

Gli strumenti della comunicazione della PMI

1. Premessa

Nel dicembre 2005 è stato pubblicato, nell'ambito della collana PMI, della casa editrice Tecniche Nuove, un mio libro dal titolo *Comunico, quindi esisto. L'importanza della comunicazione per la crescita dell'impresa*.

Quel libro dimostra come la comunicazione d'impresa sia il tessuto connettivo tra il mondo della produzione e il mercato, il terreno di coltura di ogni scambio commerciale, lo strumento indispensabile, sia per parlare all'interno dell'impresa, che per dialogare con tutto il sistema degli stakeholder (1).

In quel testo ho cercato di dimostrare come sia corretto affermare che la comunicazione è l'impresa e che senza comunicazione l'impresa non esiste.

In *Comunico, quindi esisto* vi sono, pertanto, analizzati i principi fondamentali della Comunicazione verso l'esterno dell'impresa, si dimostra la necessità di creare un'orchestrazione tra i vari strumenti della Comunicazione, vi è trattata la "politica della pubblicità", in termini di come, dove e quando farla, vengono indicate le tecniche mirate, sia a relazionarsi con gli altri, al fine di creare valore, sia a comunicare allo scopo di persuadere. Si constata, infine, che, specialmente nelle PMI, questo potente strumento è, spesso, sottostimato o utilizzato in termini riduttivi.

La Comunicazione è molto antica e ha preso le mosse dalla forma più elementare della comunicazione umana: l'oralità. Nel citato libro viene sviluppata sinteticamente l'evoluzione del concetto del comunicare nel corso della storia dell'uomo.

Si dimostra che nell'antichità classica la retorica fiorisce nei centri del sapere (Atene, Roma, Costantinopoli, Alessandria), forgiando i giovani destinati a governare le sorti dei popoli. Fin dalla nascita delle prime comunità, infatti, l'arte di comunicare e persuadere è stata vitale per i detentori e per i sostenitori del potere.

Nel sistema universitario europeo la tradizione e la cultura retorica attraversa tutto il medioevo fino al rinascimento e all'età barocca.

Nel cinquecento, con la nascita della stampa tipografica a caratteri mobili e successivamente, con l'uscita dei primi giornali, la Comunicazione spicca un salto di qualità coinvolgendo strati di popolazione che, fino ad allora, erano stati esclusi dalla cultura scritta.

All'inizio del ventesimo secolo iniziano ad essere pubblicati, in ambito sociologico e giornalistico, lavori che introducono il concetto di *Media* (2) e di Comunicazione.

Secondo i sociologi, la Comunicazione, come elemento primo dei rapporti umani, delimita la sfera di tali rapporti a quelli nei quali è sempre presente un elevato grado di libera partecipazione.

Heidegger introduce un significato più ampio asserendo che:

«La Comunicazione realizza la partecipazione ad una situazione emotiva comune e la comprensione propria dello stare insieme».

Parallelamente alla crescita della comunicazione interpersonale iniziano anche a svilupparsi le "tecnologie" per la Comunicazione.

Già le società primitive dispongono di strumenti per la **comunicazione spaziale**, ad esempio i fuochi, i segnali di fumo, i suoni dei tamburi, i segnali sonori e per la **comunicazione temporale**, ad esempio le tombe, le lapidi, le iscrizioni rupestri.

Le prime forme di comunicazione di massa sono le riunioni che si tengono nelle piazze dei villaggi, al mercato, davanti al fuoco sacro o nei luoghi di culto.

Con la nascita della scrittura e della lettura si somma alla capacità di comunicare nello spazio

e nel tempo la capacità di poter moltiplicare un messaggio.

Nell'antichità i testi degli autori ritenuti più importanti vengono trascritti da gruppi di amanuensi, riproducendo prima sui rotoli di papiro o pergamena e, in epoca successiva, su carta ciò che viene letto da un manoscritto originale.

Come già detto, il grande sviluppo della comunicazione scritta si ha quando Johannes Gutenberg rivoluziona la tecnica della stampa attraverso i caratteri mobili (3).

Nell'Ottocento, si creano le condizioni per nuovi e decisivi sviluppi nella tecnologia del disegno, della scrittura, del calcolo e della stampa, grazie alle seguenti invenzioni:

- la pressa a cilindro (1810 circa),
- la fotografia (1840 circa),
- la rotativa (1860 circa),
- la macchina da scrivere (1870 circa),
- la calcolatrice meccanica (1870 circa),
- la tecnica offset (1900 circa).

Queste invenzioni rendono più veloce ed economica la produzione, riproduzione e diffusione di parole, numeri e immagini.

Tra la fine dell'ottocento e gli inizi del novecento i *media* a stampa devono fronteggiare la concorrenza di un nuovo *medium*, le onde elettromagnetiche.

Nel 1871 Meucci realizza diversi modelli di telefono. Verso la fine del secolo, un altro italiano, Guglielmo Marconi, utilizza questo *medium* per la telegrafia senza fili, di gran lunga più potente dell'originario telegrafo elettrico a fili lanciato vent'anni prima dallo statunitense Samuel Morse. Dopo la prima guerra mondiale il nuovo *medium* consente un ulteriore sviluppo trasformandosi, con la radio, da mezzo di comunicazione punto a punto, a mezzo di comunicazione di massa.

Nel 1895, a Parigi, i fratelli Lumière presentano una prima forma di cinema muto realmente fruibile, nel 1930 nasce il cinema con il sonoro; dopo la seconda guerra mondiale la televisione, inventata negli anni venti, inizia il suo processo di diffusione su scala mondiale; il "sistema televisione" si rafforza sempre più con l'introduzione della telecamera, del videoregistratore, delle cassette VHS, dei Dvd, della possibilità di collegarsi al telefono, al computer, alla parabola satellitare.

Il telex, il telefax, le fotocopiatrici, i telefoni cellulari, Internet si rivelano tecnologie preziose per dare linfa ad un ulteriore sviluppo della Comunicazione.

Negli anni 1940-1950 il progresso della Comunicazione compie un gigantesco balzo in avanti grazie all'introduzione del computer che dà, inoltre, origine alla società dell'informazione.

L'inizio ed il progressivo consolidarsi della scolarizzazione e l'obbligo dell'istruzione scolastica, associati alle nuove tecnologie, danno un impulso fondamentale verso la trasformazione della Comunicazione di massa in una scienza autonoma, capace di influenzare milioni di persone.

Ultima, ma non meno importante, è la constatazione che la Comunicazione si è rivelata la funzione fondamentale per ogni processo di **socializzazione**.

Nel processo della socializzazione, infatti, i *media* sono strumenti fondamentali ed estremamente efficaci perché consentono di trasferire cultura e abilità dal livello della società al livello individuale e viceversa.

Da un punto di vista gnoseologico, volendo approfondire un discorso sulla Comunicazione e sui *media*, non si può fare a meno di commentare le teorie di Marshall McLuhan.

Secondo il grande sociologo canadese il *medium* è un'estensione dell'uomo.

Nell'era della meccanica l'uomo aveva operato un'estensione del proprio corpo in senso spaziale; nell'era dell'elettricità e della trasmissione elettromagnetica l'uomo ha esteso il proprio sistema nervoso centrale sino ad incorporare tutta l'umanità, abolendo i precedenti concetti deterministici di spazio e di tempo.

Quest'estensione del sistema nervoso dell'uomo ha contratto il pianeta per effetto di una sorta di implosione, trasformando il mondo in un villaggio (4), che può essere influenzato dall'estensione di ciascuno di noi.

Inoltre, afferma McLuhan, con l'era dell'elettricità si è avuta anche un'estensione tecnologica dei sensi: con il telefono si ha un'estensione dell'orecchio e della voce, con il cinema e la televisione un'estensione dell'intero sistema sensoriale.

Sostiene, conseguentemente, McLuhan, "**il medium è il messaggio**" che, in altre parole, significa che le conseguenze individuali e sociali di ogni *medium*, cioè di ogni estensione di noi stessi, derivano dalla forza innovativa introdotta da tali estensioni o da ogni nuova tecnologia che migliora, potenzia o crea un nuovo *medium* e non dai contenuti trasmessi dal *medium*.

Il messaggio di un *medium* è nel mutamento di proporzioni, di ritmo, di abitudini o di schemi che introduce nei rapporti umani.

L'alfabeto fonetico e il papiro, indipendentemente da come essi vengono usati, segnano la fine della burocrazia del tempo e del monopolio della conoscenza e del potere da parte dei sacerdoti. L'alfabeto, con la sua semplicità, e il papiro con la sua leggerezza e trasportabilità si associano facilitando i processi di apprendimento, e velocizzando il trasferimento delle informazioni e delle notizie.

I romani furono in grado di tenere unito l'impero, fondamentalmente, grazie alle strade e alla scrittura. La decisione, presa da Costantino, di acquartere le legioni nelle città e non più nei *castra*, veri e propri opifici dell'impero, portò all'abbandono delle strade e al definitivo declino dell'impero (5).

Con lo sviluppo della stampa è, ancora, il *medium*, indipendentemente dai contenuti, che trasforma una società feudale e chiusa nella società aperta della borghesia e degli intellettuali, che esalta l'individualismo e il nazionalismo. La stampa libera, infatti, enormi energie psichiche e sociali staccando l'individuo dal gruppo tradizionale e tribale, fornendo, nello stesso tempo, un modello di aggregazione basata sull'omogeneità linguistica. La stampa origina l'industrializzazione, la produzione di massa, l'alfabetizzazione, l'istruzione universitaria.

La stampa modifica sia i procedimenti dell'istruzione sia quelli del mercato; il libro stampato, sostituendo il prezioso e raro libro manoscritto, diventa la prima macchina dell'insegnamento e anche la prima merce prodotta in serie ad un prezzo costante.

La stampa a caratteri mobili è la prima forma di meccanizzazione di un lavoro manuale e, offrendo l'immagine della precisione ripetibile, diventa l'archetipo di tutte le meccanizzazioni successive; essa porta anche il messaggio della parcellizzazione e della specializzazione dei processi lavorativi.

Con la stampa e con l'avvio della meccanizzazione viene superato il concetto della superiorità dell'aristocratico *otium*, anche se inteso nel senso romano di tempo dedicato alla lettura, alle arti, alla cultura e all'attività fisica, sul *negotium*.

Il lavoro diventa il blasone della borghesia e la capacità di creare valore dal proprio lavoro diventa l'idea fondante della società. È gettato il seme del principio secondo cui lo sviluppo della società dipende dall'impegno di ciascun individuo.

(1) Termine anglosassone entrato nel linguaggio del mondo dell'impresa, gli stakeholder sono tutti i soggetti con i quali l'impresa deve costantemente confrontarsi per raggiungere i propri obiettivi di mercato, e cioè: dipendenti, clienti, fornitori, banche, pubblica amministrazione, distributori, media, associazioni ambientaliste, associazioni consumatori, sindacato.

(2) *Medium* (plurale *media*) è voce anglosassone di origine latina che sta ad indicare ogni strumento di comunicazione, ogni materiale usato nella comunicazione, ogni mezzo espressivo nei lavori artistici o grafici.

(3) Per una breve, ma esaustiva, storia della stampa si suggerisce di visitare il sito www.storiadellastampa.unibo.it

(4) Giova ricordare che è stato proprio McLuhan ad introdurre il concetto di "villaggio globale".

(5) Questa può essere considerata una concausa della fine dell'impero romano, ma gli storici sono abbastanza concordi nell'affermare che la decisione presa da Costantino segna l'avvio del Medioevo.

2. Come avviare un piano di comunicazione

Dopo l'uscita del libro, *Comunico, quindi esisto*, durante una discussione sui temi, appunto, della Comunicazione l'editore di Tecniche Nuove mi fece la seguente domanda «Supponi di aver convinto i tuoi lettori sull'importanza della comunicazione aziendale. Non è forse il caso di illustrare, in modo operativo, cosa deve fare, nella pratica, l'imprenditore di una piccola impresa per comunicare?».

La risposta al mio editore sta in questo articolo che, contestualmente, cerca di rispondere anche a quei tanti imprenditori che nel corso della mia attività hanno posto la domanda «Se volessi intraprendere una seria attività di comunicazione cosa devo fare e come devo iniziare?».

Se in *Comunico, quindi esisto* ha posto le basi per comprendere cosa rappresenti per un'impresa la comunicazione in termini di valore, qui vengono poste le fondamenta per esercitare concretamente l'esercizio della comunicazione.

Il lettore scoprirà che un buon piano di comunicazione presenta una serie di caratteristiche:

- non implica importanti investimenti da parte dell'impresa,
- i ritorni si realizzano sul breve, medio e lungo periodo,
- si creano le condizioni per realizzare un circolo virtuoso tra l'impresa e il sistema degli stakeholder,
- la comunicazione può trasformarsi in un processo di formazione verso l'esterno, come verso l'interno dell'impresa.

E' importante sottolineare che gli strumenti ritenuti più adeguati per la comunicazione della PMI sono i seguenti.

- **Riviste specialistiche**
- **Fiere e mostre**
- **Internet,**
- **Convegni ed eventi**
- **Sponsorizzazioni.**

A volte anche la PMI utilizza altri strumenti, come:

- le televisioni e le radio locali,
- i quotidiani,
- i call center e i contact center,
- la cartellonistica,
- la comunicazione organizzativa,
- la promozione del marchio,
- la promozione commerciale,
- la comunicazione attraverso il prodotto,
- il *merchandising* e i punti di vendita,
- gli interventi nel sociale,

ma questi interessano una percentuale minore delle piccole e medie imprese e, per lo più, le aziende commerciali.

Non si può trascurare la condizione che il piano di comunicazione, anche per una PMI, soddisfi il sistema di attese relativo ai seguenti fattori.

- **La qualità dell'informazione e la soddisfazione per l'informazione aziendale:** riguardano la qualità di informazioni sulle caratteristiche tecniche che corredano il prodotto (manuali d'uso, cataloghi stampati o disponibili sul sito aziendale, etichette di istruzioni,

marchio di origine), ma anche la modalità di organizzazione delle informazioni e la fruibilità delle informazioni da parte del cliente.

- La **qualità dei linguaggi** utilizzati nei prodotti e nelle comunicazioni: appropriatezza, comprensibilità, stile, assenza di imperfezioni.
- La **consonanza d'immagine**: deriva dalla conformità tra l'immagine del prodotto veicolata dalla comunicazione aziendale e quella esistente nella mente del fruitore.
- La **trasparenza** delle condizioni commerciali: la comunicazione aperta e chiara, delle condizioni tecniche e di vendita.

In riferimento al tema della consonanza d'immagine, qualora l'immagine di prodotto si discosti, o sia in opposizione alla immagine ideale che ne ha il cliente, può nascere dissonanza cognitiva rispetto all'intenzione di acquisto del prodotto. La vicinanza dell'immagine del prodotto all'archetipo idealizzato dal cliente-target diviene un fattore di successo della comunicazione aziendale.

Al contrario, l'associazione del prodotto o dell'impresa a un'immagine indesiderata, o a comportamenti considerati negativamente dal cliente-target (ad esempio, poca professionalità da parte dei venditori, ritardi nelle consegne, recupero crediti assillante), sono in grado di deprimere persino l'intenzione di acquisto di prodotti giudicati dal cliente intrinsecamente validi.

In ogni tipo di esperienza di acquisto è possibile individuare due componenti: una componente tecnica legata alla prestazione in sé, e una componente relazionale costituita dal rapporto umano che si instaura tra acquirente e venditore.

Pertanto, di particolare importanza risulta la distinzione tra elementi tangibili del prodotto ed elementi intangibili, poiché la soddisfazione del cliente non si limita alla soddisfazione circa gli attributi del prodotto, ma comprende anche la soddisfazione verso gli aspetti relazionali e di servizio che accompagnano l'acquisto.

In altre parole, la soddisfazione verso il prodotto si trasforma in soddisfazione verso **l'esperienza di acquisto**, intesa nella sua globalità: qualità e imballaggio del prodotto, prestazioni percepite durante l'utilizzo, chiarezza delle istruzioni, capacità di rassicurazione da parte della forza di vendita, rinforzi positivi nel post-vendita, garanzie, rapporto interpersonale con i rappresentanti dell'azienda, soddisfazione per il prezzo.

A livello di prodotto è possibile identificare, quindi, due componenti.

- **Aspetti tangibili**: rendimento, caratteristiche, opzioni, stile, durata, resistenza.
- **Aspetti intangibili**: qualità del servizio, qualità della comunicazione, cortesia, competenza del personale di vendita, qualità del servizio post-vendita, qualità dell'assistenza, garanzie, cordialità, capacità di ascolto del cliente.

Le relazioni hanno un alto impatto emotivo. In molte situazioni di acquisto ad alto coinvolgimento, il cliente può restare colpito più dalle componenti relazionali del venditore che non dalle componenti tecniche del prodotto.

Un atto di scortesia del venditore difficilmente verrà rimediato da una buona prestazione di prodotto.

Proprio a causa della crescente uniformità tecnica di fondo, la competizione si sposta dalla differenza sul prodotto alla differenza sulla comunicazione e sulla relazione tra fornitore e cliente.

Caratteristiche relazionali come affidabilità, trasparenza, sicurezza, competenza, capacità di recupero di situazioni critiche, capacità di ascolto, capacità di informare e formare il cliente assumono un peso sempre maggiore nella scelta di un fornitore.

Nel caso della fornitura di un servizio, la capacità empatica di avvicinamento all'altro costituisce un elemento di fondamentale importanza.

Realizzare prodotti discreti o ottimi non rappresenta più il solo traguardo per l'impresa che punti al vertice della competitività. Il traguardo si sposta verso l'immissione nel prodotto di caratteristiche in grado di avvicinarlo al "prodotto ideale" e di componenti relazionali, uno stato di qualità basato su caratteristiche, che a volte il cliente riesce a percepire solo in maniera inconsapevole.

Il modello consente un allargamento del concetto di customer satisfaction. Ne consegue che anche la politica della qualità, così come viene contemplata oggi dalle imprese, richiede una sostanziale trasformazione, passando da un focus, molto orientato al prodotto, per dirigersi verso un nuovo modello basato su una comunicazione che sia in grado di far affiorare nel cliente bisogni che sono o ancora latenti o a livello di percezione.

Infine osserviamo come decolla normalmente un piano di comunicazione.

L'esperienza mi porta ad affermare che quando l'imprenditore di una PMI prende questa decisione, e ha già in mente di quale strumento della comunicazione servirsi, ha due alternative:

- Rivolgersi ad un'agenzia di pubblicità o di pubbliche relazioni o di marketing (opzione molto rara).
- Rivolgersi a chi può rendergli operativo, direttamente, lo strumento della comunicazione prescelto.

Nel primo caso l'imprenditore si troverà a confrontarsi con professionisti generalisti che potrebbero avere qualche difficoltà nel capire le reali esigenze dell'impresa, nel secondo caso il rischio sta nella marcata specializzazione del professionista prescelto.

In ogni caso l'imprenditore dovrà farsi carico di seguire accuratamente l'evolvere del piano di comunicazione e monitorarne l'efficacia, cercando di capire quali miglioramenti delle performance aziendali possano essere attribuiti al piano di comunicazione.

qualche decennio fa, gli editori della stampa specializzata avevano come obiettivo primario quello della raccolta pubblicitaria, pertanto, l'azione di marketing più importante, per essi, era relazionarsi con gli imprenditori.

Le riviste erano inviate, per lo più, in omaggio e sulle scrivanie degli imprenditori se ne accumulavano pacchi che, spesso, venivano sfogliate solo per monitorare le inserzioni pubblicitarie proprie e della concorrenza.

La presenza degli articoli specialistici, pur svolgendo un ruolo importantissimo nello sviluppo culturale e tecnico-scientifico delle imprese, spesso, veniva considerata, erroneamente, un valore secondario.

Da qualche anno si è avuta, in particolare da parte degli editori più evoluti, un'inversione di tendenza innescata dal riconoscimento di una serie di considerazioni oggettive.

- Nell'impresa la rivista specializzata può svolgere un ruolo fondamentale nella formazione continua delle strutture intermedie.
- Spesso, nell'acquisto di un impianto, di un macchinario, di materie prime, l'analisi di mercato viene svolta da un tecnico che suggerisce all'imprenditore il cosa fare.
- L'invio delle riviste in omaggio non consente di tastare il polso dei fruitori, mentre le riviste inviate solo a fronte di un abbonamento a pagamento consentono di monitorare il consenso dei lettori.
- La rivista specializzata, sotto gli aspetti, sia delle inserzioni pubblicitarie, che degli articoli tecnici, gioca un ruolo primario per la comunicazione aziendale.

Sullo stesso piano della comunicazione informativa/formativa possiamo porre i libri e i manuali tecnici.

4. Fiere e mostre

Nel programmare un piano di comunicazione per una PMI, dopo aver messo a punto una solida presenza sulle o sulla rivista di settore, al secondo posto pongo, senza esitazioni, la

partecipazione a fiere e mostre (6) . Giova, tra l'altro, notare che spesso le maggiori case editrici, proprio allo scopo di offrire un servizio completo alle PMI, sono in grado di organizzare eventi fieristici.

Nei frequenti contatti avuti con imprenditori di settori diversi, a volte, ho avuto la sensazione che il loro rapporto con il sistema fiere fosse impostato in maniera scorretta. Infatti, ho sentito spesso la seguente affermazione: «Ogni partecipazione ad un evento fieristico mi deve portare un certo numero di contratti, o contatti, altrimenti non ne vale la pena».

Se è pur vero che per molte imprese l'evento fieristico è il terminale più importante dell'attività commerciale, chi ragiona in quei termini non si rende conto che tali partecipazioni sono importanti perché consentono di raggiungere una serie di obiettivi fondamentali per l'impresa che pochi altri strumenti consentono.

Gli obiettivi, che si possono sintetizzare nel "comunicare al mercato la propria esistenza" sono, principalmente i seguenti.

- Rafforzare il tessuto relazionale al fine di creare maggior valore per l'impresa.
- Farsi conoscere dalle strutture operative delle aziende che sono poi quelle che scelgono prodotti e fornitori.
- Rafforzare la propria rete commerciale, venendo a contatto con potenziali collaboratori.
- Monitorare la concorrenza.
- Conoscere e farsi conoscere da potenziali nuovi clienti.
- Individuare nuove opportunità di business.

Questo elemento della comunicazione d'impresa è certamente uno dei più sfruttati dalle PMI che sono consapevoli dell'importanza della comunicazione, perché, a costi non molto sostenuti, consente di inviare una serie di messaggi a clienti e concorrenti.

- Siamo sempre presenti.
- Abbiamo un potenziale innovativo che altri non hanno.
- La nostra comunicazione è innovativa e vincente.
- La crisi (eventuale) non ci ha distolto dall'investire nello sviluppo.
- Le nostre risorse umane sono di prim'ordine.
- Non temiamo il confronto.

5. Internet

Vi sono due caratteristiche che rendono Internet diverso da qualsiasi altro strumento della comunicazione: **l'interattività e la struttura ipertestuale.**

L'interattività nasce dalla presenza delle persone nei nodi, l'ipertestualità nasce dalla particolare organizzazione delle informazioni.

- In ogni attività dell'impresa, ma ancor più nel caso della Rete, è fondamentale sviluppare relazioni e stabilire rapporti di fiducia che durino e crescano nel tempo. Le persone che usano Internet tendono ad essere esigenti e impazienti; non ricevono passivamente un'informazione ma sono loro stessi che la cercano. Si sentono pertanto in diritto di ricevere un servizio che giustifichi il loro investimento in tempo e impegno. Si aspettano quella chiarezza e completezza dell'informazione che se ben gestita consente di creare valore e fidelizzazione. Se un'azienda decide di "andare in Internet" senza offrire servizi che siano di reale e verificata utilità (e che siano percepiti come tali) occorre chiedersi per quale motivo quell'azienda debba essere il Rete.

La Rete è fondamentalmente un tessuto di relazioni. Pertanto, o vengono create, coltivate, sviluppate relazioni umane di reale utilità e significato, o è inutile essere on-line. La grande utilità della Rete sta nella possibilità di servirsene per coltivare relazioni. Occorre imparare a gestire rapporti diretti con interlocutori attivi ed esigenti, basati su una progressiva costruzione di reciproca conoscenza e fiducia. È per questo motivo che non sono ben accolti dai navigatori in Internet quei siti che al primo approccio ti sottopongono ad un vero e proprio interrogatorio, mirato a realizzare un profilo preciso del navigatore al fine di valutare le

caratteristiche dei suoi bisogni, oppure quei siti dei quali non si comprende immediatamente cosa possano offrire al navigatore.

- La seconda precipua caratteristica di Internet è l'ipertesto; esso, in realtà, nasce prima di Internet, ma è con Internet che trova la possibilità di sviluppare tutta la sua potenzialità (7). La struttura ipertestuale permette di accedere ad un'ampiezza potenzialmente infinita di informazioni e di documentazioni; è come se le informazioni fossero archiviate in un enorme "magazzino" posto su n livelli. Ma la caratteristica di Internet è che esse possono essere raggiunte dal "navigatore" in modo semplice e diretto (8). I cosiddetti link permettono, infatti, di collegare i contenuti, passando da un piano all'altro del "magazzino" in base a nessi e analogie rilevanti (9). L'ipertesto riflette, in modo esemplare, sia il nostro modo di pensare, sia il modo in cui funziona il cervello umano, esso è pertanto lo strumento più naturale per raccogliere ed esplorare le informazioni.

6. Convegni ed eventi

Questi strumenti della Comunicazione possono essere assimilati alla voce generica di relazioni pubbliche, cioè a quelle iniziative della Comunicazione che si propongono di sviluppare e governare sistemi di relazioni consapevoli, programmati, interattivi e simmetrici tra l'azienda e i suoi stakeholder (10).

Convegni ed eventi (11) non rappresentano la globalità delle azioni che possono essere sviluppate nell'ambito delle relazioni pubbliche, sono, però, quelle iniziative che possono rientrare nel campo d'azione delle PMI.

L'attività delle relazioni pubbliche si realizza, normalmente, attivando un flusso di azioni comunicative che, per ciascun obiettivo specifico dell'impresa, si articola nelle seguenti fasi.

- Identificazione delle variabili le cui dinamiche orientano l'obiettivo specifico.
- Ascolto degli stakeholder sulle variabili identificate.
- Definizione dei messaggi chiave.
- Progettazione e realizzazione di specifiche iniziative relazionali.
- Fase di ascolto per misurare l'efficacia delle azioni realizzate.

Ad esempio supponiamo che un'impresa abbia l'obiettivo specifico di aumentare il fatturato del 10%, in un anno; secondo le indicazioni succitate essa dovrà articolare la propria azione nelle seguenti fasi.

- Individuare le variabili che influenzano l'obiettivo, come, ad esempio: costi e prezzi di vendita, capacità commerciale, concorrenza, politica del personale.
- Ascoltare e confrontarsi con gli stakeholder sulle variabili identificate: ad esempio, su costi e prezzi di vendita (fornitori e clienti), su capacità commerciale, concorrenza e politica del personale (i propri dipendenti).
- Individuare messaggi chiari per tutti gli stakeholder da utilizzare nel corso delle varie iniziative.
- Progettare le singole iniziative.
- Monitorare i risultati conseguiti.

È necessario notare che fino ad una decina d'anni fa porsi l'obiettivo dell'aumento di fatturato era una fatto che coinvolgeva, responsabilmente, solo l'imprenditore e i suoi più stretti collaboratori. Oggi con l'impresa organizzata come una rete neuronale di soggetti diversi non è possibile raggiungere alcun obiettivo se non si opera secondo lo schema sopra indicato o, comunque, qualche schema diverso nell'articolazione, ma analogo nei principii.

Le relazioni pubbliche, nel contesto della comunicazione aziendale, hanno visto, nel corso degli anni, succedersi periodi di grande sviluppo a periodi di grande depressione. La caduta di interesse, che le relazioni pubbliche vedono periodicamente, è dovuta a una causa ben precisa.

La leadership vede le pubbliche relazioni come uno strumento per azioni di lobby e non come un componente dell'orchestra della comunicazione aziendale, anzi un componente di rilevanza fondamentale se ad esso è affidato il compito di instaurare relazioni interpersonali che creino valore e per ascoltare la gente sullo stato e sulle iniziative dell'impresa.

Convegni organizzati ad hoc, convegni nell'ambito di manifestazioni fieristiche, eventi come incontri organizzati in occasione di importanti anniversari aziendali, conferenze d'azienda, presentazione pubblica di un personaggio noto a livello internazionale o nazionale, conferenze stampa, sono tutti strumenti della Comunicazione che consentono di invitare all'evento, indistintamente, tutti i soggetti dello stakeholder aziendale.

7. La sponsorizzazione

La parola sponsor trae origine dal verbo latino *spondeo*, che significa assumere un obbligo, dare in garanzia, assicurare un aiuto, e la sponsorizzazione affonda le sue radici nell'antica Roma, quando i cittadini più influenti organizzavano i giochi dei gladiatori per guadagnare la stima e il favore dei romani.

Oggi la sponsorizzazione è un contratto commerciale tra due o più parti. In tale contratto una parte (detta **sponsor**) cerca di promuovere un marchio, un'impresa, un prodotto, un servizio finanziando un avvenimento, un convegno, la pubblicazione di un libro, una manifestazione, la manutenzione di un'opera monumentale, uno spettacolo televisivo o radiofonico, un club sportivo (chiamati **sponsee**).

Lo sponsee, in cambio di un corrispettivo in danaro, si impegna a veicolare l'immagine del soggetto indicatogli dallo sponsor.

Come è noto la figura dello sponsor moderno nasce negli Usa, quando aziende per la produzione di beni per l'igiene e la detergenza iniziarono a sponsorizzare commedie radiofoniche a puntate, che sono passate alla storia con il nome di *soap operas*, e che sono le antesignane delle moderne *telenovelas*.

In Italia il primo importante contratto di sponsorizzazione risale agli inizi degli anni quaranta quando la Borletti abbinò il proprio nome a quello della Olimpia Basket di Milano.

In Brianza, dove vivo, molti comuni hanno adottato la tecnica di realizzare molti sensi rotatori per ridurre la velocità del traffico, ebbene, la manutenzione delle aiuole di queste rotonde è finanziate da piccole imprese della zona.

8. Cataloghi e depliant

Quando chiedo ad un imprenditore di quali strumenti di comunicazione si serva, nel 50% dei casi, mi mostra, con malcelato orgoglio, un catalogo, una serie di depliant per singolo prodotto, una brochure illustrativa dell'impresa o del gruppo di imprese sotto il suo controllo, un sito web, stile catalogo.

Spesso non viene utilizzato nessun altro strumento.

Generalmente, a questo punto, senza troppo infierire, faccio presente alcune considerazioni rigorosamente oggettive.

- Il catalogo, il depliant, la brochure vengono, generalmente, dati, a mano o inviati per posta, da un dipendente dell'impresa (generalmente un commerciale) ad un soggetto esterno per mostrare un prodotto o per illustrare le potenzialità dell'impresa.
- Essi, pertanto sono strumenti di lavoro che supportano una descrizione orale e il cui scopo principale è lasciare una memoria scritta di quanto detto.
- Se, come abbiamo visto, la Comunicazione dovrebbe realizzare "la partecipazione ad una situazione emotiva comune e la comprensione propria dello stare insieme", forzare un soggetto a portare con sé un nostro documento non rientra nello schema comunemente accettato di Comunicazione.
- Questi documenti sono essenziali quando l'azienda partecipa ad una fiera o a un convegno, oppure organizza qualche particolare altra forma di evento, però essi sono sempre strumenti di supporto all'evento principale.
- Ad eccezione del sito web, di cui si parlerà nel seguito, essi non sono mai, da soli, strumenti di comunicazione.

Fatte queste importanti considerazioni di principio, si può passare all'analisi dei documenti prodotti dall'azienda; nel 50 % circa dei casi i prodotti sono di buona/ottima qualità, nel rimanente 50 % dei casi essi sono di sufficiente/scarsa qualità.

Ciò significa che un'impresa su quattro utilizza per la propria Comunicazione strumenti inadeguati e di non buona qualità comunicativa.

I difetti che si riscontrano più comunemente nella realizzazione di cataloghi, depliant, brochure o altro sono abbastanza comuni perché hanno, generalmente, la stessa matrice: **non sono mirati a dare soluzioni ad eventuali problemi del cliente.**

- Esistono alcuni documenti *monstre*, che racchiudono tutto: la storia dell'impresa dai fondatori all'ultima generazione imprenditoriale, la struttura organizzativa, i prodotti, i processi innovativi, le certificazioni, i riconoscimenti ottenuti, il tutto con abbondanza di fotografie e disegni. e una notevole ridondanza di informazioni. È quello che io definisco *La bibbia* aziendale. Questo documento, generalmente, non sortisce alcun impatto positivo sul fruitore, serve unicamente all'autoglorificazione dell'imprenditore.
- Altri documenti sono costituiti da cartellette riempite con i depliant di tutti i prodotti o servizi dell'azienda. Carta patinata, bei disegni o fotografie, essi sono spesso schede tecniche gradevoli al tatto e alla vista, che possono essere utili a chi già conosce il prodotto o la soluzione necessaria per la soluzione di un problema. Spesso manca una descrizione sintetica del perché devo usare quel prodotto e quali problemi mi risolve.
- Le referenze sono un potente strumento per valorizzare l'impresa. Qui si riscontrano comportamenti opposti, ma ugualmente negativi. In alcuni casi esiste il "libro delle referenze" con centinaia di aziende elencate, generalmente, secondo un ordine cronologico; un inutile calderone di aziende di settori e dimensioni diversi. All'estremo opposto troviamo aziende che nella documentazione che forniscono trascurano questo elemento. Giova notare che nel caso delle imprese di servizi la referenza è l'unica testimonianza della propria abilità.
- Nella produzione dei documenti aziendali, spesso si vede la mano di un grafico o di un esperto di marketing, a volte tutta la documentazione viene prodotta in azienda sfruttando le varie competenze. Generalmente non si notano differenze, se non dal punto di vista dell'estetica, perché in entrambi i casi l'estensore dei documenti ha seguito pedissequamente le indicazioni dell'imprenditore.
- La traduzione del linguaggio tecnico non è un'operazione facile, pertanto, mi è capitato spesso di leggere documenti in inglese la cui comprensione da parte di un lettore straniero potrebbe addirittura portare a valutazioni negative sull'azienda (12).

Come dicevo, una volta, circa, su quattro, capita di imbattersi in documenti ben fatti, che, sinteticamente, descrivono azienda e relativi prodotti o servizi. Si nota lo sforzo di offrire un "servizio globale e *problem solving*". Le referenze sono poche, ma significative, la grafica essenziale e gradevole, le traduzioni precise e, se del caso, ancora più sintetiche secondo la tradizione tecnica anglosassone.

Alcune aziende di dimensione media producono una *Newsletter*, generalmente di quattro facciate, e periodicità quadrimestrale o semestrale, che riporta gli avvenimenti aziendali più importanti avvenuti nel quadrimestre o nel semestre precedente. Questo tipo di pubblicazione è caduto in disuso perché ci si è resi conto di un suo limite intrinseco.

La *Newsletter* viene prodotta per comunicare sia all'interno, che all'esterno, pertanto risulta, spesso, un documento ibrido che non soddisfa i bisogni della comunicazione interna, perché riporta informazioni costruite per rafforzare l'immagine aziendale, né quelli della comunicazione verso l'esterno che non ha interesse a conoscere le vicende interne all'azienda.

Ciò non toglie che in alcuni casi si trovino ottimi documenti, ma si tratta di vere rarità.

La *Newsletter*, peraltro, è stata soppiantata dall'uso intensivo di Intranet, strumento efficacissimo per trasmettere informazioni al personale; di questo strumento parleremo nel capitolo sull'uso di Internet.

9. Trasmettere autostima

Nel corso della mia personale vita professionale ho imparato a conoscere un valore aziendale che non si trova citato nella letteratura della gestione d'impresa: l'autostima.

Questa caratteristica studiata e analizzata a fondo per la persona non è mai stata applicata all'impresa. Eppure, io ritengo che una delle caratteristiche che compongono il dna dell'impresa virtuosa sia la forza della propria autostima.

Solo un imprenditore e un'impresa che, insieme, hanno fiducia nelle proprie capacità, nell'accezione più positiva ed ampia del termine, sono in grado, infatti, di costruire il **sistema delle relazioni** che costituisce oggi il valore fondante dell'impresa moderna.

La stretta osservazione dei fenomeni ambientali e della loro evoluzione nonché la velocità con la quale si individuano e si comprendono sono requisiti indispensabili per il successo dell'impresa.

Pertanto, se è in grado di costruire il sistema delle relazioni l'impresa disporrà di quella che l'economista Derek Abell chiama la «finestra strategica» e cioè lo strumento per presidiare i cambiamenti che possono avvenire nel mondo. Ricerche condotte da gruppi di psicologi hanno dimostrato che esiste una stretta connessione tra un livello debole di autostima e la visione negativa che si ha degli altri; ciò comporta che un'impresa caratterizzata da un debole livello di autostima sia portata, a sottovalutare le minacce e le potenzialità del mercato.

Quanto più efficiente ed efficace è il sistema della circolazione delle informazioni, tanto maggiore è la possibilità che l'azienda sia pro-attiva, cioè capace di guidare e orientare il proprio mercato e controllare le opportunità o le minacce che potranno condizionarla. Il modello grazie al quale l'impresa diventa intelligenza relazionale, in una rete di soggetti che mirano alla coevoluzione, si presenta come lo strumento per mezzo del quale il sistema delle PMI o delle micro-imprese può sopravvivere in un ambiente regolato dalla legge del darwinismo economico.

Questi comportamenti virtuosi possono esistere all'interno dell'impresa solo se essa è intrisa di autostima, il parametro fondamentale per imparare ad ascoltare, a comunicare, a sfidare. L'autostima non va confusa con la sindrome d'onnipotenza di alcuni imprenditori, la prima induce ad ascoltare e a creare sistemi di gestione aperti, la seconda induce ad asserire e a creare sistemi chiusi.

Giova osservare che, non raramente, da colloqui informali con imprenditori emerge un altro aspetto negativo, la presunzione. Essa può essere considerata l'opposto dell'autostima. Sotto l'effetto letargico della presunzione si è portati ad asserire "nella mia impresa è tutto sotto controllo, il marketing è realizzato al meglio, la comunicazione è perfetta, il personale è soddisfatto, i venditori sono i migliori sulla piazza". La presunzione acceca e non consente di vedere che il marketing non esiste, la comunicazione è inefficace, il personale è insoddisfatto, i venditori sono scadenti. La presunzione porta a cullare la convinzione di poter contare sulla fedeltà dei clienti; giova ricordare che se un'impresa dà qualcosa di scontato offre un disservizio ai clienti che non resteranno fedeli. Un cliente resta, infatti, fedele fino all'istante in cui qualcun altro offre un servizio migliore.

L'autostima è un valore che nasce da un sentimento corale di tutto il sistema degli stakeholder, la presunzione nasce dalle solitarie convinzioni interne all'impresa che non trovano riscontri fuori dai cancelli dell'azienda.

Tornando alla funzione della comunicazione, da quanto detto, possiamo senza dubbio affermare che un messaggio importante che l'impresa deve trasmettere è la forza della propria autostima, come valore aziendale capace di mirare all'innovazione, alla formazione continua, ad una visione positiva e creativa del mondo dell'impresa.

Eugenio Caruso
28/12/2006

(6) Occorre notare che, con il tempo, la distinzione tra fiera e mostra, nell'ambito del sistema produttivo, è andata attenuandosi. Nel passato la fiera aveva più un carattere commerciale e la mostra più un carattere informativo, oggi si tende a privilegiare il termine fiera, proprio per

sottolineare il carattere commerciale di queste iniziative. Il termine mostra è rimasto legato all'ambito artistico.

(7) Negli anni settanta molte Università e centri di ricerca industriali avviarono programmi di auto-istruzione basandosi sulla tecnologia dell'ipertesto ed io stesso ne diressi uno in Italia. Quei tentativi fallirono per due motivi, per la complessità del software e per l'avanzare di Internet che nel 1993, con il primo rudimentale browser, *Mosaic* (prima per Unix e poi per Macintosh) già mostrava le sue potenzialità per la navigazione in modalità www.

(8) Il www (world wide web) poggia proprio su una struttura ipertestuale.

(9) Ad esempio Shakespeare, Giulietta e Romeo, Verona, Arena, Roma., oppure, energie rinnovabili, pannelli fotovoltaici, celle, silicio, quarzo.

(10) Ricordiamo che stakeholder è un termine anglosassone entrato nel linguaggio del mondo dell'impresa, e che non ha traduzione nella lingua italiana. Gli stakeholder sono tutti i soggetti con i quali l'impresa deve costantemente confrontarsi per raggiungere i propri obiettivi di mercato, e cioè: dipendenti, clienti, fornitori, banche, pubblica amministrazione, distributori, media, associazioni ambientaliste, associazioni consumatori, sindacato.

(11) Evento è un'azione organizzativa che prende spunto da un avvenimento, da una ricorrenza, da una festa per richiamare l'attenzione del sistema degli stakeholder su un tema, un problema, un comportamento, un prodotto. L'evento vuole provocare, attraverso la conoscenza, il consenso o un atteggiamento favorevole verso chi lo organizza. Nell'era della televisione un fatto non è vero se la gente non vede e non sente quello che vedono e sentono gli altri. L'evento interrompe la routine quotidiana chiamando i partecipanti ad un impegno conoscitivo ed emotivo verso la motivazione "reale" che ha determinato l'evento.

(12) È "obbligatorio" rivolgersi a traduttori tecnici specializzati; spesso, per risparmiare, si ricorre alla moglie di Tizio che è di madre lingua inglese.

<http://www.impresaoggi.com/it/articoli/Artspec24.pdf>