolo della cultura economica

É sempre più rilevante la comunicazione come forza trainante e di sviluppo dell'impresa

Comunico, quindi sono

di Ilaria Grezzini

Ilaria Grezzini

L'azienda - pubblica o privata, *profit* o *non profit* - per raggiungere i suoi fini istituzionali deve quotidianamente confrontarsi con molteplici *stakeholder* e divenire soggetto di comunicazione.

Al pari di un individuo inserito in un determinato contesto sociale, il sistema impresa esplicita e sviluppa la propria vitalità comunicando; tale comunicazione, tuttavia, non deve venire circoscritta al ristretto ambito delle scelte e delle azioni manageriali, poiché essa risulta in buona parte involontaria essendo intimamente correlata all'esistenza stessa dell'impresa, alla sua identità profonda, al suo funzionamento, al suo produrre valori, al suo aprirsi all'esterno per l'acquisizione o l'impiego di risorse.

La rilevanza di una consapevole attività di governo della comunicazione, che operi quale forza trainante dello sviluppo dell'impresa, volta a costruire un'immagine forte e attrattiva, un clima di consenso e di fiducia, nonché una solida reputazione presso i pubblici di riferimento, è testimoniata dal recente sviluppo della relativa disciplina e dalla sempre più frequente accentuazione del ruolo della comunicazione stessa nei diversi contesti aziendali. Tuttavia, è necessario precisare come talvolta - soprattutto in ragione della provenienza dei contributi attualmente esistenti in materia da contesti scientifici profondamente differenti - non venga delineata in maniera soddisfacente una visione integrata della comunicazione nell'ambito della gestione aziendale.

Nell'attuale epoca post-industriale, della complessità e dell'interdipendenza, le organizzazioni imprenditoriali che desiderano conservare o, viceversa, conquistare un soddisfacente posizionamento competitivo devono costantemente trovare appropriate soluzioni di natura strategica ed organizzativa alle istanze che provengono dai mutamenti dello scenario. In altri termini, l'impresa deve, da un lato sviluppare una capacità di adattamento all'evoluzione dell'ambiente, dall'altro rendersi protagonista di una condotta proattiva nei confronti del medesimo, generando nuove interazioni e nuove corrispondenze, che le risultino d'ausilio nell'ottenimento del consenso e della legittimazione competitiva, sociale ed istituzionale di cui si palesa tenacemente alla ricerca.

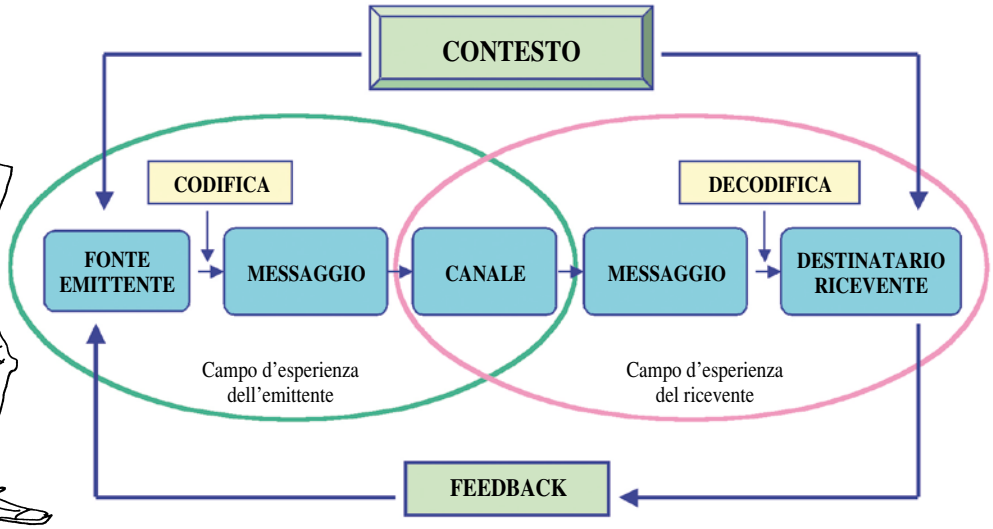
L'attività aziendale è pertanto basata su un assiduo interscambio con gli altri attori sociali attuato nell'ambito di relazioni avviate e gestite attraverso la comunicazione. La comunicazione, intesa come l'insieme di processi relazionali che l'impresa attiva per influenzare gli atteggiamenti e i comportamenti dei propri interlocutori, assume un ruolo di carattere strategico quale forza vitale dei legami relazionali tra l'impresa e l'ambiente, nei confronti dei sovrasistemi esterni e dei sub-sistemi interni, in grado di influenzare la dimensione economica e socio-

politica dell'agire imprenditoriale. Nello specifico, i processi comunicativi che vengono attivati sono di tipo *circolare*, *dinamico*, *interattivo*. Seppur la comunicazione non possa assolutamente venire identificata in maniera statica, il suo manifestarsi presenta nondimeno una sequenza di più attività che congiuntamente tendono a definire il processo comunicativo e gli elementi che lo caratterizzano.

Sotto un profilo strutturale, il processo di comunicazione implica la trasmissione e lo scambio di messaggi tra una fonte emittente e un destinatario/pubblico ricevente, sostanzialmente sulla base dello schema sopra riportato: l'emittente, perseguendo un obiettivo di comunicazione nei confronti del destinatario, provvede a definire il messaggio secondo un determinato codice e veicola il medesimo attraverso un canale; il ricevente decodifica il messaggio, attribuendogli un significato, e assume un comportamento/atteggiamento di risposta, che, ove percepito dall'emittente, rappresenta un *feedback*, ovvero una ulteriore nuova comunicazione, secondo un modello dinamico e circolare. Il processo è peraltro contraddistinto da problematiche complesse e multidimensionali, in quanto esso prende forma in un contesto ampio in cui vigono numerose interazioni e comunicazioni con l'ambiente in grado di influenzarne l'esito; inoltre, emittente e destinatario possiedono peculiari campi di esperienza (sociale, culturale, e così via) nonché differenti intenti e motivazioni, che potrebbero indurre a parlare non tanto di trasferimento di un'informazione da un soggetto all'altro, quanto piuttosto di trasformazione di un'informazione da un sistema all'altro.

Si esaminano ora più approfonditamente i soggetti, le attività e le problematiche generali del processo di comunicazione.

La fonte emittente: è il soggetto (organizzazione, mezzo o persona) da cui ha origine la comunicazione. La comunicazione può essere di tipo volontario o non volontario: nella prima eventualità la fonte esprime intenzionalmente un atto volitivo, originando il processo nei confronti di un destinatario con uno specifico obiettivo (di tipo cognitivo, affettivo, comportamentale); viceversa, nel secondo caso, il processo prende forma in assenza di una esplicita pianificazione da parte della fonte emittente. Nell'ambito della comunicazione deliberata d'impresa, oltre all'imprescindibile possesso del potere decisionale, la fonte di comunicazione deve altresì presentare ulteriori requisiti fondamentali identificabili nella credibilità, nell'affidabilità e nella competenza; appare indubitabile che una fonte reputata poco autorevole, scarsamente credibile e addirittura poco gradevole, disporrà di un impatto informativo e persuasivo sensibilmente ridotto.



La codifica: è l'insieme di mezzi e strumenti mediante i quali la fonte rende esplicita la sua idea di comunicazione utilizzando linguaggi, segni, simboli, immagini, suoni, forme, allo scopo di influenzare il sistema cognitivo e percettivo del ricevente. L'emittente può decidere di comunicare secondo una modalità *semantico-pragmatica* che si riferisce al significato intrinseco del messaggio, ovvero mediante un'impostazione *sintattica* che concerne il contesto e la struttura dei rapporti

all'interno dei quali il messaggio si viene ad originare.

Il messaggio: è la concretizzazione della fase di codifica e si identifica con l'insieme di segni, simboli, immagini, suoni, trasmessi dalla fonte emittente; esso può venire analizzato dal punto di vista del contenuto e della struttura. Il contenuto può risultare di tipo *informativo-razionale* e fondare la propria efficacia espressiva sul ragionamento e sull'oggettività dimostrabile, oppure di tipo *persuasivo-emotivo* ovvero volto a suscitare determinati stati d'animo facendo leva su fattori emozionali che si ritengono antecedenti motivazionali di qualsivoglia comportamento. Per quanto concerne la struttura si distingue tra un approccio *unidimensionale* che evidenzia unicamente gli aspetti positivi, e un approccio *bidimensionale* che, viceversa, si riferisce - cercando di temperarli - sia agli aspetti positivi che a quelli negativi.

Il canale: è il supporto attraverso il quale il messaggio giunge al destinatario. È indispensabile sottolineare come la scelta del canale risulti condizionata dal messaggio che si intende trasmettere, dal ricevente che si desidera raggiungere e dal contesto in cui si opera; in particolare, esso deve risultare coerente con la strategia di comunicazione e il posizionamento auspicato, deve presentare le caratteristiche "tecniche" idonee al raggiungimento dell'obiettivo della singola comunicazione, deve risultare idoneo a raggiungere il *target* prescelto in modo efficace ed efficiente.

La decodifica: è il processo attraverso il quale il destinatario riesce a interpretare i messaggi veicolati dall'emittente, comprenderne le finalità e assegnargli un significato. L'attribuzione del significato a un messaggio avviene attraverso la fase di *denotazione* (ovvero l'interpretazione dei segni nel loro "significato letterale") e di successiva *connotazione* (ossia la parte di percezione maggiormente soggettiva in quanto correlata all'esperienza, alle conoscenze, ai valori, alle aspettative e alle motivazioni del ricevente).

Il destinatario ricevente: è il soggetto o l'insieme di soggetti cui è rivolto il flusso di comunicazione. Nel caso della comunicazione d'impresa la numerosità e l'eterogeneità dei pubblici sovente implica che la comunicazione raggiunga anche persone alle quali non era deliberatamente destinata, generando quello che in dottrina viene usualmente denominato *effetto alone*; l'effetto risulterà positivo ove non disturbi la comunicazione specificatamente rivolta al pubblico raggiunto per errore, negativo ove, viceversa, promuova effetti dannosi.

Il feedback: è rappresentato dalla risposta del pubblico-destinatario (intesa come la modifica del sistema percettivo del ricevente e/o l'assunzione di un determinato comportamento) e dall'analisi e dalla valutazione critica di tale risposta da parte della fonte emittente. La fase di *feedback* assume un ruolo di fondamentale importanza nel processo comunicativo in quanto essa costituisce l'elemento di controllo dei risultati ottenuti e lo strumento di stimolo al riorientamento dell'intero meccanismo, in grado di procurare alla fonte emittente indicazioni sulle future attività di comunicazione.

Il contesto: il processo di comunicazione si svolge all'interno di un contesto generale di ordine sociale, ideologico, economico, aziendale, che lo influenza in modo decisivo. Ogni contesto è caratterizzato da condizioni di disturbo dei processi comunicativi, causate, a titolo esemplificativo, dall'eccessiva numerosità e varietà di messaggi provenienti da fonti diverse. Per attuare una comunicazione efficace risulta indispensabile svolgere una precisa analisi di contesto, volta a comprendere tutti i fattori che possono potenzialmente influire sulle modalità di interpretazione e di significazione dei messaggi.

È peraltro importante precisare che, anche se lo studio e l'analisi di ciascun elemento del processo ha una propria valenza, una compiuta rappresentazione del fenomeno può aver luogo unicamente osservando il processo di comunicazione in modo *unitario* e *sistemico*.

La comunicazione d'impresa, come ripetutamente esposto in precedenza, è rivolta verso molteplici destinatari, persegue una pluralità di obiettivi e assume eterogenei contenuti. Ed è proprio l'oggetto della comunicazione a consentire - anche a livello operativo - l'individuazione di diverse tipologie (o aree) di comunicazione aziendale; sulla base di tale logica si possono delimitare almeno quattro aree di comunicazione presenti, seppur con pesi e articolazioni diverse, in tutte le imprese:

a) la *comunicazione istituzionale*, rivolta a tutti gli interlocutori dell'impresa con l'obiettivo di ottenere un atteggiamento favorevole, la legittimazione e il consenso nell'ambiente generale da parte di tutti gli attori sociali, facendo conoscere l'impresa, i suoi valori, la sua missione;
b) la *comunicazione economico-finanziaria*, destinata ad un pubblico molto vasto (costituito dai portatori di capitale di rischio e di credito, dagli analisti finanziari e dalle società di rating, dagli organismi di vigilanza, sino a giungere ai fornitori e al personale dell'impresa) e volta a migliorare le relazioni con i portatori di risorse finanziarie. Essa esplicita i risultati dell'impresa - nei loro profili patrimoniale, economico e finanziario - nonché gli auspicabili incrementi di valore del capitale economico (ovvero la capacità dell'azienda di generare stabilmente flussi attraverso l'uso di determinate risorse) e le sue prospettive di sviluppo;
c) la *comunicazione commerciale*, rivolta prevalentemente ai clienti (intermedi e finali) con l'obiettivo di attivare, gestire e migliorare le relazioni e sostenere lo sviluppo dell'attività commerciale rendendo esplicito al mercato il valore della propria offerta oltre che la capacità di soddisfare i bisogni dei segmenti di domanda selezionati;
d) la *comunicazione gestionale*, riferita infine a tutti i soggetti che, in via diretta o indiretta, sono coinvolti nella gestione dell'impresa. La finalità generale è di consolidare e diffondere i valori guida e la cultura aziendale, condividere strategie e obiettivi, acquisire consenso, adesione, motivazione. Attraverso la comunicazione gestionale l'impresa può conseguire il controllo ed il coordinamento delle risorse materiali, relazionali e cognitive collocate nei vari nuclei della struttura ampliata.

Pur nella diversità dei contenuti, le quattro aree della comunicazione poco sopra ricordate debbono essere gestite avendo particolare attenzione alla *coerenza* che deve contraddistinguere ogni attività aziendale, a maggior ragione quelle tipologie di attività - di cui la comunicazione fa parte - che si pongono gli obiettivi di migliorare le relazioni con gli *stakeholder*, nonché di generare valore.

Ilaria Grezzini
Dottore Commercialista