

Libro: MANAGING CORPORATE COMMUNICATION

Capitolo 1: Comunicazione aziendale come un concetto di disciplina accademica

INTRODUZIONE

La corporate communication è una recente disciplina accademica nella teoria dell'impresa che risale alla seconda metà del XX secolo quando fece la sua apparizione nel marketing americano come una **variabile del marketing mix**: promozione e in seguito comunicazione di marketing.

Le principali **scuole di pensiero della corporate communication** sono la **Scuola Statunitense** e la **Scuola Europea**. Nel contesto europeo, un contributo importante ed interessante è dato dall'approccio italiano su tale disciplina.

La Scuola Statunitense è stata la prima ad analizzare forme di comunicazione all'interno di un'impresa, ed è capace di interpretare il potenziale di innovazione attraverso la comunicazione e l'evoluzione dei contenuti nel tempo. L'approccio Statunitense allo studio di tale disciplina, fonda le sue radici principalmente sulla teoria di marketing, sviluppando da sempre un punto di vista pragmatico della comunicazione.

All'interno della Scuola Statunitense, l'approccio predominante e principalmente diffuso alla corporate communication, da un punto di vista internazionale è **l'INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS (IMC)**, includendo anche un approccio di **PUBLIC RELATION (PR)** (o relazioni istituzionali) e **l'ORGANIZATIONAL COMMUNICATION (OT)** (o comunicazione organizzativa). Il dialogo fra i 3 differenti approcci, di cui si caratterizza la scuola statunitense (IMC, PR, OC) non è sempre facile e a volte si dimostra critico e controverso. L'IMC risulta essere l'approccio prevalente e più diffuso nella comunità internazionale.

Se la scuola statunitense si basa principalmente su concetti di marketing, la scuola europea si basa maggiormente su teorie di management ed economia aziendale. La ricchezza concettuale della scuola europea raramente produce modelli manageriali basati su applicazioni concrete di principi teorici.

LA SCUOLA STATUNITENSE

la scuola statunitense offre **3 approcci** principali alla corporate communication, che si stabilirono nella seconda metà dell'ultimo secolo nelle comunità accademiche e professionali statunitensi.

- **L'INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS (IMC)**, principalmente focalizzata sui flussi comunicativi diretti al cliente;
- **LA PUBLIC RELATIONS (PR)**, principalmente focalizzato su flussi comunicativi diretti a tutti gli stakeholder, interni ed esterni;
- **L'ORGANIZATIONAL COMMUNICATION (OC)**, principalmente focalizzato su scambi comunicativi fra i membri organizzativi e fra questi e gli stakeholder esterni.

Integrated marketing communication

L'approccio IMC ha origine negli Stati Uniti nella seconda metà degli anni Ottanta. Sviluppava il concetto di promozione, evolvendosi fino ad arrivare al concetto di **MARKETING COMMUNICATION** che aveva utilizzato esclusivamente 3 strumenti:

- il **personal selling**, l'attività andava dai venditori ai potenziali compratori e commercianti per posizionare i prodotti sul mercato;
- l'**advertising**, un'attività di comunicazione persuasiva, il cui scopo era far conoscere il marchio e l'immagine del prodotto al potenziale consumatore in modo da incrementare le vendite;
- il **sales promotion**, un'attività caratterizzata da incentivi occasionali il cui scopo era l'incremento delle vendite a breve termine.

Dagli anni '70, questi strumenti di comunicazione utilizzati sono aumentati e si sono uniti al concetto di "**promotion**", chiamata anche **MARKETING COMMUNICATIONS**, che consiste in uno sforzo del fornitore di persuadere i compratori ad accettare l'informazione a loro data e immagazzinarla, in modo da riuscire a recuperarla più facilmente. Il concetto di "promotion" ha però **2 punti di debolezza**:

1. Le attività di pubbliche relazioni e la sponsorship non erano riconosciute e accettate;
2. Le attività di comunicazione considerate non erano coordinate tra loro.

Negli anni '80 e '90, il concetto di promotion si è evoluto nel concetto di **integrated marketing communications**, che insieme con i 3 strumenti tradizionali, cioè personal selling, advertising e sales promotion coordinava le nuove attività di comunicazione: **product public relations, product sponsorship e direct response advertising**.

Ci sono state molte definizioni dell'IMC, in particolare una data dal professor Schltz della University of Chicago, in cui definisce l'IMC come lo sforzo generale verso l'integrazione e la coordinazione, capace di creare valore aggiunto. Più nel dettaglio lo definisce come "*un concetto di pianificazione della marketing communication che riconosce il valore aggiuntivo di un piano che valuta i ruoli strategici di una varietà delle discipline della comunicazione e combina tali discipline in modo fornire chiarezza, consistenza e il massimo impatto comunicativo*".

Durante gli anni '90, l'idea e il bisogno dell'*integration* fra gli obiettivi, le aree e gli strumenti della comunicazione si è diffusa e ciò è stato dovuto principalmente dalla progressiva frammentazione della comunicazione dei media e di conseguenza la crescita della segmentazione dei bisogni e delle preferenze degli individui; la diffusione dell'informazione e delle tecnologie comunicative, capaci di aumentare gli scambi di informazioni con il pubblico e infine la centralità del management di relazioni fra l'impresa e il suo pubblico per incrementare la loro lealtà e costruire il valore della marca nel tempo.

Il concetto di **IMC** durante questo secolo era caratterizzato dai seguenti aspetti:

- Influenzare il comportamento degli individui attraverso la comunicazione;
- I reali e potenziali clienti sono il target principale;
- Il processo di comunicazione segue un percorso "outside-in", cioè dal cliente con i suoi bisogni all'azienda e il brand;
- L'impresa ha bisogno di utilizzare tutte le forme di comunicazione e tutti i punti di contatto con i consumatori, impegnandosi in un processo di comunicazione interattiva.
- L'impresa ha bisogno di creare una relazione stabile e durevole con i consumatori.
- Tutte le attività e strumenti comunicativi devono essere gestiti in modo sinergico e coordinato.

Il processo di **communication integration** si sviluppa attraverso **4 fasi**:

- 1) **Coordinazione tattica**, il cui scopo è l'integrazione delle attività del mix promozionale per massimizzare la loro sinergia e performance.
- 2) **Ridefinire lo scopo della marketing communications**, che implica l'adozione di una prospettiva outside-in nello sviluppo delle relazioni tra l'impresa e il cliente
- 3) **Applicazione della tecnologia informativa**, che implica un uso razionale dei dati e delle info sui clienti dall'impresa. In questa fase, la comunicazione diventa uno strumento strategico per il raggiungimento di obiettivi generali dell'impresa.
- 4) **Integrazione finanziaria e strategica**, è il più alto livello di integrazione che si possa raggiungere; l'approccio strategico sviluppato verso la comunicazione, guida l'impresa a mettere in pratica i processi di pianificazione e di governo per tutte le attività e gli strumenti utilizzati, esaminando il loro ritorno in termini di investimento.

Negli anni 2000, l'IMC si è stabilita in tutto il mondo come un paradigma di comunicazione aziendale. Con la **globalizzazione**, c'è una significativa modifica dello scenario della corporate communication. Le imprese avvertono sempre di più il bisogno di bilanciare la ricerca dei profitti, la soddisfazione delle aspettative dei clienti e il perseguimento dell'interesse pubblico e sostegno sociale della loro condotta.

Quindi, l'IMC acquisisce un nuovo significato: allarga il suo raggio di azione, includendo anche la corporate communication. Ciò comprende le dimensioni istituzionali dei processi comunicativi. Tutto ciò al fine di consolidare e trasmettere agli stakeholders delle aziende i principi e i valori di chiarezza, trasparenza, coesione e condividere l'identità d'azienda che permette alle aziende di ricoprire un ruolo guida nello sviluppo economico e sociale dei paesi.

Se la marketing communication si applica principalmente ai clienti, la corporate communication è indirizzata a una pluralità di stakeholder, ognuno di loro esercita un considerevole impatto sui risultati economici e commerciali dell'impresa. Le macro-aree di cui l'IMC si occupa sono:

- **Integrated Communication**, creata e intesa principalmente al livello istituzionale (corporate level);
- **Integrated Marketing Communication**, che si sviluppa e opera principalmente al livello dei singoli brand.

L'IMC presenta qualche punto critico: non c'è ancora una definizione ufficiale diffusa dell'IMC, anche se il concetto diventa sempre più crescente nei mercati emergenti; non esiste un consenso diffuso sul metodo di misurazione e valutazione dello sviluppo e implementazione dei programmi IMC; c'è un'ancora limitata dell'IMC nelle fasi di sviluppo concettuale; l'IMC ha ricevuto attenzione critica e criticismo. Principalmente la funzione dell'IMC è un'attività di controllo su tutte le attività comunicative.

LA SCUOLA EUROPEA

La scuola europea si focalizza sul concetto e sulla pratica della **comunicazione aziendale**. All'interno di tale scuola, l'approccio italiano è fondamentale giù dagli anni '70.

La **CORPORATE COMMUNICATION** è un approccio, una filosofia manageriale i manager della comunicazione dovrebbero adottare per favorire l'allineamento e l'azione sinergica di tutte le attività comunicative che si verificano all'interno dell'impresa. Questo approccio manageriale è stato introdotto alla fine degli anni '70 nelle imprese di consulenza internazionali e durante gli anni '80 nelle grandi società, prima a un livello di senior management e poi a livello di specialisti della comunicazione.

Nei primi anni '80, la corporate communication aveva una interpretazione inadatta, portando le imprese a enfatizzare solo l'organizzazione di campagne con immagini a breve termine. Negli anni '90, il concetto e la pratica della comunicazione aziendale si è stabilita definitivamente a livello internazionale. Lo scopo principale è quello di sviluppare un'immagine aziendale positiva tra il pubblico esterno, ma comprende anche una serie di funzioni e compiti interni che definiscono l'identità dell'impresa, la missione e l'orientamento strategico di base, al fine di costruire e rinforzare una reputazione aziendale positiva.

Van Riel definisce la **corporate communication** come uno "strumento di management, attraverso il quale tutte le forme di comunicazione interna ed esterna utilizza consapevolmente, sono armonizzate in modo da creare una base favorevole per le relazioni con gruppi da cui dipende l'impresa".

Il termine corporate si riferisce alla società, all'organizzazione di imprese private e pubbliche, e alle organizzazioni non-profit. Gli scopi principali della **reputazione aziendale** sono:

- Sviluppare iniziative minimizzano le discrepanze tra immagine aziendale e identità aziendale;
- Valorizzare i caratteri distintivi dell'impresa, che rappresenta il punto di riferimento del brand;
- Impostare procedure che facilitano i processi relativi alla comunicazione e indicare le responsabilità e i compiti di ogni addetto alla comunicazione.

La corporate communication è costituita da tre principali **aree della comunicazione**:

1) **Management communication**: è la comunicazione che va da senior manager verso stakeholder interni ed esterni. Il termine **"management"** si riferisce all'attività di pianificazione, di organizzazione, di coordinazione e di governo messa in pratica dai manager che gestiscono le altre persone.

I senior manager, come anche i middle e gli junior, utilizzano la comunicazione per diversi scopi, quali: sviluppare un punto di vista condiviso dell'impresa tra il personale; creare e mantenere fedeltà verso

la leadership aziendale; incoraggiare e gestire i cambiamenti organizzativi; promuovere la responsabilizzazione e la motivazione del personale; comunicare la corporate vision all'ambiente esterno per ottenere l'approvazione e il supporto degli stakeholder.

Il Management, soprattutto il **CEO**, ha bisogno della capacità di comunicare la visione dell'azienda all'ambiente esterno così da ottenere il supporto degli stakeholders esterni.

La management communication si presenta come un'attività di comunicazione strategica il cui ruolo è trasmettere l'identità aziendale dell'impresa. È indirizzata sia a stakeholder interni che esterni.

2) **Organizational Communication**: è un'attività di comunicazione complessa e articolata che include delle attività comunicative:

- **Corporate public relations**: le attività di comunicazione indirizzate a un pubblico specifico, come mass media, opinion leader gli influencer;
- **Public affairs**: le attività di comunicazione sono indirizzate alle istituzioni pubbliche a livello nazionale, regionale e locale.
- **Social and environmental communication**: le attività di comunicazione sono indirizzate all'intera comunità
- **investor relations**: le attività di comunicazione sono indirizzate a coloro che portano capitale nell'impresa come stakeholder e istituzioni di credito;
- **Sommunication towards the labour market**: le attività di comunicazione sono indirizzate a potenziali dipendenti e sindacati;
- **Institutional advertising**: le attività di pubblicità che hanno lo scopo di promuovere l'impresa;
- **Internal communication**: la comunicazione è indirizzata al personale a tutti i livelli organizzativi e ha lo scopo è quello di diffondere e consolidare i caratteri della cultura aziendale.

La caratteristica comune di tutte queste attività di comunicazione è che sono indirizzate agli stakeholders dell'azienda attraverso legami interdipendenti. Queste forme di comunicazione incidono sul comportamento del pubblico in modo meno diretto.

3) **Marketing communication**: costituito dalle attività di comunicazione commerciale, sviluppata per supportare le vendite. È rivolta al consumatore finale e include le seguenti forme di comunicazione:

- Pubblicità di prodotto (product advertising)
- Direct response advertising
- Vendita personale (personal selling)
- Sponsorizzazione di prodotto (product sponsorship)
- Promozione delle vendite (sales promotion)
- Relazioni pubbliche di prodotto (product public relations)
- In generale tutti gli strumenti del mix promozionale.

Il concetto di **comunicazione aziendale** risulta essere più vicino al concetto della total business communication, secondo cui, tutto ciò che c'è in un'impresa comunica, questa comunicazione è un elemento penetrante nell'impresa a ogni livello organizzativo e a ogni unità di business.

Il concetto di comunicazione aziendale è confuso perché:

- La distinzione tra le aree di comunicazione non è chiara. Il *management communication* e *organization communication* si sovrappongono in termini di audience e contenuti. Il ruolo della comunicazione organizzativa è ambiguo anche se i contenuti del management communication sembrano richiamare quelli della comunicazione interna.
- La relazione tra i nuovi concetti di comunicazione aziendale e quelli tradizionali delle pubbliche relazioni, i quali si sono progressivamente espansi attraverso l'acquisizione di nuovi strumenti e forme di comunicazione.

L'APPROCCIO ITALIANO

L'**approccio italiano** ha origine nella teoria aziendale. Questo approccio afferma che l'azienda è un sistema unitario e aperto che acquisisce e cede risorse da e verso l'ambiente, con lo scopo di durare nel tempo in una condizione economica bilanciata.

Gli **asset intangibili** governati dall'impresa possono essere distinti in due macro-classi:

- **Conoscenza**, basata su modelli cognitivi già formati e stabili che permettono all'impresa di operare
- **Lealtà**, basata su modelli cognitivi di soggetti esterni che sono il risultato di processi comunicativi.

La comunicazione è vista come un mezzo attraverso il quale l'azienda raggiunge e mantiene la sua unità sistemica. Questo avviene in base a tre profili:

- 1) **Punto di vista comunicativo dell'impresa:** in cui ogni attività dell'impresa acquisisce un significato preciso a livello comunicativo, che comunica le diverse caratteristiche dell'azienda e in questo modo influenza la sua immagine e migliora i risultati dell'impresa.

Il concetto di *total business communication* deriva da questa prospettiva. Si focalizza sull'identità aziendale e sulle varie relazioni statiche e dinamiche tra questo e l'immagine aziendale, con lo scopo di perseguire un equilibrio nel tempo. Quindi la total business communication sottolinea l'unità dell'impresa, il fatto che duri nel tempo, ovvero la subordinazione di ogni attività per perseguire obiettivi generici.

- 2) **Relazione tra comunicazione e informazione:** che vede la comunicazione come un intermediario del flusso di informazioni che interconnettono l'azienda all'ambiente, diventa pertanto un fenomeno pervasivo del sistema impresa, dato che soddisfa le funzioni di simulare quelle abilità relazionali che permettono al sistema di lavorare ed evolvere in sintonia con il proprio ambiente.

Perciò, l'impresa deve essere intesa come centro per l'acquisizione e la diffusione di segni che definiscono tutti i processi di decisione del marketing.

- 3) **La comunicazione rappresenta un sottosistema all'interno del sistema aziendale**, che è il risultato della coordinazione e dell'integrazione delle varie forme e delle diverse attività in cui consiste.

Più l'ambiente esterno è incerto e l'impresa risulta essere complessa, più importante sarà il ruolo della comunicazione. Per **integrare** l'impresa con l'ambiente esterno e creare un valore aggiunto, la comunicazione deve essere gestita in modo integrato. Le *ragioni dell'integrazione* sono:

- Ruolo adottato nell'ambiente dalla comunicazione come un vettore di relazione verso l'esterno e il sistema interconnettore verso l'interno;
- Il fatto che la comunicazione esprime, internamente ed esternamente, profondi valori dell'impresa;
- Gli alti costi della comunicazione che permettono di raggiungere economie di scala;
- Il fatto che gli investimenti in comunicazione seguono un percorso logistico e ciò sviluppa effetti che si conservano nel tempo.

Un'impresa gestita dal punto di vista comunicativo è guidata da una **communication culture** che considera la comunicazione come un fattore **strategico e permanente** della produzione dell'impresa.

Capitolo 2: Communicative Business - il potere della corporate communication per gestire la complessità

INTRODUZIONE

"**Communicative business**" è l'espressione usata per identificare l'azienda che, dopo aver accettato le linee guida dedicate alla comunicazione, le raggiunge attraverso tutti i mezzi e gli strumenti diretti verso il pubblico (total communication).

La **CULTURA AZIENDALE** è l'insieme di elementi intangibili importanti per l'identificazione stessa dell'azienda e per la coesione delle funzioni. È quindi l'insieme di convinzioni (su argomenti, come scopi

aziendali, ruolo HR, tecnologia e relazioni con ambiente), valori (che sono più radicali e permettono di esprimere le convinzioni) e tendenze comportamentali.

I componenti strutturali della comunicazione culturale sono:

- 1) **Convinzioni:** riguardano prima di tutti il top management e in seguito l'intera organizzazione. Questo tipo di comunicazione deve essere considerata come un fattore a vita di produzione. La comunicazione deve avere anche un ruolo strategico poiché è direttamente connessa alla presentazione e promozione dell'identità aziendale che è il punto centrale della società e dei suoi problemi.
- 2) **Valori collegati direttamente alla business communication:** basati sull'identificazione delle caratteristiche di permanenza e del valore strategico. La comunicazione diventa un valore per la società: un valore perché l'assenza di una totale comunicazione razionale, sistematica ed effettiva potrebbe danneggiare la sopravvivenza della società.
- 3) **Tendenze comportamentali:** consiste nel promuovere l'identificazione delle caratteristiche della business communication o stimolare la società e il suo management a operare le credenze e i valori sopra menzionati.

COMMUNICATIVE BUSINESS: INCONTRARE E GESTIRE LA COMPLESSITÀ

Il concetto della **total communication** possiamo dire che aspetti, elementi e le varie attività di un'azienda possono influenzare l'identità e l'immagine della società attraverso degli eventi, ovvero situazioni, momenti, processi con cui l'azienda comunica a un pubblico. Tali eventi possono essere:

- **Espliciti:** l'azienda si occupa di attivare specifici processi comunicativi rivolti al pubblico.
- **Impliciti** aspetti relativi alla struttura o all'organizzazione che hanno in sé un grande potenziale comunicativo (es. l'edificio dell'azienda)

Si possono anche classificare un base a 4 classi:

- 1) Eventi che attivano un tipo di **comunicazione interpersonale**, quali i processi di comunicazione diretta tra i dipendenti dell'azienda e i rappresentanti dei vari pubblici (explicit);
- 2) Eventi che attivano un tipo di **comunicazione non personale**, anche se non coinvolgono i mezzi della comunicazione di massa, che sono strumenti della comunicazione sociale (implicit);
- 3) Eventi che usano mezzi di **comunicazione di massa**: tra queste attività sono presenti le più tradizionali e conosciute forme di comunicazione aziendale come pubblicità, pubbliche relazioni, promozioni sulle vendite (explicit);
- 4) Eventi che usano i **processi di digitalizzazione**: quali i media digitali fino ai social networks (explicit).

Il business comunicativo rappresenta quindi quel particolare modello di business in linea con le esigenze dell'ambiente esterno e il cui comportamento è esemplare per le aziende che decidono di utilizzare un approccio comunicativo, secondo il quale l'azienda come insieme, il sistema d'azienda, è gestito per promuovere la sua particolare identità.

IL TOTAL BUSINESS COMMUNICATION TRA IDENTITÀ E IMMAGINE

Con l'espressione "**Business Communication**" (o anche corporate communication), l'azienda promuove la sua identità e contribuisce a sviluppare la sua immagine. Tra i componenti della corporate identity, alcuni sono fondamentale:

- Il **nome dell'azienda** è il primo e principale elemento di comunicazione e dell'identità aziendale. Questo fattore deve richiamare la realtà rilevante.
- Il **tipo di società** a cui si riferisce, perché il fatto di essere un'azienda costituita da una sola persona invece che una partnership o una società per azioni portare a ripercussioni differenti sull'identità sotto esame.

- La **scelta dei mercati**, cioè dove vuole operare il business e dove c'è la posizione conquistata nel mercato.
- Le **strutture aziendali** possono rappresentare iniziative di comunicazione esplicita con una particolare influenza.
- Il **personale**, impiegato in azienda a diversi livelli di competenza e responsabilità.
- L'**intero gruppo di attività del quale il management consiste**, (produzione, finanza, marketing management) è rappresentato da un range di prodotti e dal sistema di prezzo.
- La **quotazione dell'azienda in borsa**, che fa riferimento alla rilevanza della borsa (finanziaria) scelta e le performance durante un certo periodo di tempo.

La corporate image

Il **concetto di immagine** è diverso da quello di identità. L'**immagine aziendale (corporate image) consiste nel giudizio e nella valutazione data dalle diverse persone con la quale l'azienda è in contatto e quindi nella reputazione che l'azienda si è guadagnata tra i diversi rappresentanti dei vari spettatori**.

Questo giudizio deriva da elementi oggettivi (dati, fatti, esperienze) a elementi affettivi (emozionali e soggettivi); inoltre la comunicazione aziendale dura nel tempo.

Identità e immagine sono concetti correlati. La loro equivalenza (**IDENTITÀ = IMMAGINE**) è l'obiettivo della politica TBC. Tale obiettivo è raggiungibile tramite operazioni pianificate e controllate di comunicazione.

Processo di pianificazione e controllo della comunicazione aziendale

Il **soul searching** consiste nella ricerca dell'identità, ovvero una ricerca per l'anima del business stesso. Questa analisi deve dare una risposta a tre domande fondamentali:

1. **Chi siamo noi come azienda?** ovvero grande o piccola impresa; livello locale, nazionale o internazionale; mercati in cui si opera
2. **Quale ruolo abbiamo?** essere una parte attiva nello sviluppo di uno specifico mercato o interessati al proprio segmento di mercato
3. **Cosa abbiamo intenzione di fare?** Questa domanda introduce direttamente il tema dell'identità aziendale desiderata.

Da questo tipo di domande che deriva la "premessa ideologica", cioè i valori in cui l'azienda crede e la missione che intende mettere in pratica.

Dagli obiettivi istituzionali alle coordinazioni di comunicazione

Gli obiettivi istituzionali comunicativi sono di tre tipi:

- **Obiettivi comunicativi:** riguardano affermazione, la modifica e lo sviluppo dell'identità aziendale e, con essa, anche l'immagine aziendale in base al posizionamento che l'impresa ha nel mercato e nell'ambiente socio-economico.
- **Obiettivi economici:** riguardano il contributo che la politica della total communication deve essere in grado di offrire all'economia dell'impresa vista dal punto di vista del suo reddito e delle condizioni patrimoniali.
- **Obiettivi sociali:** riguarda lo sviluppo della responsabilità sociale che è possibile attraverso la presentazione di attività che danno beneficio sia all'ambiente che alla società.

Gli obiettivi della comunicazione, nello specifico, possono essere divisi in due classi: gli **obiettivi di identificazione**, orientati a mostrare le caratteristiche dell'azienda, dei suoi prodotti e degli interventi che mette in pratica; **gli obiettivi di qualificazione**, orientati all'indicazione del tipo e della qualità delle varie risorse (umane, tecnologiche, finanziarie) utilizzate dall'azienda.

La politica della total communication deve affrontare un problema importante: la **coordinazione**, che può essere di due tipi: **formale** che indica la capacità dell'azienda di realizzare un approccio unitario e distintivo e si tratta di un vero e proprio sistema di elementi, quali font aziendali, logo, marchio commerciale (si collega agli obiettivi identificativi); **contenuto** che riguarda il bisogno di sviluppare un sistema di messaggi coerenti tra di loro e con gli obiettivi aziendali (si collega agli obiettivi qualificativi).

Un metodo per gestire la complessità comunicativa: la matrice della total communication

Per misurare l'efficacia della comunicazione è necessario utilizzare una **matrice** della total communication. Tale matrice è rappresentata da una tabella a doppia entrata: da un lato abbiamo l'audience di riferimento dell'azienda e dall'altro lato gli strumenti utilizzati per raggiungere tale audience. La matrice è molto utile per **due ragioni**: la **prima** è di carattere generale perché rende possibile controllare in maniera immediata e visuale la situazione di total communication in una certa azienda. La **seconda** è una ragione tecnica, perché se prendiamo in considerazione un certo tipo di pubblico, è possibile identificare gli strumenti/le iniziative con le quali si può raggiungere la comunicazione.

L'identità e l'immagine aziendale costituiscono rispettivamente **l'inizio** e la **fine** del processo che è di **tipo circolare** e il quale tende a realizzare un bilancio tra l'identità e l'immagine e anche ad aiutare a mantenere poi quel bilancio. Il cuore di questo processo è il **posizionamento della comunicazione**, che è l'identificazione e la valorizzazione di aspetti particolari dell'identità desiderata. L'obiettivo di questo posizionamento è rappresentato dall'assimilazione di un'identità aziendale distintiva, la quale nello stesso momento ha una specifica competitività e può diventare un'immagine significante.

LA MISURAZIONE DELL'EFFICACIA DELLA TOTAL BUSINESS COMMUNICATION

Le iniziative di comunicazione esplicite sono raggruppate in 4 aree, ciascuna indirizzata a un differente pubblico, definita da obiettivi e strumenti di comunicazione diversi:

- La comunicazione di marketing esterna con la peculiarità di agire verso l'audience dei compratori-consumatori
- La comunicazione con contenuti economici e finanziari, indirizzata agli shareholders, a istituzioni di credito, azionisti ecc.
- La comunicazione interna, indirizzata ai dipendenti dell'azienda
- La comunicazione aziendale, indirizzata alla comunità

Ci sono anche varie classi di obiettivi e di efficacia; inoltre, vi è una molteplicità di metodi da adottare per una corretta misurazione

L'efficacia della total business communication può essere misurata attraverso una matrice basata su tre premesse fondamentali:

1. È necessario spiegare quale tipo di efficacia deve essere misurata: **efficacia tecnica**, legata agli obiettivi comunicazionali; **efficacia economica**, legata a obiettivi commerciali.
2. È essenziale spiegare nel dettaglio a quale dei tre livelli di attività pubblicitaria la misurazione verrà effettuata: il **messaggio individuale**, che è la più piccola unità tecnica di attività pubblicitaria; la **campagna**, cioè la più piccola unità economica di attività pubblicitaria; **l'attività** o la **politica pubblicitaria** presa in considerazione per un certo periodo di tempo.
3. È necessario definire il **momento** esatto in cui la misurazione viene effettuata: **ex ante**, cioè prima che il messaggio individuale o i vari messaggi della campagna pubblicitaria vengano divulgati; **simultaneamente**, quando la campagna o la politica pubblicitaria si sviluppano nello stesso momento; **ex post**, cioè dopo che il messaggio è stato divulgato o la campagna pubblicitaria è stata completata.

I problemi della misurazione dell'efficacia: un'esplorazione introduttiva

Sono due le condizioni necessarie affinché la misurazione dell'efficacia diventi **operativa**:

- **Una corretta identificazione** delle varie classi e obiettivi (comunicazionali, economici, sociali) e del livello al quale la misura dell'efficacia viene messa in pratica.
- **Una corretta ed equa identificazione dei metodi di ricerca** che possono essere considerati affidabili per la misurazione. La corretta identificazione dei metodi di ricerca è esemplificata nel caso della pubblicità.

Capitolo 6: Esplorare l'identità professionale del responsabile della comunicazione aziendale: comandante o cerimoniere?

INTRODUZIONE: UNA PANORAMICA DEL RESPONSABILE DELLA COMUNICAZIONE AZIENDALE (CCO) NELL'IMPRESA

il ruolo dei **responsabili della comunicazione aziendale** è diventato fondamentale nella coordinazione e gestione dei sistemi di comunicazione aziendale in cui tutti gli elementi e le attività dell'impresa sono considerati nel loro impatto comunicativo sia nell'ambiente interno ed esterno dell'impresa.

Il lavoro dei CCO consiste in una vastità di attività che variano nello scopo, nei compiti assegnati a un dipartimento, e nei problemi degli stakeholder di cui si devono occupare i CCO. Ci sono 4 ruoli dominanti del CCO:

1. **Tecnico della comunicazione**, che fornisce le competenze specialistiche per i programmi comunicativi, preparare e produrre materiali comunicativi.
2. **Prescrittore esperto**, che fornisce diagnosi e soluzioni per i problemi comunicativi.
3. **Facilitatore comunicativo**, che serve come un intermediario comunicativo tra l'impresa e i suoi stakeholder.
4. **Facilitatore nel processo di risoluzione dei problemi**, che collabora con altri manager per risolvere problemi di comunicazione.

Poi questi ruoli vennero ridotti a 2 ruoli: **tecnico** e **manager**. Il **tecnico comunicativo** è un creatore e disseminatore di messaggi che esegue le decisioni prese dagli altri e generalmente non è coinvolto nel processo decisionale strategico; il **manager comunicativo** è responsabile della formulazione della strategia comunicativa ed il successo della sua realizzazione; è anche coinvolto nel processo decisionale e di pianificazione strategica dell'azienda.

Successivamente si enfatizzarono 3 ruoli predominanti del CCO:

1. **Ruolo tecnico-manageriale**, focalizzato nel processo di pianificazione e controllo di tutti i piani e attività comunicative.
2. **Ruolo strategico-riflessivo**, focalizzato nell'ascoltare i vari bisogni e aspettative degli stakeholder dell'impresa, riportandoli alla direzione e partecipando alla definizione delle strategie dell'impresa che considerano l'evoluzione del sistema culturale della società e dei suoi valori.
3. **Ruolo educativo e di assistenza**, consiste nel fornire assistenza alle altre funzioni e settori di attività riguardanti la comunicazione; e fornire l'educazione nel campo della comunicazione interpersonale agli altri dipendenti.

Recentemente è stato evidenziato un **nuovo ruolo del CCO, ruolo attivista** dentro l'impresa. Tale ruolo implica un'apertura totale dell'impresa verso il suo ambiente per richiedere idee, valori e punti di vista degli stakeholder, attivando conversazioni con loro e facilitando la loro partecipazione e coinvolgimento nelle decisioni strategiche dell'impresa.

L'incertezza dell'ambiente causa un cambio di ruolo nel CCO, passando da tecnico che produce comunicazione a un manager che prende decisioni strategiche.

Attualmente, il CCO dovrebbe agire come:

- Un **informatore chiave** del CEO, che ha una profonda conoscenza del contesto sociale e dei bisogni degli stakeholder e li riporta al CEO
- Un **consigliatore strategico** del CEO, dove la comunicazione gioca un ruolo chiave per garantire messaggi sistematici, sinergici e consistenti dentro l'impresa e vero l'ambiente esterno
- Un **manager specializzato**, capace di coordinare il processo di pianificazione e controllo della comunicazione e integrare tutte le attività di comunicazione e gli strumenti in modo da ottenere la massima consistenza nell'immagine aziendale e accrescere la reputazione aziendale.

LE MOLTEPLICI IDENTITA' DEL CCO

I CCO possono essere descritti come soggetti **appassionati** ed **entusiasti** perché la comunicazione è percepita da loro come una missione e una necessità. Egli può essere descritto come:

- **Dedicato**, in quanto essi sono animati da un servizio di orientamento alla loro impresa e si impegnano nel loro lavoro.
- **Leale**, poiché essi agiscono come rappresentanti di credibilità e reputazione delle loro imprese verso stakeholder interni ed esterni.
- **Instancabile**, perché il CCO lavora molto dato che essi devono essere disponibili e aperti alle richieste del pubblico.

Il CCO dimostra anche di essere attaccato all'impresa da un punto di vista emozionale. Essi sono manager le cui abilità risiedono nella gestione delle relazioni interpersonale. Inoltre, il CCO può avere le caratteristiche di:

1. **Funambolo**, in quanto agisce come una sorta di ponte tra le unità interne e gli stakeholder esterni.
2. **Maggiordomo**, perché è un leale ed è il braccio destro del CEO e utilizza la comunicazione come strumento di supporto per le altre funzioni aziendali. Ha un approccio alla comunicazione basato sull'efficienza, facendo uso delle risorse in modo razionale e comunicando solo quando c'è bisogno.
3. **Artigiano-artista**: la cui arte è basata sulle sue eredità culturale e la sua capacità di evocare valori aziendali nell'ambiente.
4. **Narratore**, è capace di collezionare e raccontare la storia della sua impresa e dei suoi dipendenti.
5. **Visionario-stratega**, il visionario ha una visione stabile e a lungo termine dell'impresa e delle sue opportunità, prevedendo anche gli sviluppi futuri. È anche uno stratega predisposto all'analisi dell'ambiente e capace di scegliere, è curioso e osserva i contesti esterni ed interni dell'azienda.

IL RUOLO DEL CCO NELL'AZIENDA: COMANDANTE O CERIMONIERE?

Egli inoltre può essere un **comandante** o un **cerimoniere**.

Il **comandante** è un CCO molto stimato dal consiglio di amministrazione dell'impresa, è un consulente del CEO e spesso anche di altri direttori. È preparato e competente ed ha una vasta cultura generale basata su studi umanistici. Egli pianifica e controlla tutte le iniziative di comunicazione ed ha le giuste capacità per interpretare l'ambiente.

Differentemente il **cerimoniere** è 1) un amico del capo dell'impresa, qualcuno senza capacità specifiche a cui bisognava trovare una posizione nella compagnia; 2) un uomo di fiducia che conosce l'impresa e la sua cultura garantendo stabilità interna; 3) la sua attività è limitata all'eseguire i compiti senza passione, né dinamismo; 4) può essere un giornalista esperto, e anche se non ha competenze specifiche, ha molte relazioni personali con i mass media ecc. Nei primi 3 casi il CCO può essere definito come un esecutore, ovvero una persona con un ruolo decisionale limitato e che si accontenta così. Nel quarto caso è definito come qualcuno che può essere sostituito in ogni momento a causa della suo limitato dinamismo, e che resta nell'azienda solo grazie al capo dell'impresa.

Capitolo 9: marchio aziendale e coinvolgimento degli stakeholder nella comunicazione aziendale: il collegamento tra identità e reputazione

INTRODUZIONE

Per competere con le altre aziende, le organizzazioni devono distinguersi dagli altri concorrenti e coinvolgere i principali stakeholders. La differenziazione richiede il posizionamento dell'intera organizzazione, i cui valori, emozioni e simboli diventano elementi chiave per distinguere un'azienda dai suoi concorrenti.

La **corporate branding** permette alle aziende di estendere la logica di differenziazione del prodotto all'organizzazione nella sua interezza. La creazione di associazioni tra il nome dell'organizzazione e i suoi caratteri distintivi apre la strada alla creazione di una forte corporate brand.

Nel nuovo millennio le strategie di branding sono passate da una prospettiva che poneva al centro il prodotto, ad una prospettiva che pone al centro l'intera azienda: l'organizzazione diventa cuore del messaggio trasmesso agli stakeholder per ingaggiarli.

L'AVVENTO DELLA CORPORATE BRAND

L'avvento della **corporate branding** può essere attribuito a un cambiamento di prospettiva della strategia di branding. Questo cambiamento ha supportato progressivamente l'idea che il marketing dovrebbe essere considerato a livello aziendale piuttosto che limitato al focus esterno sui clienti.

Questa evoluzione qualifica la corporate branding come un concetto multidisciplinare, la cui pratica richiede la combinazione di conoscenza di esperti del marketing, di strategie, di comportamenti organizzativi, di cultura e di comunicazione aziendale.

Origini del marketing del marchio aziendale

Nella letteratura del marketing, gli studi sulla corporate branding nascono alla fine degli anni '80, sottolineando l'importanza della **company brand** e le sue differenze dal **product brand**.

In particolare, la company brand è stata definita come il brand più importante di un'organizzazione, la cui responsabilità gestionale doveva essere assegnata al consiglio di amministrazione.

Negli anni Novanta gli studi si sono focalizzati sul ruolo attribuito alla corporate brand di far leva sul portafoglio della product brand, esplorando le diverse opinioni strategiche della brand architecture.

Il marchio aziendale diventa una filosofia aziendale

Dagli anni '90 in poi, la letteratura strategica del business ha affermato che la corporate branding non è solo un processo di marketing, ma piuttosto uno **sforzo manageriale** che informa i processi strategici dell'impresa, la sua cultura organizzativa, la sua missione e la sua visione.

La corporate branding quindi appariva come una strategia manageriale che ha origine nella cultura e nell'identità. Lo sviluppo della corporate brand richiede l'impegno di tutta l'organizzazione. In particolare, l'amministratore delegato dovrebbe comandare il corporate brand management e dovrebbe fortemente apprezzare gli attributi della corporate brand.

LA DEFINIZIONE DELLA CORPORATE BRANDING

la corporate brand è stata definita come **l'espressione visiva, verbale e comportamentale di un unico modello di business di un'organizzazione**.

Questa definizione sottolinea la sua natura multidimensionale. La corporate branding rappresenta il patto del valore aziendale con i suoi stakeholder che comunicano, differenziano e migliorano il marchio

aziendale nel mercato. Il mantenimento di questo patto sostiene la garanzia di un **bilancio dinamico** tra quello che l'organizzazione ha promesso e le aspettative degli stakeholder, cioè la sottoscrizione di un contratto informale tra l'organizzazione e i suoi stakeholder.

IL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE AZIENDALE NELLE STRATEGIE DELLA CORPORATE BRANDING

La corporate communication è responsabile di rendere le proposte del marchio trasparenti a tutti gli stakeholder organizzativi, differenziandolo dai concorrenti.

Mentre le marche di prodotto contano principalmente sulla comunicazione di marketing, la corporate brand conta sulla comunicazione aziendale totale. La **consistenza** è la chiave per lo sviluppo di un sistema di comunicazione aziendale che ha come obiettivo la formazione di una congruente percezione della corporate brand.

La corporate brand emerge come connessione che garantisce la consistenza degli sforzi comunicativi e la comunicazione appare come l'attività principale che supporta i processi manageriali di corporate branding. In particolare, le organizzazioni dovrebbero essere pienamente integrate e combinare tutte le manifestazioni di comunicazione che avvengono su tre livelli: il **livello comportamentale, intenzionale e relazionale**.

1) Il **livello comportamentale di comunicazione**: è chiamato comunicazione primaria, cioè le manifestazioni reali e corporee di un'organizzazione che comunica la sua identità.

Un'organizzazione comunica molti messaggi ai suoi stakeholder. A causa della rilevanza comunicativa dei comportamenti organizzativi, la gestione e la comunicazione della corporate brand richiede l'impegno di tutti i membri dell'organizzazione, affinché essi si comportino secondo i valori articolati nel marchio aziendale. Il comportamento personale è quindi al centro dei processi di corporate branding.

2) Il **livello intenzionale di comunicazione**: è connesso a come un'organizzazione si esprime attraverso tutte le possibili attività di comunicazione (pubblicità, vendita, eventi, social media). Una pianificata comunicazione aziendale dovrebbe circondare gli stakeholder con messaggi che li portano a prendere confidenza con specifiche caratteristiche che sono distintive per la proposta organizzativa.

Per fare questo, tutte le forme di comunicazione aziendale dovrebbero basarsi sui valori presenti nella corporate brand. Un'organizzazione dovrebbe ascoltare i suoi stakeholder, percependo le loro reazioni e interpretazioni e adattando la sua comunicazione per incontrare gli interessi degli stakeholder. L'obiettivo finale è la creazione di una fitta rete di dialoghi incentrati sulla corporate brand.

3) Il **livello relazionale di comunicazione**: frequenti interazioni di comunicazione portano l'organizzazione a sviluppare una complessa rete di relazioni di straordinario valore.

La comunicazione orale, quella dei media e le affermazioni dei concorrenti possono supportare positivamente la comunicazione oppure interferire negativamente con gli altri due livelli di comunicazione. Dato che il livello relazionale di comunicazione non può essere controllato dalle organizzazioni, è generalmente percepito come la fonte più genuina di informazioni affidabili. Quando gli stakeholder sentono che le promesse sulla marca hanno valore e sono rilevanti, possono eventualmente decidere di discuterne con i colleghi, rendendo i contenuti più credibili.

LA CORPORATE BRAND E LA SUA RELAZIONE CON I BENI INTANGIBILI DELL'AZIENDA

La corporate brand è una risorsa aziendale connesso con altri asset strategici e intangibili, come **l'identità aziendale, la cultura aziendale e la reputazione aziendale**. Nel lungo periodo, la comunicazione di una forte corporate brand, la sua identificazione e la progressiva conferma del patto di marca possono migliorare la reputazione aziendale.

Il marchio aziendale, l'identità, la cultura e la reputazione fanno parte di una rete di comunicazione. Gestire il marchio aziendale significa impegnarsi in uno sforzo manageriale finalizzato alla gestione di tutti i beni intangibili dell'impresa.

Corporate brand e identità aziendale

Il legame tra corporate brand e identità aziendale risulta essere un po' problematico perché la **identità aziendale** costituisce una parte tipica dell'organizzazione, mentre la **corporate brand** si riferisce alla rappresentazione di quell'identità nella mente degli stakeholder.

Affinchè un'organizzazione si posizioni in maniera distintiva sul mercato, l'organizzazione (e non solo la sua offerta) deve essere visibile e avere al centro dei processi di corporate branding la sua identità.

Le marche sono spesso concepite con tratti personali, come se avessero caratteristiche umane. Queste caratteristiche sono le dimensioni chiave dell'identità aziendale. Le diverse caratteristiche e gli attributi dell'identità aziendale diventano un gruppo di aspettative e associazioni connesse alla corporate brand.

Questo è quello che Balmer chiama **identità pattuita**, che è distinta dall'identità aziendale per essere il risultato dell'interazione tra quello che l'organizzazione è, come vuole essere percepita e come gli stakeholder in realtà la vedono.

Corporate brand e cultura aziendale

La relazione tra cultura aziendale e corporate brand sottolinea **l'integrazione della corporate brand nel cuore dell'organizzazione**. L'associazione con i valori aziendali rendono la corporate branding parte dell'essenza e dell'ideologia aziendale. La corporate brand è quindi un mix culturalmente pieno di elementi tangibili e immateriali. Quello che è importante è l'allineamento tra i valori aziendali e i valori racchiusi nella corporate brand. Senza questo allineamento il personale organizzativo potrebbe intraprendere azioni che potrebbero non essere coerenti con le promesse della marca.

Corporate brand e reputazione aziendale

La connessione tra reputazione aziendale e corporate brand progetta la proposta di posizionamento del brand nel lungo termine. La corporate branding facilita nel tempo l'allineamento tra identità e reputazione. Il legame con la reputazione aziendale aggiunge l'attributo di **continuità** alla proposta di valore espressa nella corporate brand, perciò assicura consistenza nel tempo.

Sia la reputazione aziendale che la corporate brand hanno a che vedere con come l'organizzazione viene percepita dai suoi stakeholder. Oggi un'organizzazione non si può nascondere dietro i suoi prodotti, ma ha bisogno di diventare il più visibile possibile. La corporate brand diventa **un'interfaccia strategica tra le azioni organizzative, le aspettative degli stakeholder e l'interpretazione** di quelle azioni.

Il successo della corporate brand e l'abilità di sviluppare una forte reputazione dipendono dall'estensione alla quale gli stakeholder possono apprezzare la **congruenza** tra le promesse di marca e la percezione del merito. La reputazione aziendale è forte quando le promesse di corporate brand sono mantenute nel tempo.

DALLA RELAZIONE CON GLI STAKEHOLDER ALL'INTERAZIONE DEGLI STAKEHOLDER

I legami tra la corporate brand e gli asset strategici intangibili dell'azienda definiscono la corporate brand come un **"ponte relazionale"** tra l'organizzazione e i suoi stakeholder interni ed esterni. Nella creazione della corporate brand, l'organizzazione offre le sue promesse a tutti gli stakeholder piuttosto che ai consumatori. Questo contratto di valore esteso rappresenta un potente **gancio relazionale** che può essere utilizzato come leva per sviluppare relazioni forti e durature con gli stakeholder e per coinvolgerli nella costruzione della **promessa di marca**. Nel caso del branding, la co-creazione si espande per abbracciare gli stakeholder piuttosto che i consumatori.

Frequenti relazioni interattive tra l'organizzazione e gli stakeholder diventano il dialogo necessario per costruire una proposta di corporate brand significativa.

Secondo Gregory, un'organizzazione che adotta l'approccio di negoziazione inizierà un processo di corporate branding identificando i valori chiave, la visione e il punto di vista degli stakeholder interni. Questa concentrazione di valori sarà presentata a tutti gli stakeholder attraverso la comunicazione aziendale. A questo punto l'engagement degli stakeholder dà il via ad un processo di adattamento comune che nasce dalla proposta di negoziazione del branding. Questa proposta è la condensata espressione degli sforzi dell'organizzazione e degli stakeholder di cooperare secondo un patto di marca.

L'attivazione di questo processo porta l'organizzazione a trasformare il suo modello di governance. A riguardo di questo cambiamento, Hatch e Schultz fanno riferimento al concetto della *marca aziendale* estendendo il significato della corporate brand a includere non solo l'organizzazione ma anche tutti gli stakeholder che si sentono ingaggiati nella sua missione e nelle sue attività.

SVILUPPARE E GESTIRE LA CORPORATE BRAND

Per costruire la corporate brand bisogna considerare tre principi base:

- 1) La **logica della differenza**: sostiene che l'organizzazione debba differenziarsi dai concorrenti come requisito base di ogni strategia di branding.

Un'organizzazione deve guadagnarsi una profonda consapevolezza nel sapere chi è. Secondo Balmer e Gray, la costruzione e la gestione della corporate brand richiede la ricerca di un allineamento tra **cinque tipi di identità**: quella reale, quella comunicata, quella concepita, quella ideale e quella desiderata.

L'identità pattuita, che è l'identità espressa nella promessa di marca, è quindi il risultato dell'interazione tra i cinque tipi di identità, che sono il fondamento della corporate brand. La definizione di identità pattuita è il risultato degli sforzi messi in pratica da un'organizzazione che si chiede chi in realtà essa è (**identità reale**), cosa essa sta comunicando di sé (**identità comunicata**), come gli stakeholder in realtà la percepiscono e la descrivono (**identità concepita**), come sarà in futuro (**identità ideale**) e come vuole essere percepita (**identità desiderata**).

Hatch e Schultz propongono il **modello VCI** (modello visione-cultura-immagine) per aiutare le organizzazioni a concentrarsi sulla loro visione e cultura con l'obiettivo di ridurre un eventuale disallineamento tra questi elementi e le loro percezioni nella mente degli stakeholder. Questo modello è basato su un gruppo di domande che un'organizzazione dovrebbe auto-porsi.

- 2) La **logica di significato**: ci ricorda che l'accordo di marca è basato su un **contratto bilaterale** tra un'organizzazione e i suoi stakeholder. Le promesse dell'azienda dovrebbero avere significato per gli stakeholder al fine di attrarli e ingaggiarli.

Una volta che la promessa di marca è stata sintetizzata dall'identità aziendale e dalla cultura, i suoi contenuti dovrebbero subire un **processo di interpretazione** messo in pratica dagli stakeholder dell'organizzazione. L'organizzazione ha bisogno di essere consapevole dei significati assegnati dagli stakeholder al patto di marca e, in relazione a quei significati, dovrebbe essere pronta ad adattare le sue promesse alle aspettative e ai desideri degli stakeholder.

Hatch e Schultz sottolineano che la formulazione del **patto di marca** dovrebbe coinvolgere gli stakeholder nelle conversazioni di identità, con l'obiettivo di definire o ridefinire la visione aziendale.

- 3) La **logica della competenza**: questa logica ha a che vedere con la coerenza tra l'identità aziendale e la corporate brand, tra la cultura aziendale e la corporate brand, ed infine tra la corporate brand e le aspettative e percezioni degli stakeholder.

La visione dell'azienda potrebbe cambiare in caso di una trasformazione nell'ambiente competitivo, la cultura aziendale potrebbe essere trasformata come conseguenza di fusioni e le aspettative degli stakeholder potrebbero cambiare in base all'evoluzione delle dinamiche socioeconomiche.

Tutti questi cambiamenti potrebbero richiedere uno **sforzo di corporate rebranding** al fine di evitare di perdere coerenza tra gli asset intangibili dell'azienda e l'importanza delle percezioni degli stakeholder.

In caso di **rebranding**, l'organizzazione deve innanzitutto capire fino a che punto un marchio aziendale dovrebbe essere cambiato e le potenziali resistenze a questo cambiamento. Poi il processo di costruzione e gestione del marchio aziendale dovrebbe ripetersi dall'analisi dell'identità aziendale, culturale, e dalle percezioni degli stakeholder.

Capitolo 10: Il potere della trasparenza, dell'autenticità e dell'empatia come elementi chiave del coinvolgimento degli stakeholder aziendali

INTRODUZIONE

I comunicatori e le organizzazioni sono motivati dalla ricerca del risultato vincente. Sono ottimisti e orientati al lavoro di gruppo; credono che il ruolo dei manager debba incentivare i punti di forza piuttosto che scoprire le debolezze; cancellano i confini di potere dentro e fuori l'organizzazione. Comprendono che il successo dell'organizzazione possono e dovrebbero essere un'organizzazione **umana**, piuttosto che essere gestite come macchine. Le macchine sono prevedibili, facili da controllare, uniformi e programmabili; non desiderano uno scopo o una relazione.

I clienti oggi hanno più opzioni, più informazioni e più opportunità di condividere quello che sanno. Internet ha accelerato questa transizione da un mercato con scarsità di scelta ad un mercato con sovraccarico di scelta. Ci sono quindi tantissimi canali per raggiungere i clienti.

I clienti e i dipendenti vogliono qualcosa di diverso, qualcosa "reale". Il web potenzia questo desiderio e dà voce alle persone interne ed esterne all'organizzazione che vogliono delle risposte dirette dai reali bisogni umani.

Con gli strumenti di ricerca e i social media, gli stakeholder stanno trovando risposte dalle persone reali. I vantaggi sono più facilmente raggiunti da organizzazioni piccole e agili. I beneficiari sono ribelli e appassionati.

IL TRENO HA LASCIATO LA STAZIONE

Il **manifesto Cluetrain** è stato scritto da 4 autori: Messrs Levine, Locke, Searls e Weinberger.

Essi concepiscono il mondo dove le persone d'affari rivendicano il controllo sul flusso di informazioni. Nel mondo business, le imprese guardano i loro clienti e dipendenti negli occhi, ascoltano con umiltà e accettano che non possono vincere senza la cooperazione degli stakeholder. I manager e i comunicatori riscoprono il mercato come conversazione.

La nozione di "permesso" del Cluetrain è potente per i comunicatori aziendali. Gli autori ritengono che nell'era delle parti, dipendenti e clienti intercambiabili ha dato troppa autorizzazione ai responsabili.

LA CONVERSAZIONE NUDA

Le **pubbliche relazioni** sono sempre state più di una "**nuda**" funzione di comunicazione aziendale. Mentre gli inserzionisti sono stati tradizionalmente liberi di dire la verità su un brand o un'impresa, gli operatori di pubbliche relazioni hanno dovuto conquistare o dimostrare le loro affermazioni.

Le strategie e le tattiche di pubblica relazione sono sempre più interattive, naturali, dipendenti dal pubblico e quindi più nude.

I Professionisti delle pubbliche relazioni dovrebbero condurre le loro organizzazioni nel mondo dei **social media** dove il mercato ricompensa le imprese con la fiducia di presentarle come sono.

“GLI OPPOSTI” – ALLO STESSO TEMPO

Oggi la pressione degli stakeholder rende le **informazioni** sempre più chiare e trasparenti sui loro valori. Occorre rimanere fissi su ciò che rappresentiamo, ed essere flessibili su come si arriviamo.

Il ruolo del comunicatore è quello di rivelare l'azienda, e non proclamarla. Questo approccio porta all'indagine e all'interazione del pubblico. Le aziende che vogliono costruire la fiducia devono imparare a mostrare la verità attraverso i fatti e non le parole. Ci sono tre **assiomi di autenticità**:

1. Se *sei* autentico non devi *dire* che lo sei.
2. Se *dici* che sei autentico, dovrai *esserlo* realmente.
3. È più facile *essere* autentici se non *dici* di esserlo.

L'esperienza di marketing ha il potere di aiutare le aziende a costruire la loro connessione e fiducia con il cliente attraverso l'opportunità di “guardare il brand negli occhi”.

Una ricerca condotta da Jack Morton afferma che l'esperienza del brand non dice solo che le persone contano. Sono incentrati sulle persone; costruiscono relazioni all'interno e all'esterno dell'azienda e sono impegnate nei social web.

LA CULTURA È CRITICA

Secondo Thomas J. Watson se un'impresa deve affrontare le sfide di un mondo che cambia, deve essere pronta a cambiare qualsiasi cosa di se stessa tranne le sue credenze.

La **comunicazione aziendale** di oggi non ha il tempo di provare identità di organizzazioni diversi per determinare come rispondere o avviare una conversazione.

GUADAGNARE L'ALLINEAMENTO DEGLI STAKEHOLDER

I **social network** hanno motivato le nostre aspettative di conversazione onesta, trasparente. L'aspetto sociale premia l'originalità e l'autenticità e la comunicazione deve affrontare il fatto che non esiste una formula facile per il successo.

Tradizionalmente i pubblici sono segmentati, analizzati e mirati dai comunicatori aziendali. Il pubblico non aspetta di essere comunicato, ma sono segmentati, organizzati e mirati da sé; definiscono la loro propria verità e la condividono.

I comunicatori aziendali stanno lottando per costruire la fiducia attraverso un maggiore allineamento esterno ed interno.

AUTENTICITA' AL ROVESCIO

Le organizzazioni autentiche iniziano dall'interno per poi farsi strada dall'esterno. Si concentrano sulla creazione e comunicazione di una **cultura organizzativa** che celebra i loro valori e autorizza i dipendenti a mostrare la realtà attraverso i fatti. Sanno che la fiducia viene costruita e persa ogni giorno attraverso l'interazione con e tra gli stakeholder.

Per le persone e le aziende, l'**autenticità** è nata dalla consistenza emanata dalle persone e dalle organizzazioni con una chiara comprensione su chi sono e cosa rappresentano. È molto difficile essere autentici quando si è incerti su ciò a cui teniamo di più e per questo i comunicatori dovrebbero insistere su principi guida chiari e coerenti.

Un'altra ragione per cui i comunicatori aziendali dovrebbero concentrarsi in primo luogo sui dipendenti è perché il ruolo e la loro relazione è cambiata, e ora si aspettano di partecipare nell'azienda, vogliono essere ascoltati e apprezzati.

Per le imprese essere autentici sembrerebbe facile, ma in realtà non lo è dato che le aziende sono complesse. Sforzandosi per massimizzare l'efficienza e ridurre gli errori, per sbaglio si rimuove la maggior parte dell'umanità dall'azienda.

TRUST AND TRASPARENCE

La **fiducia** non può essere comprata, deve essere guadagnata. Essa non nasce sulla base di grandi gesti e al contrario ci mette molto tempo a consolidarsi dato che cresce grazie alla costanza e alla prevedibilità.

La fiducia è sempre stata fondamentale per una comunicazione efficace, ma nelle società è sempre più vaga. Secondo una ricerca svolta sia il pubblico interno che quello esterno si aspettano un divario tra ciò che le aziende dicono e quello che realmente intendono.

Per affrontare la diffidenza nelle aziende è importante la **trasparenza**. Le aziende che hanno lavorato duramente per creare una cultura che riconosce la trasparenza hanno una posizione migliore per beneficiare della rivoluzione dei social media.

Le organizzazioni trasparenti possono avviare azioni e reagire più velocemente perché hanno meno da nascondere, e quindi possono più facilmente rinunciare al controllo, all'autorità e al processo decisionale. Se le aziende sono trasparenti richiedono anche minor gerarchia. La ricompensa per essere delle aziende trasparenti sta nel fatto che diventano più umane in un luogo di lavoro più soddisfacente.

EMPATIA

L'**empatia** porta gli ascoltatori ad avere la capacità di sentire ciò che il pubblico sente. Le aziende che imparano ad affrontare il divario possono sistemare i problemi, ma anche addirittura anticiparli, progettando prodotti, servizi ed esperienze che soddisfano i clienti.

L'empatia alimenta anche il contenuto ed il potere di internet ha trasformato le aziende in aziende mediatiche.

Capitolo 14: Riconcettualizzare l'integrazione nella comunicazione: una prospettiva di co-creazione

INTRODUZIONE

Gli **stakeholder** sono sempre più incoraggiati e non solo chiedono che i loro diritti vengano ascoltati e che vengano autorizzati a partecipare e influenzare le decisioni del mercato. Il potere dei clienti è visibile quando ad esempio boicottano o dirottano un brand.

INTEGRAZIONE: UNA VISIONE CLASSICA

L'integrazione ha vari significati. Viene usata in relazione alla coerenza nei messaggi e alla coordinazione dei media. Per capire meglio il concetto di integrazione occorre porsi 4 domande: cosa deve essere integrato? Dove e come deve avvenire l'integrazione? Cosa dovrebbe fare l'integrazione? Cosa rappresenta l'integrazione?

La comunicazione di marketing integrata (integrated marketing communication)

L'idea che l'integrazione sia di interesse per la comunicazione nasce dalla comunicazione di marketing.

L'**integrazione** all'interno della comunicazione di marketing è stata trasformata da essere uno strumento tattico usato per coordinare gli elementi del mix promozionale per garantire messaggi coerenti e consistenti tra i media, affinché diventino una funzione strategica che cerca di integrare la comunicazione di marketing in una strategia globale di marketing o di marca per consegnare una voce coerente attraverso tutti i punti di contatto.

Marketing aziendale

Il **marketing aziendale** è descritto come un cambio del paradigma all'interno della disciplina di marketing. È una nuova filosofia di marketing che copre le aree dell'identità aziendale, brand aziendale, reputazione aziendale, comunicazione aziendale, cultura aziendale e la gestione degli stakeholder. Quando il

marketing è strutturato come una filosofia diventa un approccio integrato al marketing a livello istituzionale. L'integrazione dovrebbe prendere posto a livello concettuale piuttosto che organizzativo.

Marchio aziendale

Il **marchio aziendale** si concentra sul portare la società nel processo di brand. L'attenzione è rivolta all'integrazione a più livelli: dalla coordinazione promozionale alla convergenza degli stakeholder e l'integrazione intersettoriale. La corporate branding è anche conosciuta tra i brand manager e le agenzie. È possibile parlare di due flussi di ricerca:

- Il primo flusso ha il **cliente** come principale punto focale e si occupa di promuovere i valori organizzativi nel processo di branding. La corporate branding si focalizza sulla coordinazione di tutte le attività di marketing, incluso i simboli, i loghi e il design dei prodotti; è guidata dal desiderio di promuovere l'impresa come una unità singola e integrata. L'obiettivo è quello di differenziare e posizionare i valori organizzativi unici come la piattaforma per la creazione di relazioni con i clienti a lungo termine.
- Il secondo flusso affronta le **relazioni tra gli stakeholder interni ed esterni** e considera il marchio aziendale come un processo di creazione, nutrimento e sostegno delle relazioni e interazioni organizzative a lungo termine. La visione, la cultura e l'immagine creano l'identità del marchio aziendale. Tale approccio però non prende in considerazione le innovazioni dal basso, le percezioni e le interpretazioni create fuori l'impresa.

Comunicazione aziendale

La **comunicazione aziendale** è la comunicazione che comprende un'impresa nel suo insieme. La disciplina enfatizza la coerenza e la chiarezza. Ci sono diverse definizioni che possono essere attribuite alla comunicazione aziendale, viene definita come la struttura, l'approccio e la funzione manageriale.

Van Riel afferma che la comunicazione aziendale ha tre funzioni: comunicazione di marketing, comunicazione organizzativa e comunicazione gestionale. Afferma anche che l'integrazione si riferisce al coordinamento di tutte le comunicazioni interne ed esterne. L'integrazione strategica deve essere raggiunta attraverso l'integrazione verticale sotto forma di un unico dipartimento di comunicazione aziendale.

Lo scopo principale degli sforzi di un'impresa per integrare strategicamente la sua comunicazione è presentare l'impresa come una singola entità.

L'integrazione tra le discipline

L'integrazione è un tema condiviso all'interno dell'IMC, del marketing aziendale, del branding aziendale e della comunicazione aziendale.

L'IMC indirizza l'integrazione in relazione all'uscita di comunicazione che opera a livello operativo; Il marketing aziendale affronta l'integrazione in relazione ai concetti a livello aziendale come ad esempio l'identità e l'immagine; Il branding aziendale indirizza l'integrazione come processi disciplinari; la comunicazione aziendale indirizza l'integrazione in relazione all'output ma anche in relazione all'integrazione della strategia integrativa di comunicazione nella strategia aziendale.

I **principi** centrali dell'integrazione tra le discipline sono: l'integrazione è un ideale e una premessa della comunicazione strategica manageriale; è operativa, strategica, dipartimentale e concettuale; si assicura che l'impresa parli con una voce, allinei i suoi processi attorno all'identità del brand e presenti se stessa come una persona; prende posto all'interno dell'impresa.

L'integrazione è presentata come la soluzione per la gestione strategica della comunicazione.

INTEGRAZIONE STIMOLANTE

I **clienti di oggi** sono critici e cinici verso il messaggio aziendale. Resistono alle strategie del marchio e continuano a cercare di scappare dal mercato. Quindi il nuovo tipo di cliente ha un ruolo di attivista, ribelle e cittadino attivo. In un contesto di nuove tecnologie e del web 2.0 questa trasformazione del consumatore in un co-produttore influente ha portato ad una potente voce collettiva.

L'**integrazione della comunicazione** sembra focalizzarsi solo sugli aspetti intra-organizzativi, togliendo la priorità o addirittura trascurando la dimensione contestuale.

Una comunicazione integrata che è ben pianificata e controllata lascia l'impresa come una entità chiusa senza spazio per gli input di mercato. L'integrazione nella comunicazione quindi agisce come una barriera che impedisce l'interazione nel dialogo con gli stakeholder e la flessibilità e l'adattamento organizzativi.

Le teorie tradizionaliste affermano che l'integrazione nella comunicazione potrebbe impedire il dialogo e potenzialmente aumentare la distanza tra l'impresa e le voci di mercato.

INTRODURRE IL CONCETTO DI CO-CREAZIONE

Il tradizionale concetto di **mercato** si sta dissolvendo in un forum di conversazione; un forum che è una parte integrata della **creazione di valore dell'azienda**. Quindi il ruolo delle aziende e dei clienti si è trasformato nel processo di creazione di valore. Il valore non è creato per i consumatori ma con i consumatori.

In una prospettiva di **co-creazione**, l'approccio predominante all'integrazione organizzativa impedisce alle organizzazioni di fondersi e integrarsi con i discorsi di mercato. Quindi questo significa che l'integrazione nella comunicazione sembra escludere le imprese dal dialogo con gli stakeholder significativo e che crea valore.

Da una prospettiva di co-creazione, i brand possono permettere alla società di riguadagnare controllo sulle imprese internazionali perse durante periodo di globalizzazione. Questo porta al fatto che

DA UNA PRATICA INTRA-ORGANIZZAZIONE ALLA CO-CREAZIONE: IMPLICAZIONI PRATICHE

Le nuove tendenze di mercato richiedono che le aziende riprogettino le loro azioni e comunicazioni strategiche. Devono essere riorganizzate per includere più integrazione flessibile. L'integrazione flessibile indirizza flessibilità nell'impresa e include l'integrazione di mercato e la flessibilità contestuale.

La co-creazione non solo è limitata all'inclusione del dialogo con gli stakeholder esterni ma si basa su una riconcettualizzazione del valore interno dell'impresa.

Ci sono molte implicazioni pratiche che riguardano l'abilità delle imprese di ascoltare, di auto-riflessione e di co-sviluppo con gli stakeholder come parte di un approccio integrato alla comunicazione.

Le organizzazioni necessitano di ascoltare le voci di mercato ed impegnarsi in un dialogo aperto con gli stakeholder. Il dialogo con gli stakeholder è il vero nucleo dell'auto-riflessione e dello sviluppo aziendale. Il co-sviluppo riguarda capire che le imprese sono dinamiche, suggerendo una riconcettualizzazione delle identità aziendale che porta le imprese statiche e integrate a trasformarsi in costrutti co-sviluppati.

Capitolo 20: l'emergenza dei social web e il suo impatto sulle pratiche di comunicazione aziendale

INTRODUZIONE

Il social web sta spostando l'equilibrio di potere e di controllo per i comunicatori aziendali. Gli stakeholder sono connessi, autonomi e impazienti come mai prima d'ora.

Da facebook a LinkedIn e da Twitter a Foursquare, il consumatore d'oggi è autonomo e impaziente, hanno un forte potere alla portata di mano. Il potere della comunicazione "passa parola" e "peer-to-peer" ha aumentato ancora di più con l'avvento dei social media.

TRATTATIVA DIRETTA

Oggi tutte le persone che hanno una **connessione a internet** sono pubblicatori ed emittenti, e questo ha portato i cittadini a competere con dei veri giornalisti.

Gli intermediari dei mass media di oggi non sono più da soli, perché vengono aggirati da chi vuole distribuire o trovare il contenuto che vuole, quando e dove vuole (senza quindi l'aiuto di un intermediario). Non solo i mass media sono stati "**disintermediati**", ma anche ad esempio i film con Netflix, la musica con itunes e così via.

L'evoluzione dei social media sta anche sforzando un'incredibile trasformazione nei PR e nella comunicazione aziendale.

Disintermediare significa che le aziende possono ora direttamente distribuire informazioni al loro pubblico, ma anche utilizzare i mass media per farlo. Il web ci dà un potere straordinario per ascoltare gli stakeholder.

PRIMA ASCOLTA, POI PARLA

La comunicazione aziendale sta passando da un monologo a un dialogo.

Per capire come le aziende possono usare in modo ottimale i social media, bisogna seguire 3 fasi: **ascoltare, partecipare, modellare**. Le imprese devono ascoltare prima di vendere. Ascoltando, leggendo e partecipando al marketing aziendale le imprese saranno più intelligenti e più accessibili di prima. Così si rende il brand umano e si crea lealtà.

Le aziende hanno la tendenza di lanciare una campagna sui social network prima di identificare e capire quale è il loro target di pubblico, e questo comportamento è sbagliato perché occorre fare, pensare e sentire prima.

Le aziende devono comprendere e fornire valore ai clienti, creare relazioni durature con tali clienti e misurare il contributo del marketing all'azienda.

PUSH CONTRO PULL

La tradizionale comunicazione aziendale si concentra sulla comunicazione **push**. L'era della comunicazione push è stata determinata dalla confluenza della produzione di massa e dei mass media. Questo ha portato alla nascita del marketing e della comunicazione di massa.

Il consumatore di informazioni autonomo e impaziente di oggi non deve aspettare di essere "colpito" con un messaggio attentamente elaborato. Quando abbiamo bisogno di una informazione, la andiamo a prendere, estraiamo l'informazione (**pull the information**).

La comunicazione **pull** è sempre stata parte del mix della comunicazione aziendale, quindi l'equilibrio si sposta verso il consumatore e verso la comunicazione pull. Si va quindi da una comunicazione push a pull.

IL POTERE DELLA RICERCA

Il potere della comunicazione pull è guidato dalla **ricerca**, grazie all'avvento di google, Yahoo, Microsoft bing ecc.

Dato che ci spostiamo verso un pubblico più controllato nella comunicazione pull, essere trovati su google non è abbastanza. L'obiettivo delle imprese è quello di essere trovati nella **prima pagina dei risultati di ricerca** ogni volta che qualcuno inserisce parole chiavi di ricerca che sono essenziali alla propria azienda o brand.

È importante apparire tra le prime pagine di ricerca su google perché una ricerca ha rivelato che il 62% dei click in un sito provengono dalle prime tre pagine di ricerca. Essere quindi trovati al momento giusto e dal giusto pubblico è fondamentale per l'impresa.

PERCHE' IL CONTENUTO ORIGINALE È COSÌ IMPORTANTE?

Google ricompensa i contenuti preziosi e freschi. Quindi il **contenuto** è importante perché guida il risultato e il traffico della ricerca; è un ciclo virtuoso. Google ricompensa i siti con un alto traffico e un alto ranking di ricerca, più è alto il ranking di ricerca più c'è traffico nel sito.

Producendo contenuti che generano visualizzazioni, le aziende ottengono autorità della ricerca Google. Per guadagnare l'autorità occorre essere sincronizzati con il proprio pubblico, anticipando i loro bisogni e desideri e fornendoglieli con contenuti notevoli in modo che ritornino. In altri termini i contenuti dovrebbero creare buzz.

Per attrarre l'attenzione di Google, il contenuto deve rispettare prima di tutto i bisogni del pubblico e poi quelli dell'impresa.

GOOGLE+

Google+ fu lanciato nel 2001 e i membri della piattaforma non si avvicinano a quelli di twitter, LinkedIn o facebook. Alla base dei bisogni umani c'è la necessità di connettersi con altri, e con tale piattaforma era possibile. Oggi le connessioni con altre persone avvengono sempre più online.

MALEDETTO L'IMBUTO

Seth Godin ha capovolto il paradigma del marketing. Il **modello di marketing a imbuto** raffigura la principale sfida del marketing, ovvero quella di riempire la "bocca" dell'imbuto con il maggior numero possibile di contatti. La tradizionale sfida di marketing è di "alimentare l'imbuto" attraverso un marketing di interruzione aggressivo. Il processo è costoso e inefficiente, ma nell'era della produzione di massa ha funzionato, e funziona ancora per alcuni brand.

Oggi i **clienti** abilitati a internet sono molto più attrezzati a ignorare i messaggi di marketing di massa e hanno i mezzi necessari per cercare informazioni su cosa vogliono, quando vogliono e dove vogliono. Grazie alla ricerca e ai social media, i clienti sono molto più autonomi nel prendere il controllo del processo di marketing. Godin invita gli esperti di marketing ad accettare il cambiamento, ruotando l'imbuto in modo che diventi un megafono del cliente.

Il modello di Godin è formato da tre passaggi: 1) trasformare gli **estranei** in **amici**; 2) trasformare gli amici in **clienti**; 3) trasformare i clienti in **venditori**.

Gli **estranei** sono potenziali clienti che sanno poco e si preoccupano poco del brand. Se diventano più interessati, questi estranei possono accettare che l'organizzazione fornisca loro ulteriori informazioni più rilevanti, e a questo punto diventano **amici**. Lo scambio di informazioni è aperto, onesto e porta benefici a entrambi le parti. Alcuni degli amici decidono di comprare i prodotti dell'impresa in questione diventando dei **clienti**, ma a differenza dell'imbuto tradizionale la relazione non è ancora finita. Quando il marchio è all'altezza delle promesse fatte, il cliente lo racconterà ai suoi amici, diventando i migliori **venditori**.

IL RUOLO INTEGRATO DELLA COMUNICAZIONE INTERNA

Una **comunicazione** e un coinvolgimento efficace dei dipendenti sono molto importanti per il successo aziendale nell'era dei social media.

Azioni legali, talpe e dipendenti arrabbiati che magari avevano un parente che lavorava nel giornale locale hanno sempre avuto un potere di danneggiare il brand e la reputazione. Questi rischi si sono oggi moltiplicati con la possibilità di condividere buone e cattive notizie tramite le tecnologie.

In un **ambiente di comunicazioni** ci sono tantissime persone con blog o che usano facebook, twitter, Tumblr, linkedin ecc. Il nuovo ambiente di comunicazione è basato sulla quasi assoluta trasparenza. I dipendenti, i consumatori e i membri della comunità avranno accesso ai canali di comunicazione quasi uguali a quelli delle imprese più grandi.

Un sondaggio ha dimostrato che un programma di comunicazione esterna ha bisogno di iniziare con iniziative di **comunicazione interna**. Dal punto di vista del marchio, i dipendenti devono essere istruiti e autorizzati a eseguire la promessa del marchio; dal punto di vista della reputazione aziendale, essi devono rendersi conto che ogni interazione che hanno con gli stakeholder ha un potenziale impatto sulla percezione di questi stakeholder.

Tradizionalmente, la cultura aziendale e il carattere aziendale è stato gestito dalle risorse umane, ma non può restare in un ambiente digitale.

Le opinioni più forti di un'impresa si basano sulle parole dei dipendenti.

IMPRESE SOCIALI

I **social media** hanno un impatto non uniforme sulle aziende. Per alcune i social media rappresentano minacce e opportunità significanti ma incrementalmente; per altre aziende invece sono una sfida fondamentale di come fanno gli affari.

Weber fa una distinzione tra le imprese che usano social media e le **imprese sociali**. Le imprese sociali stanno raggiungendo i loro obiettivi coltivando reti partecipative all'interno e tra molteplici funzioni. Per fare questo stanno imparando nuovi modi di comunicare integrando, organizzando, sviluppando e implementando la strategia. Esse stanno creando valore e vantaggio competitivo.

Queste imprese sociali cancellano i confini tra quelli dentro e fuori l'impresa. Questa connessione pone il cliente al centro dell'intera impresa e ridefinisce quindi la struttura dell'organizzazione. Le imprese sociali diventano allora **comunità**.

Internet ha cambiato il ritmo degli affari comprimendo il tempo e premiando la velocità. In un mondo dove l'abilità e la velocità sono gli aspetti fondamentali, ci sono imprese che si stanno ancora ambientando a tali cambiamenti radicali della società.

LIBERARE I DIPENDENTI IN PRIMA LINEA

Secondo la rivista Fast Company, la **soddisfazione dei clienti** tra gli utenti di Twelpforce è superiore alla valutazione di Best Buy tra la popolazione generale. Queste valutazioni più elevate si traducono in **maggiori intenzioni di acquisto** e nella probabilità di spendere di più per ogni acquisto.

La chiave per alcune aziende per gestire e controllare le interazioni dei clienti e dei dipendenti è quella di correre il rischio, sperimentare e fare affidamento sui valori fondamentali condivisi dell'azienda come guida.

LINEE OFFUSCATE TRA COMUNICAZIONE E SERVIZIO CLIENTI

Il **dipartimento delle relazioni pubbliche aziendali** tradizionalmente lavorava con la stampa. Prima dei social media e di internet avevano pochi contatti diretti con i clienti; oggi il team delle pubbliche relazioni crea contenuti interessanti e li condivide direttamente e indirettamente con i clienti e con gli stakeholder.

Però, le interazioni con i clienti solitamente sono gestite dal dipartimento del servizio clienti, ma non in tutte le aziende. Non in quelle aziende che sono impegnati a collegare direttamente la voce del cliente in tutta l'impresa. Queste aziende stanno abbattendo i muri ed eliminando ciò che inibisce l'intimità e il coinvolgimento dei clienti.

I comunicatori aziendali, le pubbliche relazioni, il team di marketing e del servizio clienti si stanno unendo per condividere la conoscenza ed impegnarsi insieme nei confronti del cliente e del potenziale cliente.

Il dipartimento di comunicatori aziendali e di servizio clienti ascoltano e interagiscono faccia a faccia, al telefono e tramite i social media. Non molto tempo fa, il cliente aveva due scelte principali per condividere elogi o disprezzo: il contatto diretto con il personale e la chiamata al servizio clienti. Oggi invece i clienti possono condividere commenti sui blog, tweet, mi piace su Facebook, conversazioni su LinkedIn, clip di YouTube, recensioni di yelp e così via. La **voce del cliente** e del potenziale cliente è ovunque e schiacciante.