

TEORIA E TECNICA DELLA COMUNICAZIONE AZIENDALE

Le comunicazioni organizzativa

Laura Gavinelli
laura.gavinelli@unimc.it

Facoltà di Economia
Università degli Studi di Macerata

La comunicazione organizzativa e gestionale



costruisce e rinforza l'identità e la cultura d'impresa, favorisce lo sviluppo delle conoscenze, delle capacità gestionali e strategiche dell'impresa. Alimenta i processi di apprendimento che consentono di accrescere le competenze distintive d'impresa presupposto necessario per lo sviluppo delle capacità di innovazione e differenziazione.

Obiettivi: orientare le azioni, performance, coordinamento, competenze, cultura aziendale

Definizioni a confronto

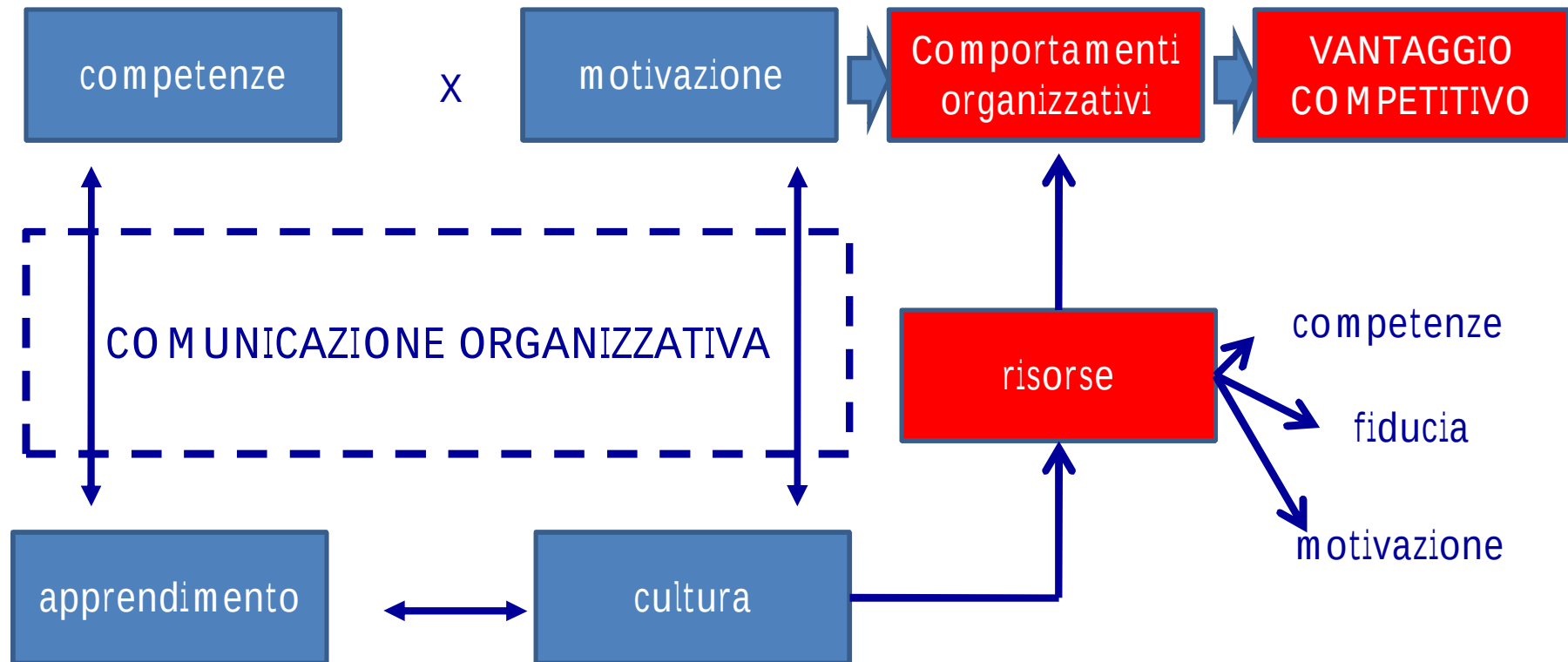
< Confini
azienda-
ambiente

> Complessità
organizzativa
e relazionale

Ruolo +
ampio per la
C: collante
della catena
del valore

- **Comunicazione interna:** rivolta alle risorse dell'organizzazione e finalizzata al mantenimento della coerenza e dell'equilibrio culturale e valoriale all'interno della struttura, nonché all'informazione e alla motivazione del personale e all'orientamento dei comportamenti in conformità alle norme e alle procedure aziendali.
- **Comunicazione organizzativa:** abbraccia tutti i soggetti che operano in modo strettamente integrato con l'impresa e che sono strategicamente rilevanti per lo sviluppo della sua performance.

Comunicazione organizzativa e vantaggio competitivo



**Sistema aziendale = un insieme di relazioni
sostenuto dalla comunicazione**

Il patrimonio intangibile dell'impresa



Romano M., 2004: 12

Ambiti, strumenti e tecniche della
comunicazione organizzativa

	Gestionale
Brand identity system	**
Advertising	**
Direct marketing	*
Pubbliche relazioni	*
Promozioni	
Com.ne organizzativa	*****
Com.ne digitale	****
Packaging	
Bilancio sociale	***
Vendita personale	
Punto vendita	*
Altri elementi innovativi (product placement, viral guerrilla, tribal)	*



* poco pertinente; ** abbastanza pertinente; *** pertinente; **** molto pertinente; ***** del tutto pertinente

I tre ambiti della comunicazione organizzativa

- Rivolta all'**interno dell'impresa**: c. strategica, operativa, pro apprendimento, change management
- Rivolta al **mercato del lavoro**: recruitment
- Rivolta alla **struttura ampliata**: imprese e soggetti collegati all'impresa (es. holding, impresa a matrice)

1. La comunicazione interna

- strategica (mission, strategie)
- operativa (gestionale, di ruolo)
- per l'apprendimento (per lo sviluppo organizzativo, per il cambiamento, routine, conoscenza tacita)
- per il change management (fusioni, acquisizioni, ristrutturazioni, JV)

Agisce a livello macro (valori, cultura aziendale, vision) e micro (rapporto capo-collaboratore, leadership)

La strategia

- ❑ **E' l'individuazione e lo sviluppo del progetto per arrivare agli obiettivi individuati (medio lungo termine)**

Dove vogliamo arrivare?
Come ci arriviamo?

Strategia e tattica

- Una strategia è la descrizione di un piano d'azione complessivo di lungo termine usato per impostare e successivamente coordinare le azioni tese a raggiungere uno scopo predeterminato.
- La tattica ha invece lo scopo di pianificare al meglio la singola azione all'interno della strategia.
- La strategia si riferisce ad operazioni tese a raggiungere un obiettivo di lungo termine e si attua su ampia scala.
- La tattica si riferisce invece ad azioni tese a raggiungere un obiettivo di breve termine e generalmente si attua su scala ridotta.

Com . interna: strumenti della comunicazione strategica

- Eventi
- Letteratura aziendale ([house organ](#), bilancio sociale, rapporto annuale, pubblicazioni) NB: segmentabile

E altri strumenti meno diretti...

Piano strategico, sistema di valutazione delle performance e delle persone, sistema formativo, ecc.

Es. house organ di Palazzetti



Com. interna: strumenti di comunicazione operativa

formali

- Norme e regole
- Comunicazioni di servizio
- Procedure di lavoro
- Colloqui
- Riunioni
- Task force, team

informali

- Comunità di pratica
(impresa comune, impegno reciproco, repertorio condiviso)
- Es. **MindShare di Finmeccanica**

Il progetto MindShare di Finmeccanica

- Comunità di pratica tra aziende
- Obiettivo: innovazione, cross culture
- Modalità di lavoro: gruppi basati su famiglie di prodotto o di area tecnologica strategica
- Relazioni: sia formali che informali (riunioni in presenza e su piattaforma web)
- Vantaggi: < time to market, riuso tecnologia, > competenze, innovazione nel cambiamento

The Knowledge Market **Pl@ce**.
Will you join us?



MindSh@re[®]
event 2008

Leading partners

-  **THE ARMED FORCES ASSOCIATION OF ELECTRONICS ENGINEERS - Roma Chapter**
-  **COTEC**
Fondazione per l'Innovazione Tecnologica
-  **Files**
Finanziaria Italiana di sviluppo

Hosted by



Supported by

 **PROVINCIA DI ROMA**

February 5 - 6, 2008
CASD
Centro Alti Studi per la Difesa



Palazzo Salviati
Piazza della Rovere, 83 - Roma

 **FINMECCANICA**

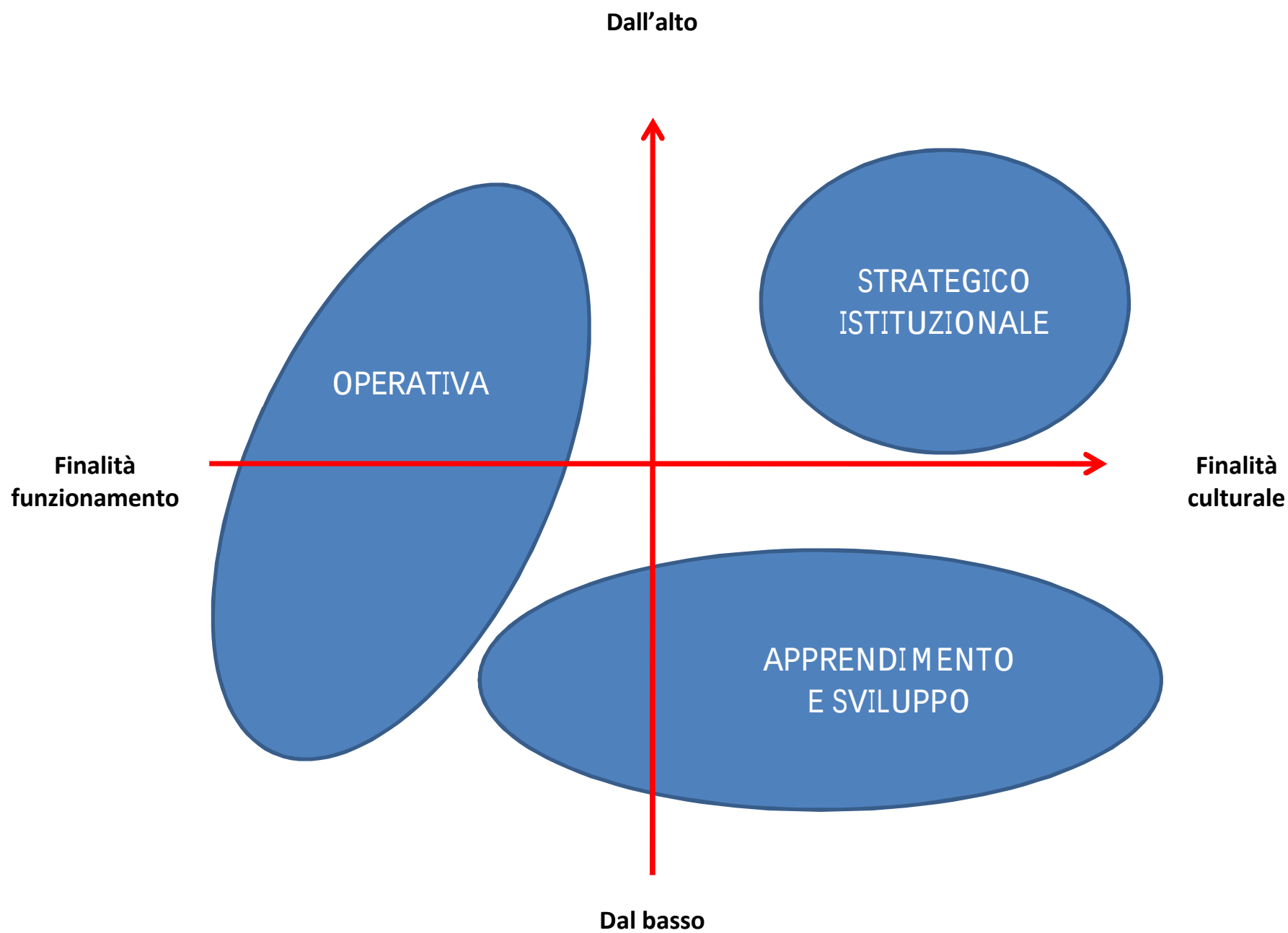
Per le società quotate in Borsa

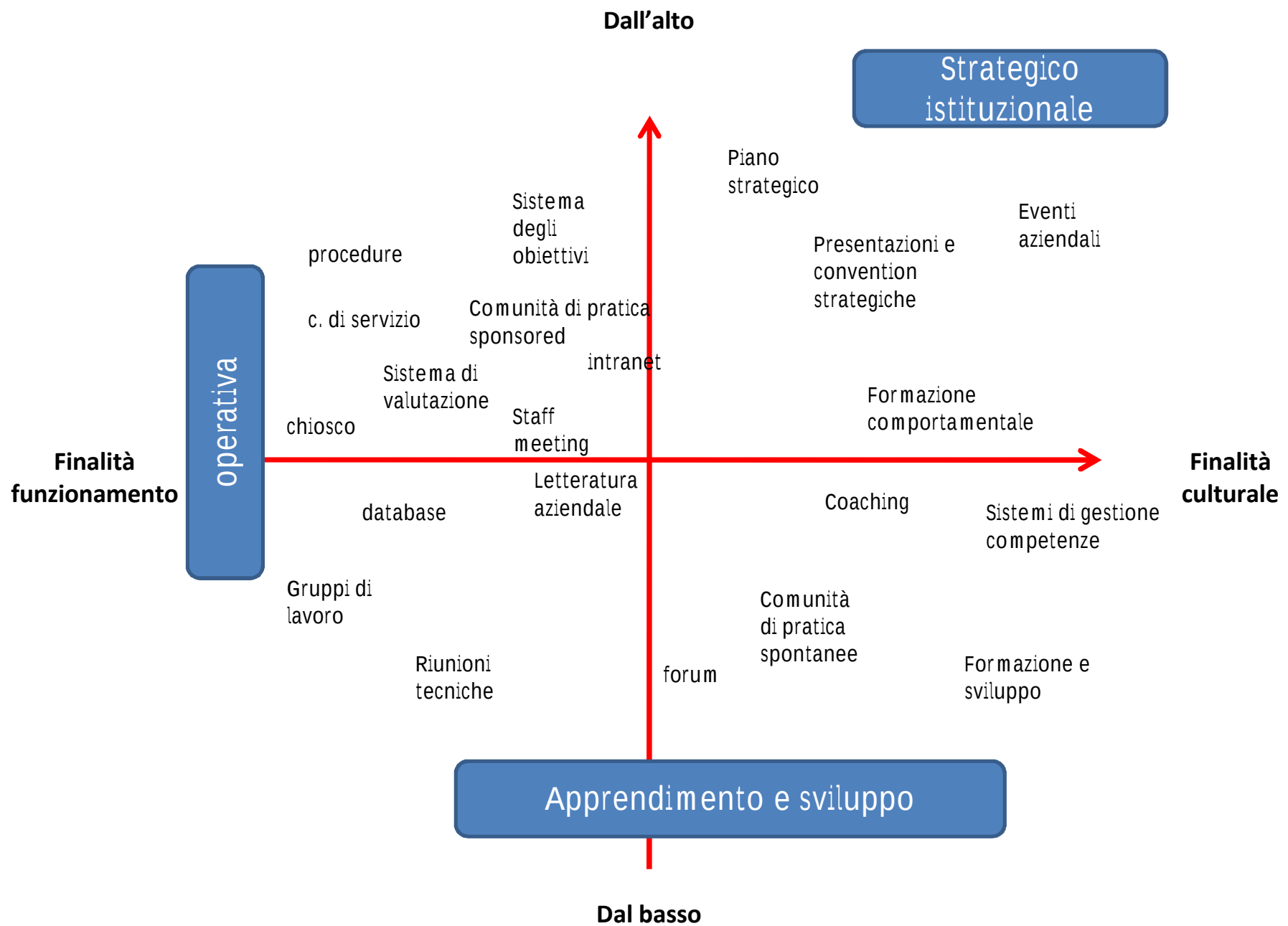
CODICE DI AUTODISCIPLINA

Principio introduttivo	11
1. Ruolo del consiglio di amministrazione	13
2. Composizione del consiglio di amministrazione	17
3. Amministratori indipendenti	21
4. Trattamento delle informazioni societarie	27
5. Istituzione e funzionamento dei comitati interni al consiglio di amministrazione	29
6. Nomina degli amministratori	31
7. Remunerazione degli amministratori	33
8. Sistema di controllo interno	35
9. Interessi degli amministratori e operazioni con parti correlate	39
10. Sindaci	41
11. Rapporti con gli azionisti	43
12. Sistemi di amministrazione e controllo dualistico e monistico	47

Comitato per la Corporate Governance

CODICE DI AUTODISCIPLINA





NT: sito web, intranet, extranet, business TV

[Web Mail](#)[Offerte A.P.](#)[Elenco Interni](#)[Bacheca](#)[Login Corporate Intranet](#)[Home Page](#)[Offerte A.P.](#)[Bacheca](#)[Elenco Interni](#)

Il Gruppo Ventaglio

SITO RISERVATO AL PERSONALE DEL GRUPPO VENTAGLIO

ACCESSO INTRANET AZIENDALE:

Per accedere inserire il proprio **nominativo** e **password**
(Sono gli stessi che si usano per l'accesso alla posta via web)

Nome Utente :**Password:****Invia**

[Home](#)[Chi siamo](#)[Contatti](#)[Portfolio](#)

partecipazione
viral
formazione
blog & community
animazione
consulting
web
tecnologie
piattaforma
on demand
web tv
motivazione
video
in-store tv
eventi
piattaforma live
informazione
buzz monitoring
contenuti
servizio editoriale
conversazioni
formati
buzz marketing
website
business tv
produzioni

business tv



I progressi della comunicazione digitale rendono la comunicazione televisiva finalmente accessibile per le aziende, come leva di business.

Business i-TV rappresenta una soluzione evoluta che rende disponibile il canale televisivo sia per le esigenze di comunicazione interna d'azienda, sia come leva di marketing e comunicazione verso l'esterno, nella sfera business-to-business o business-to-consumer. Con efficacia e a costi accessibili!

[Leggi il paper](#)

[La comunicazione pervasiva](#) [Il viral marketing](#)

2. La comunicazione rivolta alla struttura ampliata

- migliora le relazioni tra unità interne e interlocutori esterni (fornitori, distributori, clienti strategici, partners)
- genera consapevolezza sul ruolo di ciascuno
- fa da collante nella catena del valore

L'impresa ragiona e si muove come organizzazione a rete.

3. La comunicazione rivolta al mercato del lavoro

- Le persone come elemento distintivo della catena del valore
- Strategie di employer branding
(caratteristiche del profilo richiesto,
contratto psicologico, finanziamento scuole
di eccellenza, partnership con centri ricerca
e università)

Agisce a livello macro (valori, cultura aziendale,
vision) e micro (rapporto capo-collaboratore,
leadership)

L'award annuale di Fortune

Best place to work for

- Dal blog: “Fermo restando che, con i tempi che corrono, già solo avere un posto di lavoro è una buona notizia, c'è anche chi gode di un lavoro migliore o di uno peggiore. Chi lavora in una buona azienda e chi invece spera ogni giorno in nuove possibilità.
- Come ogni anno Fortune ha [pubblicato](#) le migliori 100 aziende presso cui lavorare. E per una volta non è Google a guidare la classifica, ma [NetApp](#). [Google](#) si posiziona al quarto posto, [Cisco](#) al sesto. Al settimo c'è la [Genentech](#) (gruppo in concorrenza con la già nota [23andMe](#)).
- [Adobe](#) 11esima, [Microsoft](#) 38esima, [DreamWorks](#) 47esima, [eBay](#) 83esima.
- Tra i grandi nomi ne mancano parecchie all'interno della top100. I link soprastanti, notare, non reindirizzano ai siti ufficiali, ma bensì alle schede tecniche con cui Fortune ha valutato e giudicato le singole aziende. Emergono parametri quali impegno lavorativo, salario ed aiuti che fuoriescono dalla semplice realtà lavorativa”.

NetApp

100 BEST COMPANIES TO WORK FOR 2009

Full List Near You Top Companies Big Pay Best

Top 100 Companies

Top 100

Rank	Company	Job growth	U.S. employees
1	NetApp	12%	5,014
2	Edward Jones	9%	34,496
3	Boston Consulting Group	10%	1,680
4	Google	40%	12,580
5	Wegmans Food Markets	6%	37,195
6	Cisco Systems	7%	37,123

Top 10



Show: All 100 | Top 25 | 25 Highest paying

NetApp - Società - La nostra storia - Un ottimo posto dove lavorare - Un ottimo posto dove lavoro - Windows Internet Explorer

http://www.netapp.com/it/company/our-story/great-place-to-work/

File Modifica Visualizza Preferiti Strumenti ?

X Google NetApp

Effettua la ricerca Condividi Sidewiki Controllo Traduci

Preferiti Siti suggeriti HotMail gratuita Personalizzazione collegamenti WindowsMedia Portale Docenti MC Scarica altri add-on

100 Best Companies to Work... NetApp - Società - La nos... X

Accedi Libreria Community Contatti

NetApp

Prodotti e assistenza Le nostre soluzioni La nostra azienda

NetApp vince il riconoscimento Great Place to Work

NetApp U.S. si è classificata al 7° posto

FORTUNE
100 BEST COMPANIES TO WORK FOR 2010

Altri Paesi

CERCA

Come ac

Inizia si

> +39 027

Stampa

Inizia a

Segna

Home Società La nostra storia Un ottimo posto dove lavorare Un ottimo posto dove lavorare

La nostra storia Panoramica Ricerca (nessun risultato)

Un ottimo posto dove lavorare

Evviva! La rivista FORTUNE ha confermato ancora una volta ciò che noi di NetApp sapevamo da tempo... Questo è un ottimo posto in cui lavorare.

http://www.netapp.com/it/company/our-story/great-place-to-work/

Show: All 100 | Top 25 | 25 Highest paying

See All Jobs

Search All Jobs from Across the Web

job title or company location Search

BEST BENEFITS

Type of benefit

Description

[Health care](#)

21 companies on this year's list pay 100% of their employees' health-care premiums.

[Child care](#)

More than one-fourth of the Best Companies (29) offer an onsite child-care center. Here are the 10 with the least expensive, average monthly rates.

[Work-life balance](#)

The top 10 Best Companies where employees feel "encouraged to balance their work and personal life."

[Telecommuting](#)

Of the 84 Best Companies that allow employees to telecommute or work at home at least 20% of the time, these 10 have the highest percentage of telecommuters.

[Sabbaticals](#)

18 companies on this year's list offer fully paid sabbaticals.

[Unusual perks](#)

These companies found unusual ways to keep their workers happy. Yes, we're jealous.



Comunicazione interna e marketing interno

Marketing interno

- Anni '80
- uno dei concetti più dinamici, continuamente rivisto e messo in discussione, oggetto di trasformazioni, approfondimento e ampliamento negli anni.
- Con sempre maggiore chiarezza divengono evidenti non solo il suo ruolo di “spalla” fondamentale per ogni strategia di marketing esterno, ma di elemento chiave per consolidare una cultura di marketing all'interno dell'organizzazione o addirittura per introdurla: un ruolo dunque sempre più importante che riguarda da vicino ogni organizzazione.
- Il personale, se in passato sembrava essere l'elemento dell'impresa più a rischio di perdita di valore, oggi è diventato vero capitale differenziante: la capacità di gestire una tecnologia facile da acquisire, ma sempre più complessa, ha contribuito a valorizzare il ruolo cruciale del personale come risorsa centrale fra gli *intangible asset* interni, crucialità che investe tutto il personale.

Marketing interno



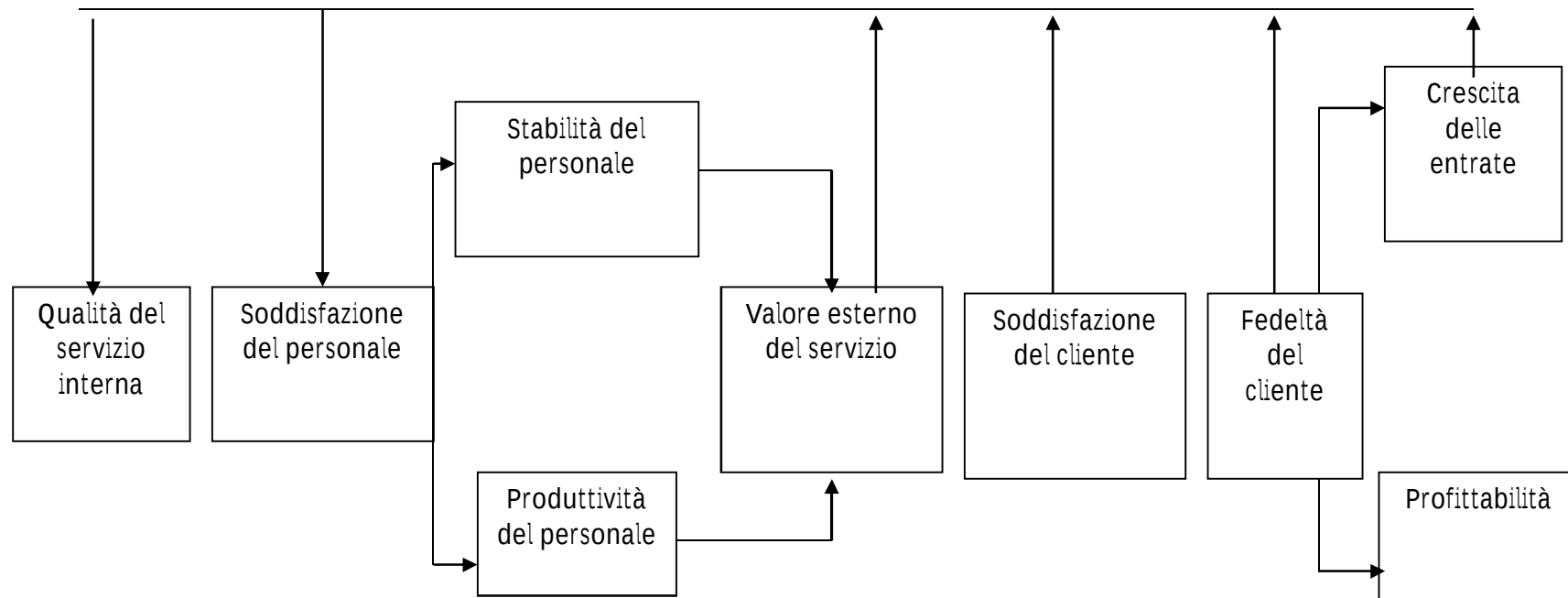
Il MI risponde in modo crescente all'esigenza dell'impresa di considerare il **personale una risorsa strategica** per ottenere un **vantaggio competitivo** e alla necessità di individuare contemporaneamente metodi e logiche capaci di contenere le contrapposizioni sociali presenti sul luogo di lavoro e nell'ambiente interno all'impresa (Grandinetti, 1994)

Due dinamiche fondamentali

Due appaiono le dinamiche fondamentali che hanno portato allo sviluppo del marketing interno (Marchiori, 2002):

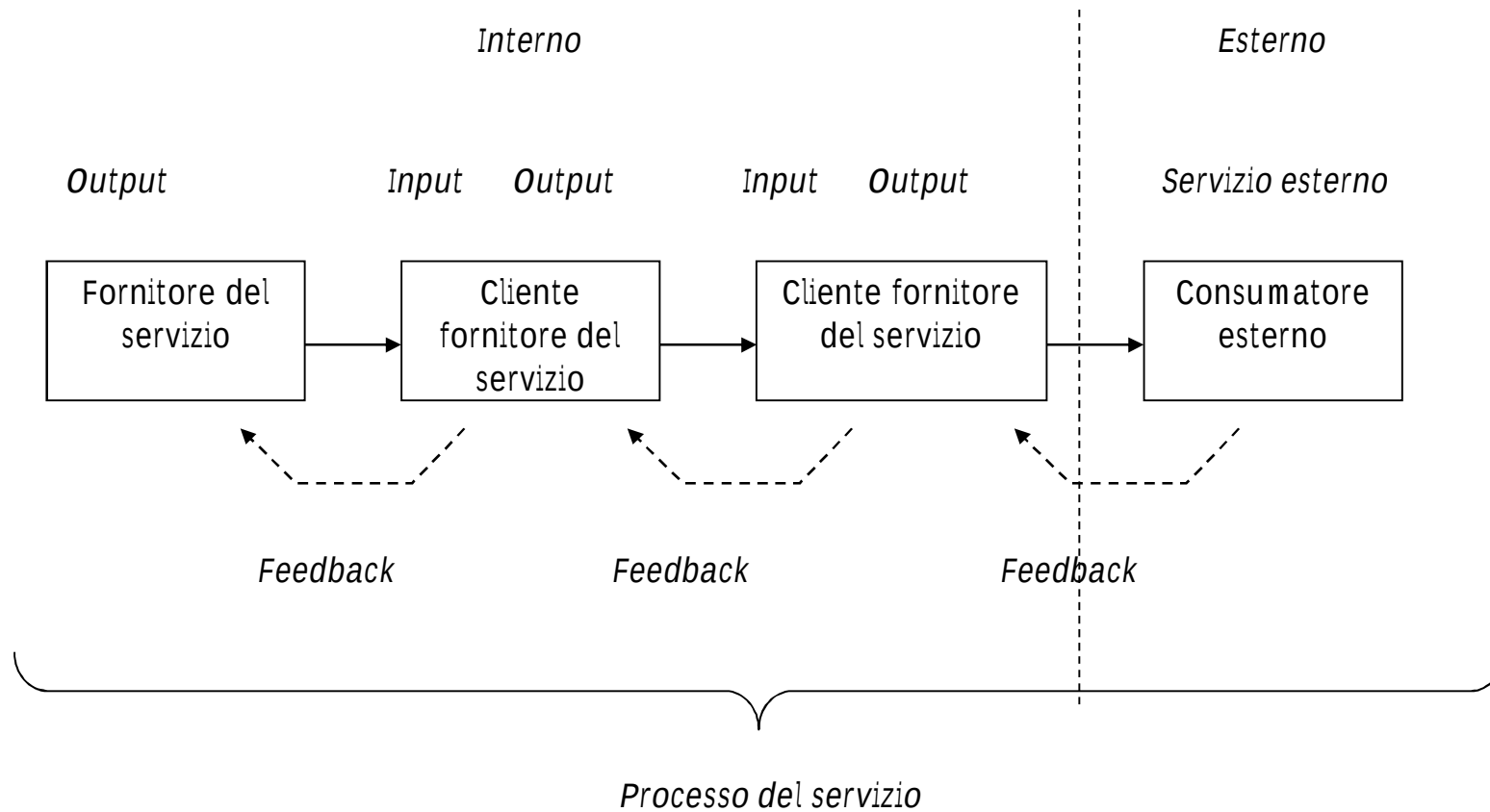
- **settore dei servizi:** necessità all'interno di qualunque iniziativa di orientamento al mercato dell'impresa di considerare il personale come elemento chiave del marketing mix. Lo sviluppo del marketing interno in questa visione è visto come risposta ad un problema critico delle imprese di servizi: come disporre di personale qualificato e come orientarne atteggiamenti e comportamenti per soddisfare la clientela esterna;
- **gestione dell'impresa** e del personale in particolare: negli ultimi decenni la tradizionale funzione del personale viene totalmente rivista.

La catena del profitto di un servizio



Fonte: James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., Leonard A. Schlesinger, "Putting the Service-Profit Chain to Work", Harvard Business Review, March-April 1994, pag.166.

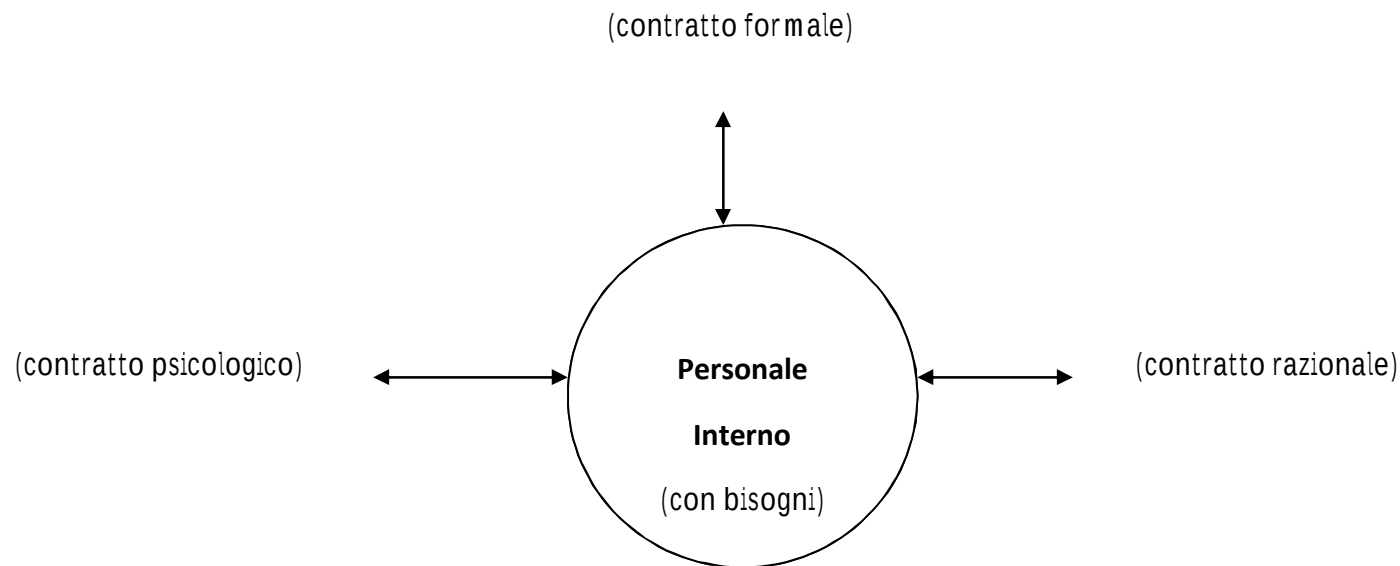
Il cliente interno nel processo del servizio



Le dimensioni di soddisfazione del personale

L'approccio del MI si concentra sulla soddisfazione del cliente interno.

Esso permette di dare senso e limiti alla ricerca di modalità, servizi, benefit, mirati a coinvolgere e legare il personale all'organizzazione in cui lavora.



MI: il personale come risorsa strategica

L'azienda si avvicina al MI per step:

- marketing interno come soddisfazione del cliente interno;
- marketing interno come formazione;
- marketing interno come disponibilità globale – razionale ed emotiva – agli obiettivi dell'azienda;
- marketing interno come insieme di strategie e tecniche per il cambiamento organizzativo.

Il cliente interno nel processo del servizio

	OGGETTO SCAMBIO	OBIETTIVO ESPLICITO	INTERNAL CONSUMER	INTERNAL MARKETER	ATTIVITA'	LIMITI/RISCHI
I: MI= soddisfaz. Cliente interno	Ruolo dipendente (contratto)	Soddisfazione cliente interno	Tutti i dipendenti, front-line	Risorse umane, Ufficio personale	Selezione e gestione del personale	Contrattazione non paritaria, soggezione, problemi di rimotivazione
II: MI= formazione	Offerta dell'azienda	Soddisfazione cliente esterno	Personale di contatto, direzione, back-office	Specialisti di marketing	Formazione, informazione, comunicazione, empowerment	Solo formazione, scarsi risultati e collaborazione
III: MI= disponibilità globale	Coinvolgimento reciproco dirigente/responsabile/ collaboratore	Servizi ai clienti interni ed esterni (> relazioni interne)	Risorse umane, specialisti di marketing, management coordinati		Flessibili: motivazione, capacità, conoscenze, enabling	Iniziative troppo radicali, attriti fra le parti, visioni diverse
IV: MI= gestire il cambiamento organizzativo	Alleanza con l'azienda (conoscenza e apprendimento organizzativo)	Superare la resistenza al cambiamento, gestire le competenze	Tutto il personale	Management, Risorse umane, specialisti di marketing + dirigenti di ogni livello	Soft + hard: relazioni, SIM, comunicazione, incontri/contatti, contratto psicologico, apprendimento	Tanti i fronti di intervento, difficile il coordinamento, tempi lunghi, personale > consapevole e > infedeltà

Gli strumenti operativi del marketing interno

Dal punto di vista operativo la prospettiva più recente del MI individua tre principali ambiti di intervento:

- la gestione delle **relazioni interne** all'azienda;
- la **motivazione** del personale e il suo orientamento al cliente (formazione);
- il **supporto al cambiamento** attraverso lo scambio e la condivisione di conoscenza, apprendimento e valori.

Le fasi della relazione dipendente-azienda:

- Reclutare le persone
- Selezionare le persone giuste
- Formare il personale
- Trattenere e motivare le persone giuste
- Gestire in modo efficace la comunicazione interna

La comunicazione interna

La comunicazione dell'azienda può essere:

- verticale:
 - dai livelli decisionali e dirigenziali a quelli operativi ed esecutivi. Gli strumenti : brochure, newsletter, blackboard, circolari, riunioni interne, Intranet, scambio di e-mail.
 - dal basso verso l'alto. Gli strumenti: indagini e questionari, suggerimenti, e-mail, colloqui personali, riunioni.
- trasversale: fra dipendenti di dipartimenti differenti. Gli strumenti sono: forum, newsletter, e-mail, riunioni di team e di progetto, contatto diretto.
- orizzontale: contatto diretto fra colleghi di uno stesso ufficio o dipartimento. Gli strumenti sono di tipo più diretto: colloquio, incontri e riunioni, telefono, pausa caffè, a volte e-mail.

La comunicazione interna

La comunicazione dell'azienda può essere:

- **verticale:** nel caso in cui proceda dall'alto verso il basso, ossia dai livelli decisionali e dirigenziali a quelli operativi ed esecutivi. La finalità è quella di informare il personale circa le decisioni prese dal management e allinearle alle strategie del museo; un'ulteriore finalità può essere quella di alimentare costantemente il senso di appartenenza all'organizzazione da parte del personale rendendolo "partecipe" di quanto accade al museo e nei vari settori attraverso l'informazione. Gli strumenti della comunicazione verticale possono essere: brochure, newsletter, blackboard, circolari, riunioni interne, Intranet, scambio di e-mail. La comunicazione verticale può tuttavia procedere anche in senso contrario e cioè dal basso verso l'alto: in questo caso la finalità è quella di verificare e sondare la percezione e le opinioni dei livelli operativi circa determinate strategie o servizi ad essi indirizzati (feedback), o per raccogliere nuove idee e suggerimenti circa iniziative da intraprendere per il cliente finale. Gli strumenti utilizzati in questo caso sono: indagini e questionari, suggerimenti, e-mail, colloqui personali, riunioni;
- **trasversale:** si tratta di quella fitta rete di comunicazione formale e informale che si sviluppa fra dipendenti di dipartimenti differenti. Le finalità sono fra le più svariate: si passa dal bisogno di socializzazione allo scambio di dati allo scopo di raggiungere obiettivi comuni, all'aggiornamento e sviluppo di procedure, alla risoluzione di problematiche operative. Gli strumenti sono: forum, newsletter, e-mail, riunioni di team e di progetto, contatto diretto.
- **orizzontale:** sono la comunicazione e il contatto diretto fra colleghi di uno stesso ufficio o dipartimento. Le finalità coincidono spesso con quelle della tipologia precedente: ciò che la distingue è condivisione fra gli attori di un unico registro e linguaggio costituiti da termini ed espressioni specifiche del dipartimento di appartenenza. In questo caso gli strumenti sono di tipo più diretto: colloquio, incontri e riunioni, telefono, pausa caffè, a volte e-mail.

IL CASO MANAS SPA

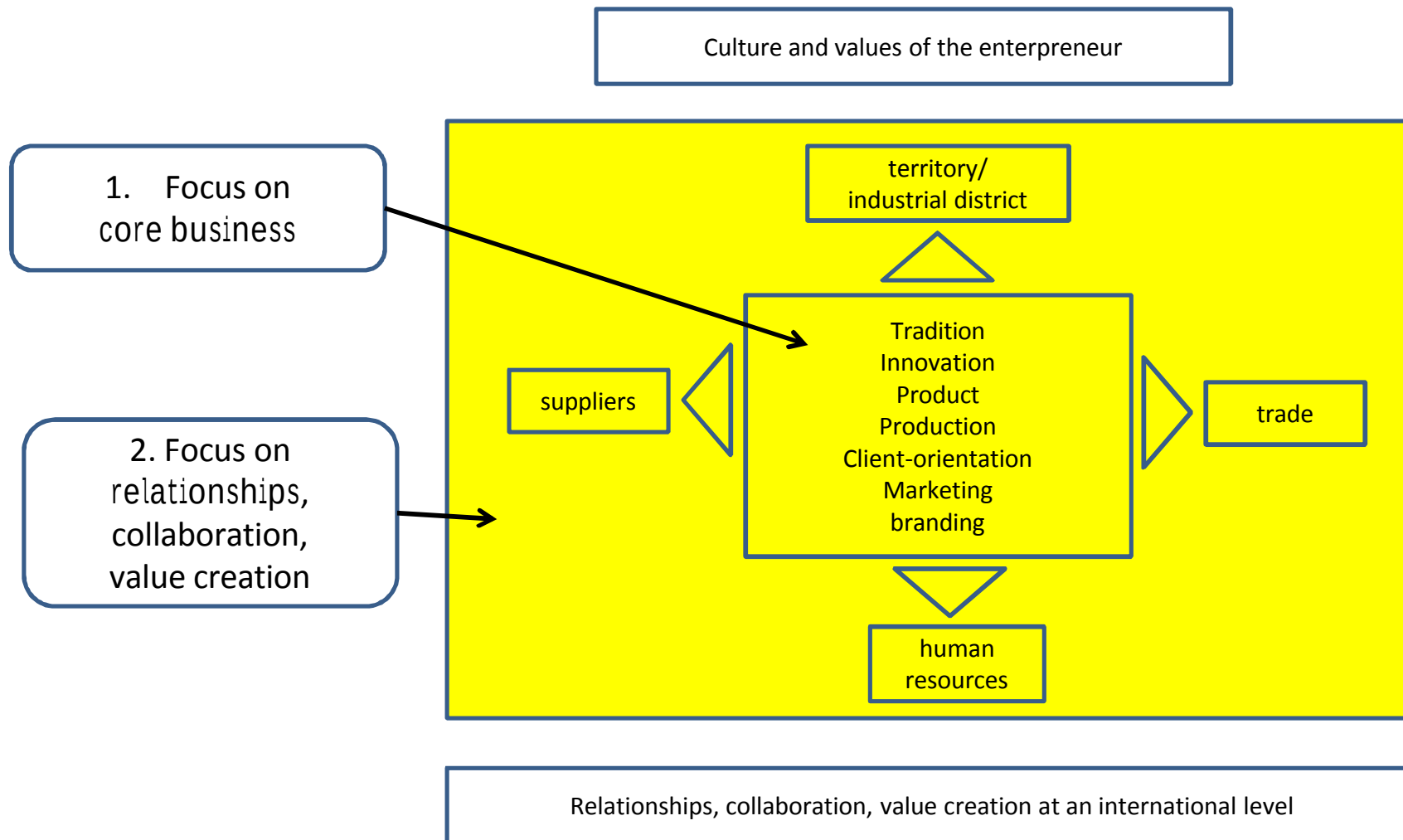
Footwear industry 2001-7

- Azienda marchigiana a conduzione familiare attiva nel settore calzaturiero (fondata nel 1956 da Giuseppe Sagripanti per la produzione di pantofole)
- Personale: 110 addetti e dipendenti (2.500 in imprese partners)
- 70% della produzione è collocato su mercati esteri

	ITALY: production (pairs/1000)	MANAS: production (pairs/1000)
2001	375	752
2002	335	688
2003	284	900
2004	254	1002
2005	250	1043
2006	244	1158
2007	242	1133

	ITALY: mln €	MANAS: mln €
2001	8670	26
2002	8170	26
2003	6945	39
2004	6959	47
2005	6974	56
2006	7198	66
2007	7470	64

Lo sviluppo di Manas: “un’impresa allargata”



Local network

❑ **Trade:** rete di agenti dedicati per area territoriale → servizio customer care, piattaforma telematica

Partnerships, corner shop in shop, customer service. Progetto valore (arredamento vs qualità tecnica vs contenuto valoriale)

❑ **Fornitori e subfornitori:** 32 imprese per un totale di 2800 addetti. Imprese terziste di piccola/piccolissima dimensione, con sede prevalentemente nel distretto calzaturiero marchigiano. Assistenza e formazione (Manas School)

❑ **Cliente interno:** attenzione allo sviluppo e al mantenimento delle relazioni con dipendenti e collaboratori. Coinvolgimento 5 dipendenti nella compagine societaria Formazione nazionale e internazionale, partecipazione a fiere, percorso formativo.

Extended network

- ❑ Showrooms in New York, Madrid, Tokyo, Brussels, Amsterdam, Paris, and Munich.
- ❑ Punti vendita monomarca: 18 (7 in Italy, 4 in Russia, 4 in China, 1 in Ukraine, 1 in Slovenia and 1 in Martinique). Vendita di prodotti in più di 3000 punti vendita multi-brand worldwide
- ❑ Esportazioni: 35 % Europa, 15 % Russia, 20 % Unites States, Giappone, Israele, China
- ❑ Consorzio Angeli della Moda (Giappone)

Il suo network relazionale

Local network:

- Trade
- Fornitori
- Subfornitori

Extra-local network:

- Altri produttori (calzaturiero)
- Consorzi (export): “Angeli della moda”; “I love Italian shoes”

