

CAPITOLO I

La comunicazione d'azienda

SOMMARIO

1. Introduzione
 - 1.1. *Il dato e l'informazione*
 - 1.2. *Il sistema informativo aziendale*
2. Le principali caratteristiche del processo di comunicazione
3. Le aree della comunicazione d'azienda
4. La comunicazione istituzionale: obiettivi, contenuti e destinatari
 - 4.1. *I public affairs*
 - 4.2. *La comunicazione in caso di crisi*
 - 4.3. *La Corporate Social Responsibility (CSR)*
5. Gli strumenti di CSR e la rendicontazione non finanziaria

1. Introduzione

La comunicazione e i processi comunicativi sono un aspetto cruciale per il successo e – spesso – per la stessa sopravvivenza di un'organizzazione. In un contesto di sistemi aperti, infatti, «*l'impresa è alla continua ricerca di consenso e legittimazione competitiva, sociale e istituzionale nel suo ambiente di riferimento*»¹ e la comunicazione attiene a quell'insieme di processi attraverso i quali l'azienda interagisce con le sue parti interessate, interne ed esterne, veicolando, nel perseguimento dei suoi obiettivi, una corretta ed efficace immagine². Questo processo coinvolge una serie di attività e strategie volte a garantire una comunicazione chiara, trasparente e coerente ed è composto da diverse fasi, le quali consentono la veicolazione e la trasmissione delle informazioni tra i soggetti che interagiscono tra loro.

1.1. Il dato e l'informazione

All'origine del processo di comunicazione vi è il dato, che rappresenta un insieme di simboli o segni i quali, per essere utilizzati, debbono essere elaborati tramite talune procedure; la sua origine deriva dal latino *datum*, che significa “fatto”: in tal senso, lo scopo dei dati è quello di codificare, in vari modi, i “fatti” che accadono nell'ambito di una organizzazione. Tramite la raccolta e la classificazione dei dati, che così assumono una forma ordinata, si perviene all'informazione, la quale costituisce un elemento in grado di supportare il processo di decisione³.

¹ Cfr. Alberto Pastore e Maria Vernuccio, *Impresa e comunicazione: Principi e strumenti per il management* (Santarcangelo di Romagna (RN): Apogeo Education - Maggioli Editore, 2016), 3.

² L'immagine aziendale costituisce la rappresentazione che l'organizzazione offre di sé, in altre parole, come l'esterno percepisce la sua identità e il suo valore intrinseco.

³ In questo modo, l'informazione può essere identificata come «*un insieme di da-*

Il passaggio dal dato all'informazione attiene al fatto che il primo è «una descrizione originaria e non interpretata di un evento», mentre il secondo è costituito dall'insieme di uno o più dati «memorizzati, classificati, organizzati, messi in relazione o interpretati nell'ambito di un contesto in modo da avere un significato»⁴.

Alcuni studiosi mettono in relazione il rapporto tra dato e informazione con quello esistente tra materia prima e prodotto finito. I dati vengono definiti come la «materia prima del processo di costruzione delle informazioni e sono costituiti da gruppi di simboli (lettere, numeri, caratteri speciali) che rappresentano quantità, azioni, cose, ecc. ...»⁵. Per la produzione del bene finito, è necessario lavorare le materie prime che, passando attraverso lo stadio del semilavorato, si trasformano in output completi; analogamente, partendo da dati iniziali (a cui si riconosce la rappresentazione oggettiva di fenomeni ed eventi reali) si passa alla costruzione di dati sintetici dai quali è possibile ricavare, come avviene per i prodotti finiti, le informazioni per i diversi destinatari.

Per poter essere impiegata all'interno della struttura aziendale, è necessario che l'informazione possieda determinate caratteristiche, l'assenza delle quali potrebbe renderla inutilizzabile nel processo decisionale⁶.

Innanzitutto, l'informazione deve essere *rilevante* ai fini, in generale, dell'attività e, in particolare, dell'azione che l'organizzazione vuole attuare: in altre parole, occorre verificare se questa possieda o meno una minima utilità per le operazioni che dovranno essere compiute. In secondo luogo, deve risultare *disponibile*, cioè deve essere possibile per l'impresa o, genericamente, per il soggetto, venirne in possesso con un livello accettabile di sacrificio organizzativo ed economico. In

ti elaborati in modo da aumentare la razionalità di una decisione o di un processo».
Cfr. Elisabetta Corvi, *Economia e gestione della comunicazione economico-finanziaria d'impresa* (Milano: EGEA, 1997), 19.

⁴ Cfr. Sherman Blumenthal, *Il sistema informativo* (Torino: Isedi, 1973), 35.

⁵ Per approfondimenti, si rinvia a Gordon Bitter Davis e Margrethe H. Olson, *Management information systems: Conceptual foundations, structure, and development*, McGraw-Hill series in management information systems (New York: McGraw-Hill, 1985), 32 e ss.

⁶ Per approfondimenti, Sergio Sciarelli, *Il processo decisionario nell'impresa* (Padova: CEDAM, 1967); Vincenzo Maggioni, *Il sistema informativo aziendale* (Padova: CEDAM, 1983).

questo senso, è altresì necessario che l'informazione possa essere *accessibile*, soprattutto in relazione alla fonte da cui promana: potrebbe infatti accadere che, pur essendo disponibile, la notizia non sia accessibile a causa, ad esempio, della lontananza dal luogo di utilizzo. Un altro requisito indispensabile è quello della *tempestività*: soprattutto in alcune situazioni, occorre che il flusso di informazione occorrente per attuare o non attuare una determinata azione sia elaborato e possa essere fruibile nel minor tempo possibile. In generale, la tempestività può essere misurata con l'intervallo temporale che intercorre tra la nascita del bisogno e la soddisfazione dello stesso: la notizia, infatti, deve arrivare nel momento utile per permettere di prendere decisioni significative. La caratteristica poc'anzi citata, tuttavia, non deve ostacolarne la precisione e la chiarezza, le quali riguardano, rispettivamente, il fatto che l'informazione si riferisca esattamente all'argomento che aveva fatto sorgere il bisogno e che lo descriva in maniera corretta e comprensibile, senza generare dubbi o perplessità.

Un ulteriore elemento afferisce alla *comparabilità spazio-temporale*: l'impresa deve essere messa nelle condizioni di confrontare i dati e le notizie ricevute con altre già in possesso, nell'ottica di verificare la qualità delle informazioni acquisite e raggiungere un quadro più possibile completo sul fatto analizzato, al fine di porre in essere la decisione. In ultimo, l'informazione deve essere *obiettiva* ed *economica*: con la prima caratteristica si vuole intendere l'assenza, nelle notizie veicolate, dei contributi soggettivi e personali apportati da coloro che si sono trovati lungo il processo comunicativo, al fine di evitare influssi esterni distorsivi. L'informazione, infine, deve possedere la caratteristica dell'economicità: se, infatti, questa non è un bene liberamente utilizzabile ma è necessario sostenere dei costi per il suo approvvigionamento, allora l'utilità riveniente dal suo uso deve economicamente giustificare tali sacrifici. Questo ultimo requisito, pertanto, si qualifica come l'elemento di fondo da considerare per il reperimento dell'informazione: il rispetto di questa caratteristica, infatti, «*racchiude in sé un giudizio qualitativo su tutti gli altri requisiti*»⁷, visto che solo nel caso in cui l'acquisizione avvenga in termini economici in relazione alla sua utilità, può giustificarsi il suo impiego.

⁷ Cfr. Maggioni, *Il sistema informativo aziendale*, 11.

1.2. Il sistema informativo aziendale

Prima di approfondire il sistema di comunicazione aziendale, ci sembra utile introdurre il concetto di sistema informativo quale indispensabile supporto alla realizzazione e alla veicolazione dei messaggi all'interno e verso l'esterno.

L'impresa è interessata da quattro diverse tipologie di flussi informativi⁸ che, alternativamente, possono provenire (Fig. 1.1):

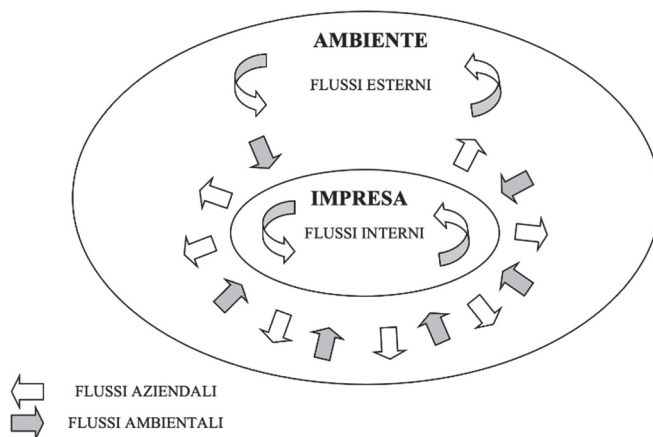
- a) all'azienda dall'ambiente esterno (*flussi ambientali*);
- b) dall'azienda verso l'ambiente esterno (*flussi aziendali*);
- c) dall'azienda e si esauriscono dentro la stessa (*flussi interni*);
- d) dall'ambiente e si esauriscono all'esterno dell'azienda (*flussi esterni*).

La prima tipologia si riferisce ai flussi ambientali, indirizzati all'azienda da soggetti particolari (altre aziende, Pubblica Amministrazione, ...) mediante uno specifico processo di comunicazione e senza il contributo attivo dell'impresa destinataria, oppure intenzionalmente raccolti dall'azienda che li recepisce dal contesto esterno.

I flussi aziendali, invece, comprendono sia le informazioni che l'organizzazione consapevolmente veicola all'esterno, ma anche quelle comunicazioni che l'ambiente deriva dall'azienda senza che quest'ultima abbia volontariamente attivato tale flusso. I flussi interni e quelli esterni, invece, si riferiscono, rispettivamente, alla tipica comunicazione interna – l'insieme, cioè, delle informazioni avviate dentro la struttura e finalizzate all'ottimizzazione dello svolgimento delle attività – e quelle prodotte e scambiate al di fuori dell'impresa e che con quest'ultima non hanno a che fare se la stessa non si attiva esplicitamente per raccoglierle e trasformarle in flussi ambientali.

⁸ In questo senso, si rinvia a Hiroyuki Itami, *Le risorse invisibili* (Torino: Isedi, 1988); Margherita Corniani, *Sistema informativo aziendale e dinamiche competitive* (Torino: Giappichelli, 2000).

FIG. 1.1 – I FLUSSI INFORMATIVI TRA IMPRESA E AMBIENTE



Fonte: Nostra elaborazione

I diversi flussi descritti costituiscono la base a partire dalla quale l'organizzazione filtra le informazioni utili alla propria attività attraverso l'impiego del sistema⁹ informativo aziendale, qui definito come «un insieme di elementi, anche molto diversi, che raccolgono, elaborano, scambiano ed archiviano dati, con lo scopo di produrre e distri-

⁹ Per sistema si intende «un insieme, anche complesso, di elementi di natura differente che interagiscono tra loro in modo più o meno dinamico e comunque finalizzato al raggiungimento di certi obiettivi». Cfr. Pier Franco Camussone, Enrico Pluda, e Carlo Polese, *Il sistema informativo in azienda* (Milano: Etas Libri, 1992), 8. Per approfondimenti sulla definizione di azienda come sistema, si rinvia, in particolare, a: Egidio Giannessi, *Le aziende di produzione originaria, Vol. I, Le aziende agricole* (Pisa: Corsi, 1960); Aldo Amaduzzi, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni* (Torino: Utet, 1969); Pietro Onida, *Economia d'azienda*, III (Torino: Utet, 1971); Gaetano M. Golinelli, *Vol. 1: Verso l'impresa sistema sostenibile*, (Milano: Wolters Kluwer, 2017). Il sistema informativo rientra nel più generale approccio sistemico all'impresa che ormai caratterizza diversi filoni di studio che sono sorti nell'ambito sociologico i quali, successivamente, sono approdati in campo economico aziendale. Tale orientamento tende a mettere in evidenza, da un lato, le relazioni tra gli elementi che compongono il sistema (relazioni interne) e, dall'altro, le relazioni tra l'impresa e il proprio ambiente. Tra tutti, si rinvia a Sandro Pezzoli, *Un'analisi delle relazioni fra sistema informativo e organizzazione aziendale* (Padova: CEDAM, 1983).

*buire le informazioni alle persone che ne hanno bisogno, nel momento e nel luogo adatto»*¹⁰. Esso, in tal modo, rappresenta «il “tessuto connettivo” indispensabile al mantenimento delle relazioni tra le varie aree funzionali e tra il sistema aziendale e l'ambiente esterno»¹¹.

Sulla base delle caratteristiche dell'informazione precedentemente enumerate, è possibile evidenziare le peculiarità del sistema informativo, gli elementi fondanti, cioè, di una struttura di sostegno alle decisioni che sia adeguata alle esigenze della realtà aziendale¹². I requisiti riguardano le caratteristiche dell'efficacia e dell'efficienza: la prima, volta a innalzare il livello di razionalità del sistema decisionale, sia in ordine ai provvedimenti da prendere sia in ordine alla veicolazione delle informazioni all'esterno; la seconda, invece, finalizzata alla economicità delle modalità di perseguimento degli obiettivi, in considerazione del valore delle informazioni prodotte e dei costi necessari al loro reperimento.

Una possibile scomposizione¹³ del sistema in parola in sottoinsiemi può essere guidata dal criterio dell'oggetto, ovvero dei contenuti effettivi. I diversi sottosistemi che vengono individuati sono distinti tra loro in base agli elementi che li compongono, i quali suddividono l'area in esame in tre momenti in reciproca dipendenza tra loro. A tal proposito, il sistema informativo può essere suddiviso in:

- a) l'insieme delle informazioni predisposte per soddisfare le esigenze conoscitive interne ed esterne;
- b) il complesso delle procedure per la realizzazione e la trasmissione delle informazioni;

¹⁰ Cfr. Pier Franco Camussone, *Il sistema informativo. Finalità, ruolo e metodologia di realizzazione* (Milano: Etas Libri, 1990), 28.

¹¹ Cfr. Piero Pisoni, *Il sistema informativo dell'impresa: Uno schema di studio* (Milano: Giuffrè, 1979), 10.

¹² Cfr. Pisoni, *Il sistema informativo dell'impresa: Uno schema di studio*.

¹³ Per approfondimenti, si rinvia a Luciano Marchi, *Il sistema informativo aziendale. Elaborazione elettronica delle informazioni e pianificazione dei processi informativi* (Pisa: Opera Universitaria, 1980), 4. Numerosi sono, in realtà, i criteri che guidano le scomposizioni del sistema informativo in sottosistemi; si vedano, tra gli altri, Marcella Mulazzani, «Analisi per sottosistemi funzionali di un sistema informativo aziendale», *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 1977; Andrea Rugiadini, *I sistemi informativi d'impresa* (Milano: Giuffrè, 1980); Pisoni, *Il sistema informativo dell'impresa: Uno schema di studio*.

c) l'insieme dei mezzi tecnici e delle strutture organizzative alla base del processo.

La funzione del sistema informativo diviene, così, quella di rendere possibile la necessaria comunicazione all'ambiente esterno di tutte le notizie relative all'andamento dell'impresa¹⁴, sia in forza di un obbligo di legge sia per esplicita volontà della direzione aziendale. D'altra parte, esso risulta fondamentale per permettere, nell'ambito della gestione, l'attuazione della funzione decisionale ai diversi livelli operativi dell'organigramma, in modo da svolgere le operazioni e strutturare le strategie con efficacia ed efficienza¹⁵.

2. Le principali caratteristiche del processo di comunicazione

I processi di comunicazione aziendale si inseriscono nel più ampio e multidisciplinare ambito dei processi di comunicazione, che coinvolgono il trasferimento di informazioni o significati da un mittente a

¹⁴ «Il contenuto del sistema informativo risulta, pertanto, essere più ampio di quello esprimibile dalle rilevazioni quantitative, in quanto è in grado di rappresentare, attraverso compiute informazioni elaborate, non solo gli aspetti qualitativi degli accadimenti aziendali, rilevabili dal subsistema delle determinazioni quantitative, ma anche le qualità precluse al sistema delle rilevazioni, in quanto non traducibili in quantità». Cfr. Giuseppe Paolone e Francesco De Luca, *Il sistema delle rappresentazioni quantitative d'azienda: Le rilevazioni amministrativo-contabili*, Collana di Ricerche Aziendali Applicate (Napoli: Giapeto, 2016), 19.

¹⁵ Per approfondimenti, Enrico Cavalieri, «Considerazioni sulle caratteristiche generali del sistema informativo aziendale», *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 1973, 396. Infatti, «il sistema informativo, nel suo scopo di "informare" ovvero di "far conoscere" ... serve, pertanto, all'interno, a fornire le informazioni necessarie per prendere decisioni amministrative, di operare o di non operare con dati piani o con altri; serve a controllare le esecuzioni delle operazioni decise ed i risultati che ne conseguono, per attuare provvedimenti correttivi ed operazioni successive, per verificare insomma la possibilità di rapportare convenientemente, con continuità, i mezzi ai fini aziendali ... Per l'esterno, il sistema informativo deve servire a fare conoscere ai terzi quanto occorre per mantenere o no i rapporti con l'azienda e per esercitare l'opera di controllo, di competenza specifica, o di legalità generica». Cfr. Aldo Amaduzzi, «Il sistema informativo aziendale nei suoi caratteri fondamentali», *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale* (1973) 4.

un destinatario attraverso uno specifico canale. È ormai acclarato¹⁶ che detta comunicazione non attiene esclusivamente – e semplicemente – al passaggio di informazioni da un mittente (fonte del messaggio) a un ricevente (destinatario del messaggio), ma presuppone una relazione e una condivisione tra i soggetti coinvolti. Si tratta, infatti, di estendere i confini del processo andando a ricomprendere le numerose interazioni capaci di influenzare il messaggio veicolato all'interno di un più vasto contesto che può facilitare o ostacolare il suo trasferimento. La comunicazione può essere considerata «*uno scambio interattivo osservabile fra due o più partecipanti, dotato di intenzionalità reciproca e di un certo livello di consapevolezza, in grado di far condividere un determinato significato sulla base di sistemi simbolici e convenzionali di significazione e segnalazione secondo la cultura di riferimento*»¹⁷.

Un modello, ormai ampiamente utilizzato per illustrare la dinamica del processo di comunicazione e delle interazioni esistenti nella “trasformazione” dell'informazione tra emittente e destinatario deriva dal modello “Shannon-Weaver” (Fig. 1.2)¹⁸. Questo modello fu concepito dai due matematici per descrivere, in origine, la trasmissione di informazioni attraverso i canali di comunicazione tecnica, come, ad esempio, i sistemi di trasmissione, ma poi adottato anche per comprendere i processi di comunicazione in generale¹⁹.

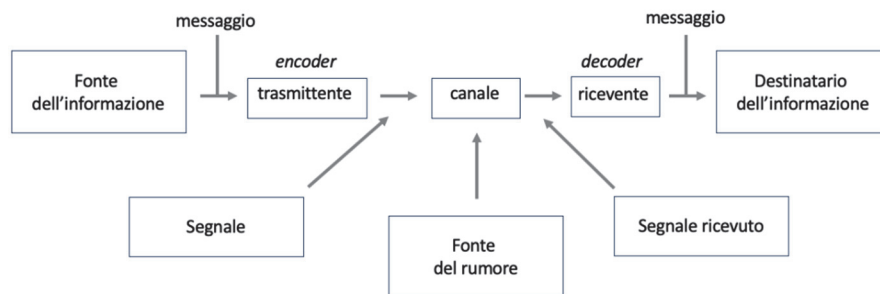
¹⁶ Numerosi sono gli studiosi, soprattutto nel campo della sociologia e della psicologia, che hanno approfondito tale tematica. Tra gli altri, si rinvia a Luigi Anolli, *Fondamenti di psicologia della comunicazione*, (Bologna: Il Mulino, 2021); Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin, e Don De Avila Jackson, *Pragmatica della comunicazione umana: Studio dei modelli interattivi, delle patologie e dei paradossi* (Roma: Astrolabio, 2008).

¹⁷ Cfr. Anolli, *Fondamenti di psicologia della comunicazione*, 37.

¹⁸ Per approfondimenti, Claude E. Shannon e Warren Weaver, *La teoria matematica delle comunicazioni* (Milano: Etas Kompass, 1971).

¹⁹ Come ha specificato lo stesso Weaver, quando si parla con un altro soggetto, il cervello rappresenta la codifica dell'informazione, l'apparato vocale è il trasmettitore, le vibrazioni sonore sono il canale di comunicazione, l'orecchio dell'interlocutore è il recettore e il suo cervello il decodificatore dell'informazione. Cfr. Shannon e Weaver, *La teoria matematica delle comunicazioni*.

FIG. 1.2 – IL MODELLO SHANNON-WEAVER



Fonte: Nostra elaborazione da Shannon e Weaver (1971)

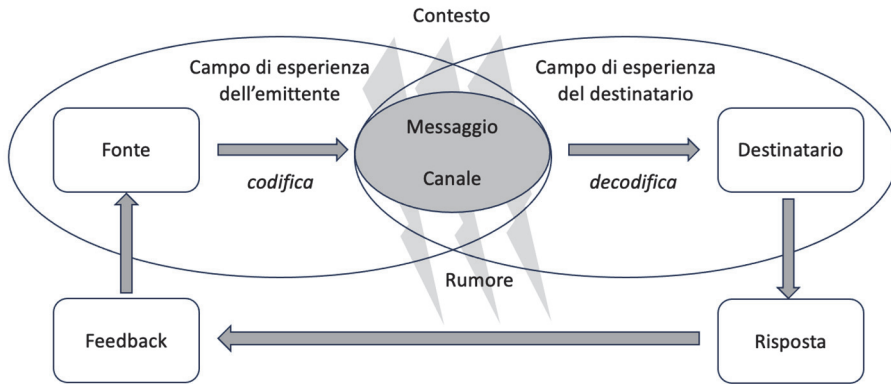
Nel corso del tempo, esso è stato oggetto di critiche, legate alla sua eccessiva semplicità di rappresentazione, poiché non considera la presenza dei fattori psicologici e sociali che influenzano la comunicazione umana complessa²⁰. Un contributo allo sviluppo di questo modello è stato offerto da Roman Jakobson²¹ che ha introdotto l'elemento del contesto all'interno del quale questo processo si attua e ha identificato la presenza di un codice, inteso come un insieme strutturato di segni e di regole che il mittente e il destinatario devono condividere (almeno parzialmente) in modo tale che il primo sia in grado di formulare il messaggio e il secondo di comprenderlo. Nel modello di Jakobson non vengono prese in considerazione la nozione di segnale e quella di “disturbo” (rumore): la focalizzazione dello studioso, infatti, è sulle modalità attraverso le quali è possibile evidenziare come e perché si è in grado di parlare di qualcosa e di comprendere ciò che viene detto.

Nella figura successiva (*Fig. 1.3*), si propone una rielaborazione del processo “circolare” di comunicazione, così costruito alla luce delle riflessioni e delle caratteristiche emerse.

²⁰ Per approfondimenti, tra gli altri, si rinvia a: Enrico Borello e Silvia Mannori, *Teoria e tecnica delle comunicazioni di massa*, Lettere strumenti 2 (Firenze: Firenze University Press, 2007); Nino Damascelli e Giancarla Bosotti, *Comunicazione e management: Introduzione alla comunicazione organizzativa*, (Milano: Franco Angeli, 2003).

²¹ Cfr. Roman Jakobson, *Saggi di linguistica generale*, Campi del sapere (Milano: Feltrinelli, 1989).

FIG. 1.3 – IL PROCESSO DI COMUNICAZIONE



Fonte: Nostra elaborazione

Le diverse fasi-chiave del processo sono:

a) *Fonte (o mittente)*. Rappresenta il soggetto da cui prende avvio il processo di comunicazione. Può essere una persona, una entità (ad esempio, l'impresa) oppure un mezzo di informazione (mass media, giornali ...). Il mittente deve avere un messaggio da trasmettere al destinatario, che non necessariamente viene espresso in modo consapevole: può essere il risultato di un atto volontario, in cui la fonte avvia il processo di comunicazione per raggiungere il destinatario, oppure può essere il risultato di una attività non pianificata e strutturata²².

²² Infatti, «la comunicazione involontaria è un'attività non finalizzata. In questo caso, un dato soggetto attraverso le azioni che pone in essere trasmette dei messaggi pur senza essere intenzionato a farlo. Questo può accadere, fondamentalmente, in due circostanze. In un primo caso, un soggetto può porre in essere consapevolmente delle azioni senza perseguire con esse alcun intento comunicativo. Quando, ad esempio, un ragazzino lascia cadere a terra la carta di una caramella senza poi raccoglierla, col suo comportamento – consapevole – comunica, pur senza averne l'intenzione, di non essere stato sufficientemente istruito alle regole della buona educazione sociale ed ambientale ... In un secondo caso, invece, non solo manca l'intenzione di comunicare ma ci si trova in presenza anche di un'inconsapevolezza dell'agire ... Ad esempio, la contrazione nervosa dei muscoli facciali di un neolau-

b) *Codifica*. Il messaggio che la fonte vuole veicolare deve, innanzitutto, essere convertito in un formato adatto per la trasmissione. La codifica avviene mediante la scelta di determinati segni (linguaggio, formattazione del testo, uso di simboli ...) e viene realizzata all'interno del c.d. campo di esperienza del mittente, che influirà sul processo di significazione. Per un corretto processo di comunicazione, è necessario che, tra fonte e destinatario, vi sia la condivisione del codice, l'assenza del quale renderebbe impossibile la decodifica del messaggio²³.

c) *Canale*. È il mezzo attraverso il quale il messaggio viene trasmesso dalla fonte al destinatario. La sua scelta è fondamentale per un processo di comunicazione efficace e coerente e per consentire alla fonte di raggiungere il destinatario dell'informazione medesima.

d) *Messaggio*. Il messaggio rappresenta l'oggetto del processo, ovvero l'informazione, il concetto o il significato che il mittente desidera comunicare al destinatario. In base alla codifica e al tipo di canale, esso può essere trasmesso in varie forme, come parole scritte o parlate, immagini, segnali o gesti. In quest'ultimo caso si parla di comunicazione verbale (legata al linguaggio, ai codici e alla conoscenza), non verbale (riferita alla gestualità, alla postura, alla prossemica, alla mimica facciale) e paraverbale (relativa, invece, al tono e al volume della voce, alla cadenza ...).

e) *Decodifica*. Una volta che il messaggio, attraverso il canale di comunicazione, raggiunge il destinatario, quest'ultimo deve interpretare e decodificare il messaggio per comprenderne il significato. Si può affermare che, nel processo di interazione con il soggetto ricevente e la sua decodifica, il messaggio reale non è quello che viene emesso ma quello che, effettivamente, viene compreso, anche in base al campo di esperienza del destinatario medesimo.

f) *Destinatario*. È la persona o l'entità a cui è indirizzato il messaggio; è, di fatto, responsabile di ricevere, decodificare e interpretare il

reato durante il primo colloquio di lavoro comunica ... la sua sensazione di insicurezza». Cfr. Gina Rossi, *La comunicazione aziendale* (Milano: Franco Angeli, 2009), 26. Su questo tema, si rinvia anche a Pastore e Vernuccio, *Impresa e comunicazione*.

²³ Si pensi, come ipotesi, a uno straniero che chiede informazioni nella sua lingua, sconosciuta, però, al suo interlocutore.

messaggio. Può svolgere in ruolo passivo nel processo di comunicazione, quando non vi è la simultanea presenza della fonte. In questo caso, esso si limita a ricevere il messaggio, senza poterne influenzare direttamente la formazione ma reagendo, con successivi comportamenti e/o decisioni, alla comunicazione ricevuta²⁴.

g) *Feedback*. Decodificato il messaggio, il destinatario esprime una risposta di tipo cognitivo e/o comportamentale, che, se viene intercettata dalla fonte diviene un feedback, fondamentale nel processo perché contribuisce a garantire l'efficacia comunicativa.

h) *Rumore*. Il rumore rappresenta qualsiasi interferenza o distorsione che può verificarsi durante il processo di comunicazione e che può "disturbare" la ricezione e/o la comprensione del messaggio. Può includere interferenze fisiche (come un segnale di telefono disturbato), ambiguità nel messaggio o barriere di tipo linguistico²⁵.

i) *Contesto*. Il processo di comunicazione si svolge all'interno di un più ampio ambito che può influenzare notevolmente la comprensione del messaggio. Gli elementi che lo caratterizzano sono di ordine culturale, ideologico, sociale, situazionale, ed è fondamentale poterne comprendere le caratteristiche affinché si evitino errori e malintesi nell'interpretazione e nella significazione del messaggio.

²⁴ Si consideri, ad esempio, la ricezione di un volantino pubblicitario. In altri casi, invece, vi è un coinvolgimento diretto del destinatario e si evidenzia ciò che viene denominato meccanismo di retroazione, cioè, come si vedrà successivamente, il meccanismo di interazione e influenza reciproca tra fonte e destinatario, in grado di incidere sul messaggio veicolato.

²⁵ Vi è distinzione tra *rumore fisico* (o ambientale), che attiene al vero e proprio disturbo generato da eventi esterni, *rumore semantico*, relativo all'uso di significati non comprensibili o in presenza di confusione sul significato delle parole, *rumore fisiologico*, legato allo stato in cui versa uno dei soggetti coinvolti nel processo di comunicazione e che può compromettere l'efficacia della veicolazione del messaggio (ad esempio, essere sotto l'effetto di farmaci, droghe, alcol ...), *rumore psicologico*, legato ai pregiudizi personali, pensieri e sentimenti, *rumore culturale*, nel caso in cui ci si riferisca alle differenze nell'interpretazione di comportamenti dettati dai valori e dalla cultura dei soggetti medesimi e, infine, *rumore tecnico*, che afferisce alla presenza di problemi con i *device* tecnici di cui ci si può avvalere nel corso di un processo di comunicazione (interruzione della connessione durante una riunione online, oppure mal funzionamento di un microfono durante una presentazione o una lezione).

La comunicazione, pertanto, emerge come un complesso rapporto di reciprocità e interscambio tra i soggetti coinvolti nel processo. Storicamente, in merito agli studi sull'argomento, centrale è l'analisi di Watzlawick, Beavin e Jackson²⁶ della c.d. "Scuola di Paolo Alto"²⁷ i quali, nel 1967, individuano quelli che sono, ormai, conosciuti come i 5 assiomi della comunicazione. Il punto di partenza è che ogni comportamento, anche involontario e inconsapevole, comunica un messaggio; infatti, il primo assioma è che *"non si può non comunicare"*: qualsiasi interazione è una forma di comunicazione e anche la scelta di non esprimere la propria posizione oppure di non dare risposta è, di per sé, una forma di scambio comunicativo. Inoltre, *"ogni comunicazione veicola un contenuto e una relazione"*: nell'interazione con altri soggetti, non viene passata solo una informazione ma si esprime (anche attraverso gli atteggiamenti verbali e non verbali) che tipo di relazione si ha – e si vuole avere – con l'interlocutore. Il terzo assioma si riferisce a quella che viene chiamata *"punteggiatura della comunicazione"* e afferisce alle possibilità interpretative di un evento comunicativo e che può evidenziare, nei partecipanti coinvolti, delle prospettive e degli effetti totalmente differenti in base ai punti di vista e alle posizioni personali²⁸. Il quarto assioma asserisce che *"la comunicazione avviene sia in modo digitale sia in modo analogico"*, intendendo, con ciò, un sistema di interazione che unisce la comunicazione verbale e non verbale (quest'ultima chiamata analogica per l'uso di somiglianze, cioè di analogie). Le due modalità, strettamente connesse tra loro, devono risultare coerenti, minando, in caso contrario, l'efficacia del processo di comunicazione. L'ultimo assioma afferma che *"le interazioni (gli scambi comunicativi) posso essere simmetriche o complementari"*, cioè basate sull'uguaglianza ovvero sulla differenza. L'inte-

²⁶ Lo studio a cui ci si riferisce è Watzlawick, Helmick Beavin, e Jackson, *Pragmatica della comunicazione umana*.

²⁷ La "Scuola di Palo Alto" è una corrente psicologica che trae il suo nome dal luogo in cui sorgeva il centro di ricerca (il *Mental Research Institute*) a cui gli studiosi facevano riferimento e caratterizzata da un approccio multidisciplinare (psicologico, filosofico, antropologico, psichiatrico) alla psicoterapia e alla cura delle malattie mentali.

²⁸ Uno stesso evento può essere interpretato, secondo questo assioma, in modo diverso dai soggetti coinvolti nel processo: si pensi, ad esempio, a una pubblicità che può, contemporaneamente, generare polemiche e consensi.

razione viene considerata simmetrica quando gli interlocutori si considerano sullo stesso piano, mentre è complementare quando vi è una diversità di posizione (ad esempio nel caso del datore di lavoro e di un dipendente).

Seppure attinenti ad ambiti legati ad altri settori (psicologia, sociologia, antropologia ...), gli studi sulla comunicazione umana sono sempre più al centro dell'interesse delle organizzazioni, chiamate, come vedremo, a strutturare un progetto di comunicazione aziendale capace di assolvere a un ruolo strategico che influenzi la dimensione economica, sociale e politica dell'azione imprenditoriale nei confronti dei diversi pubblici di riferimento.

3. Le aree della comunicazione d'azienda

Come è stato già evidenziato, la comunicazione d'azienda può essere definita come il risultato dei processi di sistematizzazione delle informazioni aziendali, tramite il sistema informativo, destinate a porre in relazione la stessa con il multiforme panorama dei soggetti con cui essa interagisce. Nell'elevata rilevanza della dimensione relazionale all'interno dell'attività posta in essere, tuttavia, è necessario che la comunicazione assuma un ruolo strategico, sia internamente, per lo svolgimento delle operazioni vere e proprie, sia verso l'esterno, in quanto vettore di rapporti che legano l'organizzazione con l'ambiente in cui opera²⁹.

Per questo, la comunicazione assume l'obiettivo di creare una immagine forte che permetta all'organizzazione di ottenere un consenso finalizzato al reperimento delle risorse esterne di cui ha bisogno per lo svolgimento dell'attività. In altre parole, è possibile affermare che *«l'impresa comunica per migliorare se stessa (la propria identità) e la propria immagine (l'identità percepita) e ciò al fine di avere un duraturo successo. Gestire l'immagine significa allora gestire il complesso di relazioni che l'impresa instaura, in modo diretto o mediato, al suo interno o esterno, affinché siano dotate a un tempo di coerenza interna ed esterna»*³⁰.

²⁹ Per approfondimenti, cfr. Pastore e Vernuccio, *Impresa e comunicazione*.

³⁰ Cfr. Elisabetta Corvi e Renato Fiocca, *Comunicazione e valore nelle relazioni d'impresa* (Milano: EGEA, 1996), 15.

Il processo di comunicazione può essere indirizzato anche a interlocutori interni alla struttura aziendale. Mentre, infatti, gli “esterni” si riferiscono a tutti i soggetti con i quali l’impresa opera e intrattiene – o, potenzialmente, potrebbe intrattenere – rapporti di carattere economico e ai quali la comunicazione si rivolge in modo da ridurre gli eventuali “disordini” derivanti da una scarsa conoscenza delle attività svolte, gli interlocutori interni sono quelli che svolgono il proprio lavoro dentro l’organizzazione e per i quali la diffusione di informazioni svolge un ruolo di “collante”, finalizzato alla creazione di una cultura e di un sistema valoriale condiviso³¹.

In verità, questa distinzione può, in qualche circostanza, risultare arbitraria, poiché è possibile che si creino situazioni in cui non si sia in grado di distinguere un interlocutore interno da uno esterno³². Ci si riferisce, ad esempio, ai rapporti che l’impresa può instaurare con determinati clienti e fornitori i quali, oltre a costituire la controparte nei processi di scambio – configurandosi, pertanto, come interlocutori esterni – potrebbero dare inizio ad alcune relazioni così intense con l’azienda da

³¹ Infatti, «l’impresa è sistema: la comunicazione è il legame che consente comportamenti coordinati dei suoi elementi verso il raggiungimento di fini comuni». Cfr. Franco Amigoni et al., *La comunicazione: Strumento di management per le imprese complesse* (Milano: EGEA, 1991), 6. Questo obiettivo è stato ultimamente accentuato anche dal venir meno di rapporti di tipo gerarchico all’interno dell’organizzazione dell’impresa. Per approfondimenti si rinvia, tra gli altri, a Salvatore Vicari, *L’impresa vivente: Itinerario in una diversa concezione* (Milano: Etas libri, 1991). In generale, la comunicazione interna può essere convenientemente orientata a perseguire: a) la diffusione di una cultura aziendale finalizzata all’interiorizzazione degli obiettivi, all’assicurazione di una continuità di partecipazione, consenso e impegno da parte del personale, al contrasto di eventuali tendenze alla frammentazione con un costante processo di crescita e apprendimento professionale; b) la veicolazione di informazioni orientate alla realizzazione di processi di governo economico-direzionale; c) la valorizzazione dei contributi individuali, dell’esperienza e delle conoscenze accumulate nello svolgimento dell’attività, per un generalizzato miglioramento qualitativo delle prestazioni. Per approfondimenti, Emanuele Invernizzi, «La poliedricità della comunicazione per lo sviluppo dell’impresa», *Sinergie* 20, fasc. 59 (2002): 19-39; Daniela Salvioni, «Comunicazione, cultura e governo economico d’impresa», *Sinergie* 43 (1997): 69-98.

³² In questo senso, si rinvia a Elisabetta Corvi, *Comunicazione d’impresa e investor relation: La gestione della comunicazione economico-finanziaria* (Milano: EGEA, 2000), 20 e ss.

creare condizioni di quasi-integrazione, risultando destinatari di comunicazioni che tendono a possedere caratteristiche simili a quelle indirizzate ai soggetti interni. Analoghe osservazioni possono essere effettuate considerando l'ormai frequente politica di associare servizi di post vendita ai prodotti offerti, in cui è necessario che il personale del *front office* sia a contatto con i clienti per garantire l'assistenza. In tal modo, comunicazione interna (personale) e comunicazione esterna (clienti) a volte si sovrappongono, rendendo più labili i confini tra le due forme.

Secondo una distinzione articolata in base a obiettivi e contenuti, è possibile, per ogni entità economica, indicare quattro sub-aree della comunicazione aziendale³³ (Fig. 1.4):

- a) la *comunicazione commerciale*,
- b) la *comunicazione gestionale*,
- c) la *comunicazione economico-finanziaria* e, infine,
- d) la *comunicazione istituzionale*.

FIG. 1.4 – LE AREE DELLA COMUNICAZIONE AZIENDALE



Fonte: Nostra elaborazione

La comunicazione commerciale, chiamata anche comunicazione di marketing, tende ad essere, in genere, associata al complesso delle at-

³³ Cfr. Corvi e Fiocca, *Comunicazione e valore nelle relazioni d'impresa*, 88 e ss.

tività di relazione dell'impresa con l'esterno; in realtà, tale area riguarda il vasto e articolato insieme degli strumenti di comunicazione che vengono utilizzati nel rapporto con i clienti, siano essi consumatori finali o intermedi. I mezzi attraverso i quali veicolare informazioni si sostanziano nell'utilizzo dei canali tradizionali quali, ad esempio, la pubblicità e la promozione nelle vendite, ma si arricchiscono anche di altre tipologie, in considerazione degli obiettivi perseguiti dall'impresa stessa. Si parla, in proposito, di sponsorizzazioni di eventi, presentazioni pubbliche di prodotti, fiere e mostre, oppure di nuovi strumenti come i social, che, insieme alle forme precedentemente citate, vanno a costituire il cosiddetto «mix di comunicazione»³⁴.

La comunicazione gestionale (o interna o organizzativa) si riferisce all'insieme di attività finalizzate a rendere visibili le risorse materiali e intellettuali attraverso processi di creazione e scambio di informazioni che avvengono tra coloro che partecipano, in via diretta o mediata, alla vita dell'azienda, determinando, così, la coesione tra gli individui, l'intensità e il grado di diffusione della conoscenza all'interno della struttura. Nel corso del tempo quest'area è divenuta sempre più importante, soprattutto a causa dei seguenti fattori. In primo luogo, è sorta la necessità di creare di un livello adeguato di consenso nei confronti della mission e dei valori di fondo dell'impresa da parte di coloro che, a vario titolo, sono coinvolti nell'attività della stessa. In secondo luogo, si è assistito alla nascita di figure professionali esterne che, tuttavia, risultano profondamente legate all'azienda: la condivisione valoriale e la coesione relazionale, perciò, sono diventate fondamentali considerando la presenza di questi soggetti che, pur non appartenenti all'organizzazione, svolgono una attività in stretto legame con essa.

³⁴ Il mix di comunicazione, conosciuto anche *communication mix*, è un concetto fondamentale e si riferisce alla combinazione di diverse strategie e strumenti utilizzati da un'organizzazione per comunicare in modo efficace con il suo pubblico di riferimento, allo scopo di creare consapevolezza del marchio, generare interesse per l'output aziendale, convincere i clienti della sua utilità. In generale, l'obiettivo può concernere l'incoraggiamento per una azione desiderata, che potrebbe essere, ad esempio, l'acquisto del prodotto, la registrazione a un servizio ... In questo senso, si legga, tra gli altri, Luigi Guatri, Salvatore Vicari, e Renato Fiocca, *Marketing* (Milano: McGraw-Hill, 1999); Maria Angela Polesana, *Communication mix: Come comunica l'impresa* (Milano: EGEA, 2011).

Un ultimo aspetto, infine, riguarda la maggiore attenzione nei confronti di un fattore produttivo considerato sempre più centrale per l'acquisizione del vantaggio competitivo: il capitale umano³⁵. Ciò, conseguentemente, rende necessaria la presenza di una comunicazione che faccia, come già richiamato, da "collante", permettendo una integrazione tra le risorse con lo scopo di creare coesione, coinvolgimento e soprattutto motivazione alla collaborazione per il raggiungimento di risultati individuati come comuni e, più in generale, per la creazione di valore. In sintesi, si può affermare che «*il valore della comunicazione gestionale si esprime nell'identità dell'impresa, nella sua cultura, ovvero nelle sue competenze distintive*»³⁶.

La comunicazione economico-finanziaria può essere definita come l'insieme delle comunicazioni effettuate dalla direzione aziendale attraverso qualsiasi canale di diffusione e orientato alle diverse classi di interesse in ordine all'evoluzione dell'assetto patrimoniale, finanziario e reddituale dell'impresa³⁷. Si tratta, infatti, di quell'insieme di strumenti comunicativi finalizzati a rafforzare le relazioni tra l'azienda e il sistema finanziario, attraverso una adeguata rappresentazione delle capacità dell'azienda medesima di creare ricchezza, e, più in generale, con tutto il pubblico che, a vario titolo, è interessato alle sue performance economico-finanziarie³⁸. Il ruolo della comunicazione economico-finanziaria si è evoluto nel tempo, passando da una concezione che vedeva la veicolazione delle informazioni aziendali semplicemente come possibile violazione della riservatezza dell'impresa³⁹, a una

³⁵ È ormai acclarato, come diverse ricerche dimostrano, che l'investimento del capitale umano in formazione tramite l'istruzione, la formazione professionale e quella sul lavoro, determina per 2/3 l'ammontare della produzione. Cfr. Giorgio Vitadini, *Capitale umano: La ricchezza dell'Europa*, (Milano: Guerini, 2004).

³⁶ Cfr. Corvi e Fiocca, *Comunicazione e valore nelle relazioni d'impresa*, 129.

³⁷ Cfr. Corvi, *Comunicazione d'impresa e investor relation*, 55.

³⁸ Si veda Pastore e Vernuccio, *Impresa e comunicazione*. Per approfondimenti sul tema, si rinvia, tra gli altri, a Elisa Giacosa, *La comunicazione economico-finanziaria d'impresa: Finalità, strumenti e comportamenti attuali e teorici in un modello «ideale» di comunicazione* (Torino: Giappichelli, 2015).

³⁹ In questo senso, Capaldo: «*l'atteggiamento tipico delle imprese è quello di dire il meno possibile e a questo fine non esitano talora a porsi anche contro la legge ... Quello della riservatezza sembra essere un vero e proprio abito mentale di molti*