Evoluzione d'impresa e nuovi connotati della comunicazione

Autor(en): **Fiocca, Renato**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Studies in Communication Sciences : journal of the Swiss Association of Communication and Media Research**

Band (Jahr): **1 (2001)**

Heft 1

PDF erstellt am: **29.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-791134

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Studies in Communication Sciences 1 (2001) 55-74

RENATO FIOCCA*

EVOLUZIONE D'IMPRESA E NUOVI CONNOTATI DELLA COMUNICAZIONE

The objective of this article is to revisit the concept of communication applied to the field of business and to contextualize communication that plays a role in the evolution of companies (and the studies of business economy).
At the end, after briefly defining the role and function of business communication, we will follow three different but complementary itineraries, useful in understanding specific objectives that business communication has to fulfil to achieve the goal entrusted to it in the corporate sector.

Keywords: business communication, theory of the company, value.

1. La comunicazione: tanto multiforme da poter divenire caotica

Una caratteristica assai singolare della comunicazione aziendale è la sua multiformità; rispetto a tante altre funzioni e competenze d'azienda, la comunicazione tende ad adattarsi alle caratteristiche dell'azienda e dell'ambiente, oltre che alle circostanze e alle situazioni che ne caratterizzano l'utilizzo.

Tale constatazione non è certamente sorprendente soprattutto se si considera che uno dei ruoli fondamentali della comunicazione è proprio quello di favorire il contatto tra elementi di un insieme; in particolare, allorché la si applichi in un contesto

* R. Fiocca, Facoltà di scienze della comunicazione, Università della Svizzera italiana, Lugano (Svizzera), email: renato.fiocca@.lu.unisi.ch.

economico aziendale, il compito che le viene affidato è quello di favorire e sviluppare le relazioni tra azienda e ambiente (di mercato, tecnologico, finanziario, sociale, ecc.) e i rapporti che si sviluppano all'interno dell'azienda (in specifico, con e tra i dipendenti). Perché questo possa avvenire, è naturale che la comunicazione si adatti, come si sosteneva poc'anzi, alle caratteristiche dell'ambiente rilevante per l'impresa, alle peculiarità dell'azienda stessa e alle necessità che le circostanze di volta in volta richiedono.

A quanto ora affermato si deve aggiungere la considerazione che la comunicazione aziendale è, a sua volta, composta da strumenti estremamente eterogenei, che si avvalgono di supporti tecnologici differenti, non raramente utilizzati per ottenere risultati specifici assai diversi tra loro. Tutto ciò è alla base della considerazione con la quale si è esordito: la comunicazione aziendale è una disciplina assai multiforme e variegata che, a volte, rischia di incorrere in uno stato di confusione, ovviamente deleterio per la comprensione e per un armonico sviluppo della disciplina stessa.

In proposito si potrebbe sostenere che la multiformità (e, in negativo, la confusione) che caratterizza la comunicazione d'impresa sia un connotato naturale e ineliminabile, anche perché la comunicazione trae origine da una pluralità di discipline, ciascuna delle quali è portatrice di metodi di indagine e di ricerca differenti. Anzi, la ricchezza della comunicazione starebbe anche in questo. Qualsiasi intervento volto alla normalizzazione (dei metodi, delle aree applicative, ecc.) andrebbe quindi visto con sospetto.

Questo è certamente vero. È sufficiente osservare la numerosità e la diversità di approccio e di metodo con le quali viene affrontato il tema della comunicazione per comprendere quanto arduo sia qualsiasi intervento volto a definirne confini e ambiti applicativi.

Tuttavia, l'importanza che ha assunto la comunicazione in ogni contesto sociale, in particolare in quelli economici, sug-

gerisce una attenta analisi, quasi una revisione, del concetto e del ruolo della comunicazione in azienda. L'obiettivo è di contribuire alla chiarezza dei contenuti della disciplina, affinché la logica "totalitarista" ("*tutto è comunicazione e la comunicazione è tutto*") a volte propugnata, non sfoci nella banalizzazione del concetto e non rappresenti un ostacolo allo sviluppo delle ricerche e delle verifiche empiriche. Non si intende, quindi, proporre classificazioni o tassonomie, ma cercare di comprendere la diversità dei ruoli e delle funzioni affidati alla comunicazione in diverse situazioni e circostanze.

2. Comunicazione e valore: una associazione ormai inscindibile

Gli studi e la prassi d'economia d'impresa hanno ormai da tempo raggiunto un "accordo"concettuale di grande importanza: la finalità dell'impresa è costituita dall'autogenerazione nel tempo, resa possibile dalla continua creazione di valore economico (Guatri e Vicari 1994). L'impresa esiste per raggiungere una finalità di incremento del proprio valore economico (Guatri 1991).

Questa indicazione, di natura evidentemente assai generale, trattandosi di finalità, si traduce in modi piuttosto articolati allorché venga applicata a differenti contesti d'impresa (per dimensioni, settore d'appartenenza, assetti proprietari, ecc.) e venga calata nelle diverse funzioni e processi d'azienda (nel marketing, nella finanza, nella produzione, ecc.; oppure, nei processi innovativi, di reingegnerizzazione, di orientamento al mercato, di *customer satisfaction*, ecc.). La diversità di interpretazione e di applicazione non inficia, tuttavia, l'unitarietà del concetto che, associato ad un altro ben più tradizionale concetto condiviso, che propugna l'unitarietà sistemica dell'azienda, (Zappa 1929) consente di formulare, in estrema sintesi, l'essenza dell'impresa. "L'impresa è un sistema unitario finalizzato alla creazione di valore economico".

La comunicazione si conforma concettualmente in modo pressoché perfetto alla definizione d'impresa ora ricordata. Essa, infatti, è modalità tramite la quale l'impresa riesce a ottenere e/o a migliorare la propria unitarietà sistemica e, nel contempo, a diffondere e a creare valore economico nelle relazioni che la legano all'ambiente rilevante di riferimento.

La finalità della comunicazione è quindi perfettamente in sintonia con le finalità dell'impresa. La coerenza riscontrabile tra finalità d'impresa e finalità della comunicazione aziendale è di grande importanza per spiegare, tra l'altro, le ragioni per cui la comunicazione vada progressivamente perdendo i connotati tipici di una disciplina funzionale e specialistica e tenda sempre più a divenire elemento permeante l'impresa nella sua interezza. In altri termini, la comunicazione non è più (e solo) uno strumento di marketing, di gestione delle risorse umane, di relazioni (con l'ambiente) esterne, ecc. È *anche* uno strumento validamente utilizzabile dalle singole funzioni aziendali, ma, *in primis*, è uno strumento d'impresa.

La collocazione sovrafunzionale della comunicazione è determinata anche dall'osservazione della realtà aziendale che evidenzia l'emergere di strutture molto dinamiche e sempre meno gerarchiche, una progressiva esternalizzazione delle attività, lo sviluppo di sempre più numerose dimensioni locali e periferiche e l'imporsi di strutture policentriche (il *network* ne è un tipico esempio) che accrescono l'importanza della comunicazione. Anche sul versante delle modalità in cui si concretizza l'offerta delle imprese, il crescente rilievo degli elementi intangibili dell'offerta comporta una maggiore dipendenza del valore economico dell'offerta aziendale dalle caratteristiche e dalle specificazioni immateriali che spesso sono il risultato di un'intensa attività di comunicazione. (Itami 1987; Vicari 1991) Sono tutti fenomeni ampiamente discussi dalla più recente letteratura economico-aziendale, molta parte della quale da anni sostiene l'imporsi di nuove regole e di nuove logiche nella

gestione d'impresa e, in particolare, della comunicazione aziendale.

Ma non è solo l'impresa di oggi a essere diversa da quella del passato. Forse ancor più appariscenti sono i cambiamenti dell'ambiente. Si tratta di tensioni evolutive largamente note e portatrici di grandi cambiamenti come l'internazionalizzazione dell'impresa, la globalizzazione dei mercati, (Valdani, Adams, 1995) lo sviluppo delle nuove tecnologie dell'informazione, l'evoluzione delle esigenze e dei comportamenti della domanda, (Busacca 1990) ecc. I fenomeni di cui stiamo parlando, congiuntamente, provocano l'effetto di arricchire i contesti di riferimento delle imprese, consentendo loro un ampliamento pressoché illimitato degli orizzonti competitivi e accentuando, tra l'altro, la competitività non solo tra le imprese di un medesimo settore, ma anche fra imprese appartenenti a settori diversi.

Anche sul versante sociale e dei comportamenti le evoluzioni sono assai intense; si sta assistendo sempre più a una crescente eterogeneità e frammentazione, fino al limite della disgregazione, delle classi sociali, all' emergere di nuovi gruppi, portatori di nuovi stili di vita e di consumo. Lo stesso rapporto tra impresa e società si è di molto arricchito: all'impresa non si chiede unicamente di svolgere il suo tradizionale ruolo "economico", ma le vengono attribuite importanti responsabilità etiche e di natura sociale.

Le conseguenze dei processi evolutivi interni ed esterni all'impresa possono essere sintetizzate nella constatazione che l'impresa diviene sempre più un sistema "aperto", al punto che i suoi confini con l'ambiente esterno diventano progressivamente più labili e confusi. "L'impresa aperta" necessita di un livello di coordinamento superiore, in grado di gestire l'interdipendenza e la complessità degli elementi che compongono il sistema (formato dall'impresa e dal suo ambiente rilevante); questo coordinamento può essere ottenuto attraverso flussi di comunicazione più intensi, di natura sia informativi sia persuasivi,

finalizzati al miglioramento del livello di integrazione tra impresa e ambiente, instaurando un rapporto di circolarità e di influenza reciproca. Uno degli effetti più evidenti dell'apertura del sistema impresa è rintracciabile nell'estensione del numero e della tipologia degli interlocutori dell'impresa. Questa non interagisce più in via esclusiva con i propri clienti/consumatori o, più in generale, con gli attori del processo competitivo, ma con un numero via via crescente e diversificato di interlocutori.

Tutti i fenomeni ora brevemente rammentati accentuano la necessità che l'impresa si doti di un'attività di comunicazione ampia e articolata, in grado di porla in relazione con tutti gli *stakeholders* (quindi con i portatori di interesse rilevanti per l'impresa) che le stanno intorno. Parallelamente aumentano le difficoltà di coordinamento della comunicazione. La pluralità di interlocutori, la necessità di formulare messaggi differenti, in quanto indirizzati a pubblici diversi, e la contemporanea esigenza di preservare e di migliorare il livello di unitarietà del sistema, impongono all'impresa una gestione della comunicazione assai integrata, al suo interno (tra le diverse aree e componenti che la costituiscono) e con il sistema aziendale.

Ne deriva che una concezione di tipo funzionale e specialistica della comunicazione mal si adatta alla situazione ora descritta e risulta sempre meno adeguata, in quanto non riesce a soddisfare le esigenze attuali e prospettiche dell'impresa. Al contrario, l'impresa "aperta" verso l'esterno, nelle sue diverse configurazioni anche organizzative, necessita di una comunicazione adeguatamente integrata e, conseguentemente, dello sviluppo di un approccio e di una visione della comunicazione di taglio interfunzionale.

Tutto ciò è ulteriormente rinforzato dal fatto che sempre più frequentemente le risorse strategicamente rilevanti non sono più confinate all'interno dell'impresa ma si devono ricercare con l'aiuto interessato di altre imprese, e con l'interazione con altre componenti dell'ambiente circostante. Questa pare essere una tendenza irreversibile che spinge l'impresa ad attivare nuove e

importanti relazioni di collaborazione, cooperazione e integrazione con soggetti esterni, dai quali l'impresa riceve risorse sviluppando comportamenti e azioni di tipo convergente e di natura collaborativa.

Quando accade che le risorse critiche per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa si situano al suo esterno, diviene indispensabile sviluppare un'attività di comunicazione volta all'ottenimento di un elevato grado di coesione interna e di legittimazione da parte dei mercati e dell'ambiente circostante.

Nelle pagine precedenti si è affermato che la comunicazione contribuisce in misura notevole alla creazione di valore economico per l'impresa. È ora opportuno sintetizzare brevemente quale sia il ruolo della comunicazione nel processo di creazione del valore.

È opinione consolidata (Corvi, Fiocca, 1996:44) che la comunicazione non solo *diffonde* il valore dell'impresa (e/o delle sue componenti più elementari, come i prodotti, ad esempio), rendendo esplicito ai mercati di riferimento il valore oggettivo, ma essa stessa *crea* valore, incrementando il patrimonio di risorse (intangibili) dell'impresa. La diffusione e la creazione di valore avvengono attraverso un processo di avvicinamento tra offerta (impresa) e domanda (i diversi mercati di riferimento), supportato dall'attività di comunicazione. Quanto più l'impresa comunica bene, tanto maggiore è il livello di sintonia che si evidenzia nelle relazioni instaurate con l'ambiente (interno ed esterno) e tanto maggiore è, di conseguenza, il valore dell'impresa.

Il termine (generico) valore assume significati e connotati parzialmente differenti allorché venga calato nelle relazioni che legano l'impresa ai diversi mercati. Nel caso dei mercati dei beni e dei servizi, la parola valore viene comunemente declinato con il termine *brand*; nelle relazioni interne con i dipendenti, il valore della comunicazione è riferito alle espressioni *identità e cultura* dell'impresa; quando si analizza il ruolo della comunicazione nei confronti dei "portatori di risorse economiche", si

tende a sottolinearne i contenuti in relazione a una maggiore *credibilità strategica e reddituale*; nei confronti, infine, del pubblico generico, dei mezzi di comunicazione e più in generale della società, si sottolinea il valore del cosiddetto *consenso sociale*. Si tratta di espressioni diverse ma facilmente riconducibili a un concetto uniformante: l'impresa che comunica (nei modi e nelle forme più opportune), ottiene un valore superiore. Va da se che esistono numerose manifestazioni del valore non riconducibili in termini esclusivamente economici. Tuttavia, poiché stiamo parlando d'impresa e di economia d'impresa, il valore non può primariamente che essere economico.

3. Evoluzione dell'impresa e diversi orientamenti della comunicazione

All'accordo concettuale del quale si è fatto riferimento all'inizio del precedente paragrafo e al riconoscimento del ruolo portante della comunicazione aziendale quale fattore di diffusione e di creazione del valore, si è giunti con molta gradualità, tanto nella letteratura di economia d'azienda e di management quanto nella prassi delle imprese. Non solo: si deve anche riconoscere che la traduzione dei concetti di valore e di necessaria integrazione della comunicazione, benché teoricamente riconosciuta dai più, stenta a trovare una adeguata risposta a livello organizzativo e dei processi decisionali delle imprese.

Non è infrequente, infatti, che la comunicazione sia gestita ancora con una visione parziale, allocando e distribuendo le responsabilità decisionali e gestionali su più funzioni aziendali, e senza garantire i dovuti meccanismi di coordinamento e di integrazione interfunzionale. Anche nella letteratura, d'altra parte si rinvengono non pochi contributi di taglio squisitamente funzionale, il cui obiettivo prioritario a volte pare essere quello di suffragare concettualmente una sorta di indebita appropriazione da parte di una specifica funzione aziendale di un

tema, la comunicazione, di natura indiscutibilmente interfunzionale.

Solitamente quando appare un disallineamento significativo tra composizione teorica e pratica operativa di una certa disciplina, si tende ad addurre una duplice giustificazione. Si potrebbe sostenere, anzitutto, che a volte alcune imprese, prese dalla quotidianità e condizionate da alcuni vincoli strutturali e organizzativi, sono piuttosto lente nell'adeguare i loro comportamenti ai cambiamenti che l'evoluzione dell'ambiente suggerirebbe. Questo è vero, ma solo in parte. In realtà, così come esistono imprese che gestiscono la comunicazione con un orientamento fortemente parcellizzato e funzionale, vi sono altre imprese che hanno da tempo condiviso la necessità di sviluppare le proprie scelte di comunicazione in modo integrato e chiaramente interfunzionale. Il panorama è quindi articolato e si tratta di comprendere per quali ragioni le imprese non seguono un unico modello di comportamento.

Una seconda giustificazione potrebbe essere la seguente: la logica dell'interfunzionalità è condivisa ma risulta anche assai difficile da mettere in pratica. Questo è certamente vero. Le strutture funzionali, basate su chiari rapporti gerarchici e su una netta separazione dei compiti, sono nella loro elementarità facili da costruire, da gestire e da controllare. Purtroppo sono anche obsolete, nella maggior parte dei casi. Non bisogna scordare, infatti, che l'origine aziendale di quelle strutture è databile agli inizi del secolo, all'impresa *fordista*. Un "tipo" d'impresa e di struttura adatta a quei tempi, a quelle tecnologie, a quei mercati, che ben poco hanno in comune con quelli di oggi.

La nostra opinione è che oltre alle ragioni ora rammentate ve ne sia un' altra, specifica del tema della comunicazione aziendale, e della quale si è fatto breve cenno all'inizio di questo intervento. La comunicazione, essendo per sua natura strettamente legata alle caratteristiche dell'impresa e dei mercati, si *adatta* alle circostanze e alle situazioni che ne determinano l'utilizzo. Poiché imprese e mercati sono diversi e seguono

modelli di riferimento differenti, anche la comunicazione tende ad adattarsi alla diversità.

L'adattamento della comunicazione alle condizioni delle imprese e dei mercati può essere ricondotta, per chiarezza espositiva, a tre "modi di essere" dell'impresa, dai quali derivano altrettanti orientamenti e priorità conferite alla comunicazione:

a) orientamento concorrenziale;

b) orientamento al cliente e alla *customer satisfaction*;

c) orientamento alle risorse e *al resource based management*.

Ciascuno dei tre orientamenti verrà brevemente descritto nei paragrafi seguenti.

3.1. La comunicazione per l'ottenimento di un vantaggio concorrenziale

Il fatto che la comunicazione aziendale sia volta all'ottenimento di un vantaggio concorrenziale non è certamente una scoperta recente. Fin dagli anni trenta, ad opera principalmente di Chamberlin (1936), si sostiene che l'impresa può ottenere un vantaggio competitivo "agendo sulle spese di vendita, in particolare sulla pubblicità".

La teoria della concorrenza monopolistica si basa quindi, non marginalmente, sugli effetti della comunicazione ai consumatori e individua negli strumenti di comunicazione commerciale (soprattutto nella pubblicità) uno dei principali modi con cui l'impresa può differenziarsi dai concorrenti, isolando la propria offerta dai danni della *price competition*.

La teoria di marketing, generata proprio dall'opera pionieristica di Chamberlin, sposa totalmente il ruolo differenziante della comunicazione, al punto da "esagerarne" a volte la portata. In non pochi casi si tende a far coincidere la comunicazione aziendale in modo quasi esclusivo con la comunicazione di marketing e, in modo estremo e quindi negativo, con alcuni dei suoi strumenti, *in primis* con la pubblicità.

Se è pur vero che la comunicazione di marketing è elemento determinante del successo di non poche imprese, quindi fonte di un vantaggio competitivo duraturo e difendibile, da questo non riteniamo corretta l'estensione dell'osservazione fino al punto da far coincidere la comunicazione al mercato con la comunicazione aziendale. Gli interlocutori dell'impresa sono più numerosi e non sono collocati esclusivamente nel mercato dei beni e dei servizi.

Una ulteriore e ben più importante conseguenza merita attenzione. Un orientamento pressoché esclusivo alla ricerca del vantaggio concorrenziale, non mediato, come dovrebbe essere, dall'obiettivo della soddisfazione del cliente, può ingenerare comportamenti comunicativi (e di marketing) distorti e contrari ai presupposti dell'orientamento al mercato e al cliente.

La differenziazione dell'offerta, ottenuta soprattutto tramite le leve della comunicazione commerciale, determina una minore trasparenza dei mercati (naturalmente a sfavore dei consumatori) e, a volte, è stata attuata agendo anche su elementi eticamente discutibili (sottolineando, ad esempio, virtù psicologicamente attraenti di determinati prodotti, non necessariamente presenti nei prodotti stessi), o con modalità decisamente censurabili, non solo sul piano dei codici di comportamento (si pensi, ad esempio, alla pubblicità subliminale e a quella menzoniera).

Pur senza dover discutere di casi di comportamento patologico nei rapporti con il mercato, è comunque opportuno ribadire il concetto che considerare la comunicazione prevalentemente come uno strumento atto all'ottenimento di un vantaggio competitivo, induce ad una visione parziale della comunicazione, confinandola alla sola gestione dei rapporti con il mercato e, di conseguenza, a una finalità anch'essa sostanzialmente parziale, quale è l'ottenimento di un vantaggio competitivo.

Come è noto, l'asimmetria informativa determina, tra l'altro, uno sbilanciamento nel potere di mercato, anch'esso naturalmente favorevole a chi, nei rapporti di mercato, possiede la

maggiore informazione. Nel caso di concorrenza monopolistica, il maggiore potere di mercato ottenuto dall'impresa tramite la sequenza *comunicazione → differenziazione → asimmetria informativa*, si traduce in una maggiore capacità di attrazione delle preferenze della domanda (rispetto ai concorrenti a comportamento indifferenziato) e, quindi, in una maggiore quota del mercato disponibile.

La maggior quota di mercato ottenuta dalle imprese è, a sua volta, esplicativa in più di una condizione concorrenziale di maggiore redditività. Non casualmente, la maggiore redditività si realizza nei settori che premiano le dimensioni assolute (i cosiddetti settori di volume) o le dimensioni relative (i settori di specializzazione e di nicchia). Altrettanto non casuale è la constatazione che i maggiori investimenti in comunicazione di marketing e in pubblicità si realizzino proprio nei settori di volume e di specializzazione e non anche nei settori frammentati e in quelli bloccati.

Il valore della comunicazione, qualora si abbia un orientamento prevalente all'ottenimento di un vantaggio concorrenziale, si concretizza allora tanto in una maggiore quota di mercato quanto in una maggiore redditività. Si tratta di obiettivi parziali, ma certamente di non trascurabile importanza per l'impresa.

3.2. La comunicazione nei processi di orientamento al cliente e alla customer satisfaction

La definizione degli obiettivi della comunicazione che consideri in modo prevalente la sua capacità di far acquisire all'impresa un vantaggio concorrenziale, si è detto poc'anzi, conduce ad una visione in parte distorta e comunque parziale del ruolo e del valore della comunicazione.

La parzialità diviene ancora più intensa, fino a divenire errore di metodo e concettuale, se si trascura (come si è volutamente fatto nel paragrafo precedente) di sottolineare che in una corretta

prospettiva di marketing, l'ottenimento di un vantaggio competitivo è possibile solo a condizione che l'impresa soddisfi le esigenze dei propri clienti. Come è noto, infatti, qualsiasi iniziativa di marketing, volta a differenziare l'offerta dell'impresa può avere successo se e solo se i consumatori obiettivo ne apprezzano il contenuto e sono disposti a modificare le loro preferenze a favore dell'impresa. Se ciò non avvenisse, non si verificherebbe il necessario incontro tra esigenze della domanda e capacità di soddisfarle dell'impresa, alla base di qualsiasi fenomeno di scambio in un'economia di mercato.

L'orientamento al cliente e alla sua soddisfazione determina alcune conseguenze nei comportamenti delle imprese, importanti per comprendere il ruolo evolutivo della comunicazione. Su due elementi si intende incentrare l'attenzione. Il primo: l'orientamento al cliente non è possibile se l'azienda mantiene una visione funzionale e specialistica. Non sono solo le funzioni a più diretto contatto con il cliente (il marketing, le vendite, la logistica in uscita, l'assistenza, ecc.) a doversi assumere l'onere di garantire adeguati livelli di *customer satisfaction*, ma a questo obiettivo si può giungere solo se l'intera organizzazione si orienta al cliente. L'orientamento al cliente è quindi un processo interfunzionale, almeno tanto quanto lo è la comunicazione aziendale.

Il secondo elemento riguarda i contenuti della comunicazione. Nel momento in cui si riconosce che la comunicazione svolge un ruolo fondamentale nel precisare i contenuti dei beni e dei servizi, avvicinando domanda di mercato a offerta dell'impresa, e quindi orientando l'impresa stessa alla migliore soddisfazione della clientela, si ammette, più o meno implicitamente, che la comunicazione non può essere solo un processo in "uscita" dall'impresa, ma anche in "entrata". Per soddisfare le esigenze della clientela, infatti, l'impresa deve conoscerne bisogni, abitudini e comportamenti. La comunicazione aziendale diviene un processo circolare e completo, essendo la sommatoria

di informazione e di comunicazione (in senso stretto). Ne deriva, tra l'altro, un ancor più intenso bisogno di interfunzionalità.

Quando la comunicazione viene indirizzata ai processi di miglioramento dell'orientamento al cliente e alla *customer satisfaction*, il suo valore viene definito quale capacità di porre in relazione, avvicinandoli fino alla massima sovrapposizione possibile, gli elementi costitutivi della domanda con le capacità dell'impresa. Illustrato in altri termini si può sostenere che la comunicazione si fa da tramite del rapporto tra domanda e offerta. Poiché la domanda è espressione sintetica degli infiniti bisogni dei consumatori (tra l'altro continuamente mutevoli nel tempo) e l'offerta è espressione altrettanto sintetica delle infinite capacità di differenziazione dell'impresa (limitate solo dalle possibilità tecnologiche e dalla difendibilità concorrenziale), la comunicazione non può avere modi, forme e contenuti standardizzati, ma deve necessariamente adattarsi alle mutevoli caratteristiche che condizionano le relazioni domanda/offerta.

Il valore tangibilmente ed economicamente rilevabile è ancora sintetizzato in due indici "parziali": la quota di mercato (e il suo tasso di crescita) e la redditività (espressa solitamente quale rapporto tra redditività e capitale investito -ROI). Si tratta degli stessi indicatori di valore già citati nel paragrafo precedente, ma con un'importante puntualizzazione aggiuntiva. La quota di mercato e il ROI derivano dai livelli di *customer satisfaction* raggiunti dall'impresa. Più di una verifica empirica dimostra l'esistenza di una correlazione diretta tra grado di soddisfazione della clientela e *performance* d'impresa, misurata, appunto in termini di tasso di crescita della quota di mercato e di ritorno del capitale investito.

Anche se sarebbe inopportuno valutare la comunicazione aziendale e misurarne l'efficacia utilizzando solo i due indici sopracitati (che, inoltre, sono espressioni sintetiche di capacità più generali d'impresa, e non solo della sua comunicazione), il progresso logico che l'orientamento al cliente fa compiere alla comunicazione è di grande importanza. La comunicazione

consente e determina maggiori livelli di soddisfazione e questi ultimi sono elementi fondamentali del successo economico dell'impresa.

*3.3.La comunicazione componente prioritaria del management basato sullo sviluppo delle risorse (*resource based management*)*

L'orientamento alla *customer satisfaction* individua nella fiducia (che diviene fedeltà alla marca, al punto di vendita, all'impresa) l'elemento determinante del successo di mercato dell'impresa. L'impresa che è riuscita a conquistare la fiducia dei propri clienti possiede una *risorsa* di ineguagliabile valore.

Come è noto la fiducia è una delle risorse intangibili di cui dispone l'impresa. Il concetto sottostante alla teoria degli *invisible assets* è che in impresa esiste una serie di capacità che non si traducono in fattori materiali (impianti, fabbricati, prodotti) ma che rimangono allo stato intangibile. Si tratta del sapere tecnologico, delle conoscenze accumulate sul mercato e sui consumatori, del potere di influenza e di indirizzo esercitato sul sistema distributivo e sui fornitori, delle competenze del management, della cultura d'impresa e, soprattutto, della fiducia che le singole componenti ambientali ripongono nell'impresa.

Il riconoscimento dell'importanza delle risorse immateriali non è un fatto recente nella letteratura economica. Già nel 1959 E. T. Penrose aveva osservato che non sono mai le risorse materiali a costituire i fattori del processo di produzione e di trasformazione, ma i "servizi" che tali risorse sono in grado di approntare e rendere disponibili; evidenziare l'importanza dei "servizi" non significa altro che riconoscere il ruolo fondamentale della dimensione intangibile (comunque superiore per importanza a quella tangibile) nell'organizzazione e nella gestione d'impresa.

È solo però a partire dalla metà degli anni Ottanta che, seguendo itinerari di ricerca parzialmente diversi, si riconosce agli *invisible assets* una posizione di assoluta centralità nello

spiegare il successo di un'impresa (Itami 1987; Vicari 1991). In questa prospettiva l'impresa non è tanto un sistema organizzato che acquisisce degli *inputs*, li trasforma e li trasferisce al mercato avendo in essi incorporato un certo livello di valore aggiunto. Accettare l'ipotesi concettuale da cui si sviluppa il *resource based management* significa considerare l'impresa come un luogo in cui fondamentalmente vengono generate risorse: il processo di trasformazione diviene quindi utile allo sviluppo e al successo dell'impresa se le risorse che esso acquisisce dal mercato (genericamente dei fornitori) vengono trasformate in altre risorse di valore superiore. Tali risorse risultano aggregate intorno a due grandi poli: le risorse di conoscenza e le risorse di fiducia.

Le possibilità di un impresa di veder aumentare il suo patrimonio di conoscenze e di fiducia è strettamente collegato ai suoi processi di comunicazione, sia interni sia verso l'esterno. Non può infatti sfuggire il duplice legame esistente tra informazione e conoscenze (nel senso che la conoscenza può essere definita come un insieme di informazioni organizzate per un certo fine), e tra comunicazione e fiducia (per la capacità che la comunicazione d'impresa deve possedere nel processo di comprensione, adattamento e soddisfazione dei bisogni del mercato).

Un patrimonio di conoscenze e di fiducia superiore è alla base dell'ottenimento di un duraturo vantaggio sui concorrenti; in questo caso conoscenze e fiducia riguardano primariamente i rapporti con il mercato: l'impresa che meglio conosce le esigenze del mercato e, parallelamente, è riuscita a instaurare relazioni fiduciarie con i clienti attuali e potenziali, gode di una posizione di privilegio che si tramuta in una *performance* superiore.

In realtà, però, gli *intangibles* di cui stiamo parlando non sono specifici solo dei rapporti con il mercato ma riguardano le relazioni con l'intero sistema degli *stakeholders* che circonda l'impresa: il sistema sociale, i finanziatori e più in generale i

portatori di risorse finanziarie, i dipendenti e i collaboratori dell'impresa, i concorrenti, gli alleati, oltre, naturalmente ai consumatori finali e intermedi. La comunicazione, quindi, diviene elemento centrale della costruzione del patrimonio di conoscenze e di fiducia che collega l'impresa al sistema degli *stakeholders* dal quale riceve e al quale trasferisce risorse.

Il problema principale che si pone all'impresa è quindi quello di ottenere dai diversi interlocutori esterni e interni conoscenze, adesione e fiducia; quelle risorse, in sostanza, che le possono consentire la realizzazione dei propri progetti strategici. Tale problema assume una valenza strategica soprattutto qualora l'impresa abbia interesse a instaurare relazioni durature e stabili; (Snehota 1990) quindi non di tipo sporadico e basate esclusivamente su una dimensione negoziale. Inoltre, benché affidabilità, credibilità e prestigio siano elementi importanti in ogni rapporto, essi assumono un'importanza assoluta nelle relazioni complesse, soprattutto quando ci si trova in presenza di asimmetrie informative. (Corvi, Fiocca, 1996) Le asimmetrie, in genere, aumentano al crescere della complessità ambientale e d'impresa. Ne deriva che quanto più l'impresa è un sistema complesso e quanto più l'ambiente in cui opera è caratterizzato da turbolenza e incertezza, tanto maggiore è l'importanza della comunicazione per una corretta gestione delle relazioni.

La "comunicazione della fiducia" diviene allora l'elemento determinante per ricondurre complessità e incertezza a una dimensione gestibile per l'impresa. Le imprese dovrebbero prestare particolare attenzione, e conseguentemente adeguati investimenti, a quei fattori in grado di aumentare la fiducia dei propri interlocutori al fine di ridurre il rischio da questi percepito, associabile alle relazioni che essi intendono o possono costruire con l'impresa. La fiducia, infatti, riduce la complessità rendendo più prevedibile (e quindi affidabile e controllabile) il comportamento dei vari soggetti.

Ormai non è più oggetto di discussione il fatto che il valore della fiducia, in sempre più numerose circostanze, può avere

un'importanza maggiore della forza finanziaria, tecnologica o di mercato di un impresa. In realtà, non si tratta di contrapporre elementi intangibili (conoscenza, fiducia, relazioni, ecc.) a elementi tangibili (tecnologia, prodotti, risorse finanziarie, ecc.), quanto, piuttosto considerare questi ultimi "inglobati" nei primi, quasi ne fossero una conseguenza, (Guatri, Vicari, Fiocca, 1999).

Da quanto è sin qui affermato deriva la conseguenza che il successo dell'impresa è sempre più dipendente dal grado di attrattività e dal consenso che essa è in grado di ottenere che si traducono nella fiducia che gli interlocutori dell'impresa ripongono in essa.

Il valore della comunicazione d'impresa, nella prospettiva *resource based,* è quindi definibile come la capacità della comunicazione di attrarre e mettere a disposizione dell'impresa le risorse di conoscenza e di fiducia di cui necessita.

Poiché queste risorse provengono da tutti i sistemi (interni ed esterni) con cui l'impresa è interconnessa, la comunicazione non può essere indirizzata verso una parte esclusiva dell'ambiente, ma deve rappresentare un sistema sovraordinato, interfunzionale e integrato.

Come già si è affermato, il valore della comunicazione può essere identificato con espressioni linguistiche diverse (*brand equity*, cultura, consenso sociale, ecc.); ma, in realtà, si tratta di "sottospecie" in parte diverse che derivano, comunque, da una specie unica: il valore della comunicazione d'impresa.

4. Conclusione

Con questo intervento si è voluto porre in relazione i diversi modi di intendere la comunicazione d'impresa con i differenti orientamenti seguiti dalla teoria e dalla prassi di gestione delle imprese. I tre paragrafi precedenti, dedicati singolarmente a diverse focalizzazioni degli studi di economia e di comuni-

cazione d'impresa, hanno consentito di porre in evidenza alcune diversità e la limitatezza che a volte si può riscontrare allorché si abbia una visione parziale all'analisi di un fenomeno globale quale è la comunicazione.

Il focus principale della nostra attenzione è stato quello di proporre una possibile lettura alla diversità di analisi, di valutazione e di interpretazione della comunicazione aziendale, osservabile tanto nella letteratura quanto nella pratica aziendale. Enucleando in particolare gli elementi di diversità esistenti nei tre orientamenti sopracitati, si può evincere che i diversi modi di intendere la comunicazione e il suo ruolo nell'economia d'impresa sono riconducibili alle diverse priorità che si pongono le imprese. Esse possono essere, primariamente, interessate a conseguire un vantaggio concorrenziale, a soddisfare i consumatori, a generare nuove e più intense risorse di fiducia.

In realtà, questi tre orientamenti non sono tra loro contrapposti, ma se ne deve cogliere la sostanziale complementarità. Infatti, l'impresa può essere in grado di conseguire un vantaggio competitivo solo se riesce a soddisfare i propri clienti e, più in generale, gli stakeholders. È per questa via, che l'impresa può ottenere un incremento del proprio patrimonio di fiducia e di conoscenze, quindi un incremento del proprio valore.

References

BUSACCA B. (1991). L'analisi del consumatore: sviluppi concettuali e implicazioni di marketing, Milano: EGEA.

CHAMBERLIN E. (1933). The Theory of Monopolistic Competition, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

CORVI E., FIOCCA R. (1996). Comunicazione e valore nelle relazioni d'impresa, Milano: EGEA.

GUATRI L. (1991). La teoria di creazione del valore, Milano: EGEA.

GUATRI L., VICARI S., FIOCCA R. (1999). Marketing, McGraw-Hill, Milano.

ITAMI H. (1987). Mobilizing Invisible Assets, Cambridge, Mass., Harvard University Press (trad. it., 1988, Le risorse invisibili, Torino: Isedi.)

PENROSE E. T. (1959). The Theory of the Growth of the Firm, Basil Blackwell, Oxford.

SNEHOTA I. (1990). Notes on a Theory of Business Enterprise, Department of Business Administration, Uppsala: Uppsala University Press.

VALDANI E., ADAMS (1995). Marketing globale, Milano: EGEA.

VICARI S. (1991). L'impresa vivente: itinerario di una diversa concezione, Milano: Etas Libri.