

La comunicazione nella filiera immobiliare

Fondamenti concettuali, principi gestionali
e strumenti operativi

**Rossella C. Gambetti,
Luca Pellegrini**



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.



**Rossella C. Gambetti,
Luca Pellegrini**

La comunicazione nella filiera immobiliare

Fondamenti concettuali, principi gestionali
e strumenti operativi



FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Presentazione. La comunicazione per il settore immobiliare, di <i>Alberto M. Lunghini - Reddy's Group SpA</i>	pag.	7
Prefazione, di <i>Gianni Puglisi - Rettore dell'Università IULM</i>	»	9
Ringraziamenti	»	12
1. La mappatura degli stakeholder e la rilevazione dei bisogni di comunicazione	»	13
Premessa	»	13
1. Comunicazione e mercato immobiliare	»	14
1.1. Il mercato immobiliare italiano	»	14
1.2. Il ruolo della comunicazione nella filiera immobiliare	»	16
1.3. Comunicazione e valore nella concezione sistemica dell'impresa	»	19
1.4. Le modalità, i contenuti e le finalità della comunicazione	»	22
1.5. La programmazione e il controllo della comunicazione	»	25
2. Stakeholder e bisogni di comunicazione lungo le fasi di un'iniziativa immobiliare	»	28
2.1. Le caratteristiche e le fasi del prodotto edilizio	»	28
2.2. La progettazione	»	30
2.3. La realizzazione	»	36
2.4. La gestione	»	40
2. Fondamenti concettuali, principi gestionali e strumenti operativi	»	55
1. Comunicazione immobiliare e brand di progetto	»	55
2. Tipologie, attività e strumenti di comunicazione: la comunicazione istituzionale	»	68

2.1. Il ruolo della comunicazione istituzionale	pag.	68
2.2. Il sito web istituzionale	»	73
2.3. Le pubblicazioni aziendali	»	76
2.4. I public affairs	»	78
2.5. La comunicazione ambientale e sociale	»	80
3. Tipologie, attività e strumenti di comunicazione: la comunicazione di marketing	»	86
3.1. La pubblicità	»	88
3.2. La comunicazione di marketing online	»	92
3.3. Il direct marketing	»	95
3.4. Il punto di vendita	»	96
4. Tipologie, attività e strumenti di comunicazione: la comunicazione economico-finanziaria	»	99
4.1. La credibilità strategica e reddituale dell'impresa	»	99
4.2. L'articolazione del progetto della comunicazione economico-finanziaria	»	103
4.3. Le investor relations	»	106
4.4. La consulenza nella comunicazione immobiliare	»	112
5. Tipologie, attività e strumenti di comunicazione: la comunicazione gestionale	»	114
3. I processi di comunicazione attivati nell'ambito di significativi progetti immobiliari italiani	»	121
Premessa	»	121
1. Il caso Freccia Rossa	»	121
1.1. I caratteri e le fasi attuative del progetto	»	121
1.2. La comunicazione lungo le fasi del progetto	»	125
2. Il caso CityLife	»	142
2.1. I caratteri e le fasi attuative del progetto	»	142
2.2. La comunicazione lungo le fasi del progetto	»	145
3. Il caso Porta Nuova	»	161
3.1. I caratteri e le fasi attuative del progetto	»	161
3.2. La comunicazione lungo le fasi del progetto	»	167
4. Filiera immobiliare e comunicazione: sintesi	»	189
1. Una visione d'insieme	»	189
2. La comunicazione nello sviluppo di un progetto immobiliare complesso	»	200
3. Una provvisoria conclusione	»	214
Riferimenti bibliografici	»	219
Postfazione. Perché questa "ricerca"?, di Paola G. Lunghini	»	222

Presentazione

La comunicazione per il settore immobiliare

La ricerca di nuove frontiere nel settore della consulenza immobiliare strategica (cioè tesa a programmare nel tempo la conservazione e la crescita di patrimoni anche attraverso investimenti immobiliari) e operativa (cioè tesa a massimizzare i risultati della singola operazione immobiliare, sia che si tratti di sviluppo complesso del territorio, sia che si tratti di una veloce operazione di trading) ha connotato sin dall'inizio l'attività di Reddy's Group SpA.

Operativa sul mercato italiano sin dal 1978 (con il precedente marchio Centro i) Reddy's Group assiste clienti italiani ed esteri.

Tra le specializzazioni dei suoi esperti vi sono:

- analisi e valutazioni prospettiche dei mercati immobiliari;
- studi di fattibilità per progetti anche complessi;
- valutazioni di portafogli immobiliari anche di grandi dimensioni e distribuiti sul territorio;
- verifiche di fattibilità per l'utilizzo di strumenti finanziari e societari "innovativi".

Reddy's Group è stata la prima società in Italia a offrire consulenza per i Fondi di Investimento Immobiliare (con la sua assistenza sono stati progettati e avviati i primi Fondi Immobiliari per Deutsche Bank – primo Fondo Immobiliare in Italia –, Unicredit, Comit, Monte dei Paschi di Siena, ecc.), per le dismissioni del patrimonio pubblico dello Stato Italiano (quale consulente del Ministro della Difesa prof. Beniamino Andreatta negli anni 1997-1998), per i primi progetti di Fondi Immobiliari per l'Housing Sociale (progetto in collaborazione con il Politecnico di Milano per Fondazione Cariplot).

Finanziando la presente Ricerca, Reddy's Group vuole sensibilizzare tutti i protagonisti e i fruitori del mercato immobiliare sui temi di una corretta e professionale comunicazione per ogni iniziativa immobiliare.

Ogni progetto immobiliare per diventare un progetto di successo ha bisogno di entrambi i contributi (del consulente immobiliare e del comunicatore): ha bisogno cioè di una “sapiente” analisi di fattibilità economico-finanziaria corredata di una analisi previsionale degli andamenti dei mercati nel medio/lungo periodo e di uno specifico supporto di comunicazione.

Alberto M. Lunghini - Reddy's Group SpA

Prefazione

La filiera immobiliare ha caratteristiche di complessità che si riscontrano in pochi altri settori economici. La realizzazione di un grande progetto coinvolge un numero molto elevato di imprese, dallo sviluppatore, che lo concepisce e lo promuove, a tutti coloro che apportano le risorse e le competenze necessarie per realizzarlo: fondi immobiliari e istituti di credito, studi di architettura, imprese di costruzione e fornitori di impianti oggi sempre più sofisticati. Ma più di tutti, perché sono i soggetti che condizionano la possibilità di realizzare progetti di grandi dimensioni, amministrazioni pubbliche e cittadini, quelli che vivono nell'area interessata e spesso anche l'intera opinione pubblica, che si vede coinvolta in una trasformazione urbana capace di incidere sull'intera comunità. Ancora, questo vasto insieme di soggetti devono stabilire relazioni che si evolveranno in un orizzonte temporale di molti anni, via via che l'iniziativa si realizza. In un simile contesto i processi di comunicazione assumono un ruolo e un valore centrale, e danno un contributo rilevante per fare sì che, grazie al consenso di tutti i portatori di interesse, il progetto venga condotto a termine nei tempi, e quindi nei costi, previsti.

Infatti, se le valenze strategiche della comunicazione crescono a motivo dei cambiamenti che hanno interessato la filiera immobiliare, diventata, appunto, più complessa e portatrice di iniziative di grande e, talvolta, grandissimo impatto, anche i destinatari di questi progetti, le comunità di riferimento, esprimono una domanda di comunicazione assai più forte che in passato. Non danno più una delega in bianco alle amministrazioni locali sulle modifiche del loro ambiente di riferimento e, se ritengono che i loro interessi siano in qualche modo danneggiati, reagiscono direttamente, organizzandosi e promuovendo un contenzioso che può condizionare il successo di un investimento di rinnovo urbano. Lo fanno sempre più spesso usando la rete, che consente mobilitazioni in tempi ridottissimi e rende ridondante la mediazione dalle rappresentanze politiche, che, anzi, finiscono

spesso per trovarsi nella difficile posizione di dover intervenire per ricucire un conflitto. Comunicare correttamente con le comunità di riferimento non è dunque solo un atto di responsabilità civile, è una condizione senza la quale si rischia di ritardare o compromettere ciò che si vuole realizzare.

Il volume tratta di questo processo e dei soggetti che in esso interagiscono, e traccia in dettaglio anzitutto una mappa delle relazioni che la comunicazione è chiamata a presidiare. Vengono infatti ricostruite le fasi rilevanti di un grande investimento immobiliare, individuati i soggetti coinvolti in ciascuna di esse e, su questa base, evidenziati i flussi di comunicazione che è necessario governare. Una mappatura che consente poi l'identificazione delle leve di comunicazione più opportune per la gestione di ciascuna delle relazioni che il progetto ha creato. Tutto ciò viene fatto facendo riferimento a quanto mette a disposizione la teoria, ma anche ricostruendo in dettaglio tre casi di grandi iniziative immobiliari, due dei maggiori progetti di trasformazione urbana in corso a Milano, quelli destinati a riqualificare l'area della ex Fiera Campionaria e l'area di Porta Nuova, e un caso di un grande centro commerciale urbano, Freccia Rossa, terminato recentemente a Brescia. È così possibile, attraverso una contestualizzazione che consente una verifica empirica di quanto proposto dalla teoria, fornire indicazioni operative sui momenti e sulle relazioni che svolgono un ruolo chiave, che la comunicazione deve presidiare con particolare attenzione. Il risultato è un testo che potrà servire da guida per tutti coloro che, a vario titolo, dai vertici delle imprese promotrici alle agenzie che forniscono un supporto tecnico, devono gestire la comunicazione di un progetto immobiliare.

Il volume si presta inoltre a una considerazione più generale in merito al valore della comunicazione, per smentire coloro che sembrano ancora considerarla un tema marginale, un insieme di attività accessorie alla produzione di beni e servizi che, se pur necessarie, si pensa possano essere svolte con la messa in campo di professionalità elementari e che vengono comunque guardate con una certa diffidenza. Il caso di grandi progetti immobiliari mostra invece con nettezza quanto queste professionalità siano complesse per essere in grado di gestire una molteplicità di relazioni fra gruppi eterogenei, che comunicano con linguaggi diversi, e per un tempo assai lungo, che richiede di affrontare continui adattamenti a cambiamenti di scenario. Le competenze da mobilitare diventano così molteplici, da quelle necessarie per muoversi fra i diversi contesti aziendali coinvolti, a quelle richieste per dare supporto al dialogo con amministrazioni pubbliche e cittadini. Queste ultime, in particolare, fanno riferimento a un insieme molto ampio di strumenti, non solo quelli più tradizionali della pubblicità, ma la costruzione di eventi, la gestione di siti informativi e, persino, l'uso delle recinzioni di cantiere per informare residenti e cittadini sul progredire dei lavori.

Voglio infine chiudere questa prefazione con un ringraziamento al Reddy's Group che ha messo a disposizione dell'Università IULM le risorse necessarie alla realizzazione della ricerca. Un ringraziamento tanto più sentito a motivo dell'assoluta libertà che è stata data al team di ricerca nel portare a compimento il lavoro che viene qui pubblicato.

Gianni Puglisi - Rettore dell'Università IULM

Ringraziamenti

Al termine di questo lungo e appassionante lavoro, gli autori desiderano esprimere il loro più sentito ringraziamento anzitutto a Paola e Alberto Lunghini: senza il loro continuo e generoso sostegno questo libro non sarebbe mai stato realizzato.

Desideriamo inoltre ringraziare la Fondazione Università IULM per la preziosa opera di assistenza e per la collaborazione dimostrata in tutte le fasi di realizzazione della ricerca.

Infine, vogliamo esprimere la nostra gratitudine ai manager, ai consulenti e ai professionisti che, grazie alla loro disponibilità, hanno reso possibile la ricostruzione dei casi di studio riportati nel capitolo 3. Il tempo, i materiali e i consigli che ci hanno dato costituiscono un contributo sostanziale al lavoro che viene qui presentato. In particolare si ringraziano il dott. Pietro Malaspina (Sonae Sierra Italia) per il caso Freccia Rossa; il dott. Manfredi Catella e la dott.ssa Kelly Russell (Hines Italia), il dott. Giorgio Zambelletti e il dott. Ivan Barbieri (AdHoc Communication Advisors) per il caso Porta Nuova; il dott. Marco Pogliani e la dott.ssa Anna Wizeman (Mocagatta Pogliani & Associati) per il caso CityLife.

1 La mappatura degli stakeholder e la rilevazione dei bisogni di comunicazione

Premessa

In questo capitolo verrà costruita la mappa delle relazioni che vengono attivate durante la vita di una grande iniziativa immobiliare: essa identifica i soggetti che (se del caso) si avvicinano nelle attività di promozione, costruzione e gestione immobiliare. L'obiettivo è mettere in luce la rete di relazioni che deve essere creata e poi gestita dai soggetti promotori/gestori dell'iniziativa. Si tratta quindi di una mappa che è alla base non solo delle attività di comunicazione, ma più in generale di tutte le attività di marketing legate all'iniziativa.

In Italia il settore immobiliare è stato caratterizzato da un processo di industrializzazione che ha visto la nascita di grandi operatori che hanno promosso progetti di investimento di taglia assai più elevata che in passato. Ciò ha portato a una marcata specializzazione dei ruoli dei diversi soggetti che operano nella filiera e, in generale, e a una sempre più elevata complessità gestionale, che rende questa mappatura essenziale per poter governare i processi di comunicazione.

Questi cambiamenti si inseriscono in un contesto influenzato anche dagli effetti della globalizzazione dei processi economici. Aumentano l'accessibilità e la rapidità di diffusione delle informazioni. Diventa possibile un costante raffronto con valori culturali e stili di vita differenti. Viene stimolata la necessità di professionalità e managerialità in tutte le fasi della filiera immobiliare e la conseguente esigenza di armonizzare e snellire le prassi organizzative e gestionali delle imprese. Tutti elementi che fanno emergere l'urgenza e le potenzialità di incremento della competitività della filiera connesse all'adozione di una *cultura della comunicazione* da parte degli attori del mercato immobiliare nella gestione del sistema di relazioni di cui sono parte. Diventa necessaria una cultura aziendale che consideri la comunicazione come un valore portante e che si traduca in prassi operative

mirate ad attribuire alla comunicazione il ruolo di *fattore strategico e permanente* dell'operatività aziendale (Brioschi, 1990), in quanto:

- tutti gli aspetti, gli elementi, le scelte e le azioni delle imprese presentano una forte valenza comunicativa all'interno e all'esterno, veicolano attributi dell'identità dell'impresa e influenzano conseguentemente l'immagine che gli stakeholder si creano. Gli effetti di comunicazione dei comportamenti aziendali rendono quest'ultima un elemento da considerare attentamente nella formulazione della strategia complessiva volta appunto a esprimere nel modo più efficace l'orientamento di fondo del management (filosofia organizzativa e gestionale) e i caratteri dell'identità profonda dell'impresa. La comunicazione diviene così elemento collante della coerenza della formula imprenditoriale con cui l'impresa si presenta sul mercato (Coda, 1988, 1991);
- le imprese non devono ricorrere alla comunicazione in modo saltuario e discontinuo. Al contrario, l'attività di comunicazione in ogni sua forma implicita o esplicita deve essere gestita razionalmente – ossia attraverso un processo di programmazione e controllo – in modo sistematico e duraturo, esattamente come un qualsiasi altro fattore produttivo essenziale per la vita dell'impresa. La comunicazione deve infatti essere considerata un investimento di lungo termine che consente di capitalizzare nel tempo gli sforzi economici, tecnologici, organizzativi e cognitivi compiuti, e che contribuisce ad accrescere il valore complessivo dell'impresa.

1. Comunicazione e mercato immobiliare

1.1. *Il mercato immobiliare italiano*

Il settore immobiliare rappresenta uno dei settori in grado di recare maggiore contributo alla crescita economica italiana, attraverso la creazione di posti di lavoro, l'incremento della qualità della vita e la promozione dello sviluppo sociale e culturale delle aree regionali e, in particolare, urbane. In Italia, infatti, nella filiera immobiliare sono impiegati circa mezzo milione di persone e l'intero settore, inclusivo del comparto dell'edilizia, produce circa il 10% del PIL del Paese.

Nel 2008 il transato totale del mercato immobiliare italiano è stato pari a circa 120 miliardi di euro, l'80% del quale derivante dalle transazioni del comparto residenziale. Recentemente, infatti, l'importanza del comparto residenziale è stata riaffermata e ha assunto volumi di transazioni notevoli, grazie alla virtuosità delle famiglie italiane, che conservano la tendenza al risparmio e presentano un grado di insolvenza limitato. Pur se dal 2006 i

volumi di compravendita sono andati calando, non va scordato che dal 2000 al 2005 sono state vendute sul territorio italiano oltre 4 milioni e mezzo di abitazioni.

Rispetto allo standard europeo, la quota italiana degli investimenti immobiliari totali ricopre ancora un ruolo marginale. Tuttavia, per quanto riguarda gli investimenti relativi a operazioni transnazionali, l'Italia sta rapidamente incrementando il suo ruolo. Anche l'"indice di trasparenza" del mercato immobiliare italiano sta crescendo e l'Italia viene sempre più considerata come un mercato più maturo e meno volatile. Dopo anni di immobilità, sono infatti recentemente emersi sul territorio nazionale grandi progetti immobiliari nei quali sono coinvolti architetti di fama internazionale.

Oggi il mercato immobiliare italiano è dunque comparabile a quello degli altri Paesi europei ed è caratterizzato, nella sua dinamica evolutiva, da tre significative tendenze:

- un deciso incremento della commistione tra "immobiliare e finanza", dovuta alla dilatazione e alla globalizzazione delle dimensioni e della natura degli investimenti immobiliari;
- uno spiccato orientamento alla qualità progettuale, che in questi ultimi anni si integra con una crescente sensibilità all'eco-sostenibilità dei progetti, all'efficienza e al risparmio energetico;
- la ricerca della bellezza e dell'armonia estetica e ambientale dei progetti, in termini di valorizzazione dell'ambiente e integrazione equilibrata con il territorio che li ospita.

In Italia attualmente si possono identificare prospettive di evoluzione della struttura produttiva del mercato immobiliare sia in termini di sviluppo occupazionale, sia di riassetto economico e finanziario.

In effetti la vivacità di questo mercato ha senza dubbio influito sui processi di riorganizzazione della struttura produttiva resi necessari per far fronte all'evoluzione qualitativa e quantitativa della domanda. Anche sotto il profilo puramente numerico la consistenza delle imprese attive nel settore delle costruzioni e delle attività immobiliari aumenta con un ritmo di crescita costante (costruzioni) o addirittura crescente (attività immobiliari).

Un mercato immobiliare dunque che nella sua complessità *morfologico-strutturale* (in termini di ampiezza ed eterogeneità dei settori e dei comparti che lo compongono) e *relazionale* (in termini di molteplicità dei soggetti coinvolti nelle dinamiche negoziali e dei relativi interessi, nonché di ampiezza dell'orizzonte temporale del ciclo di vita della loro relazione), manifesta in misura crescente l'esigenza di conoscere e gestire in modo ottimale le modalità e gli strumenti di comunicazione per rapportarsi con il mercato interno e internazionale, garantendo competitività e flessibilità lungo la filiera.

Inoltre, a conferire vivacità e dinamismo alla struttura economica del mercato immobiliare italiano in termini di valore aggiunto prodotto, tasso

di innovazione, numero di occupati, valore degli investimenti e volumi transati sta contribuendo notevolmente in questi ultimi anni lo sviluppo della *progettualità urbana*.

Sulla scia del positivo andamento del mercato immobiliare, iniziative pubbliche e private si sono moltiplicate, contribuendo ad alimentare un circolo virtuoso che sta cambiando non solo il volto delle realtà urbane che conosciamo, ma anche il modo di vivere e concepire le città stesse.

L'evoluzione dei sistemi insediativi urbani e territoriali, il rinnovamento e la trasformazione delle città calati nella specificità italiana richiedono un particolare impegno progettuale che sappia, al tempo stesso, interpretare le istanze della società contemporanea, confrontarsi con la morfologia dei luoghi e compendiare tecnologie ed espressioni architettoniche innovative con le innumerevoli sedimentazioni storiche/archeologiche presenti su tutto il territorio nazionale.

Nascono così progetti ambiziosi di recupero urbano per reinventare le città, attribuire loro una nuova forma, adattare a una condizione post industriale che affievolisce i confini e crea città nelle città, con nuovi attori, strumenti, azioni.

La realizzazione di questi progetti richiede un'attenta e scrupolosa gestione delle relazioni con una molteplicità di soggetti che enfatizza *la criticità del ruolo della comunicazione* al fine di recuperare efficacia ed efficienza lungo il ciclo di vita dell'iniziativa immobiliare. La gestione ottimale della comunicazione consente infatti di:

- snellire i tempi dei processi;
- armonizzare le prassi operative;
- comprendere e avvicinare le reciproche esigenze degli attori via via coinvolti;
- ottenere il consenso e il sostegno sociale sulla vision e sulla strategia di marca del progetto;
- sviluppare sinergie con i partner;
- condividere e alimentare le conoscenze e le capacità;
- conferire visibilità alle iniziative attuate, diffondendone il valore creato per le imprese coinvolte, per il territorio e per la popolazione, al fine di accrescere la competitività della filiera nel quadro del sistema-paese.

1.2. *Il ruolo della comunicazione nella filiera immobiliare*

La necessità di delineare la tipologia e le specificità – in termini di attività, di soggetti coinvolti e di orizzonte temporale di attuazione – del sistema di relazioni che lega i diversi momenti del ciclo di vita di un'iniziativa immobiliare, viene qui di seguito introdotta da due considerazioni che en-

fatizzano la centralità che l'attività di comunicazione assume nei processi di relazione che interconnettono gli attori e le fasi della filiera.

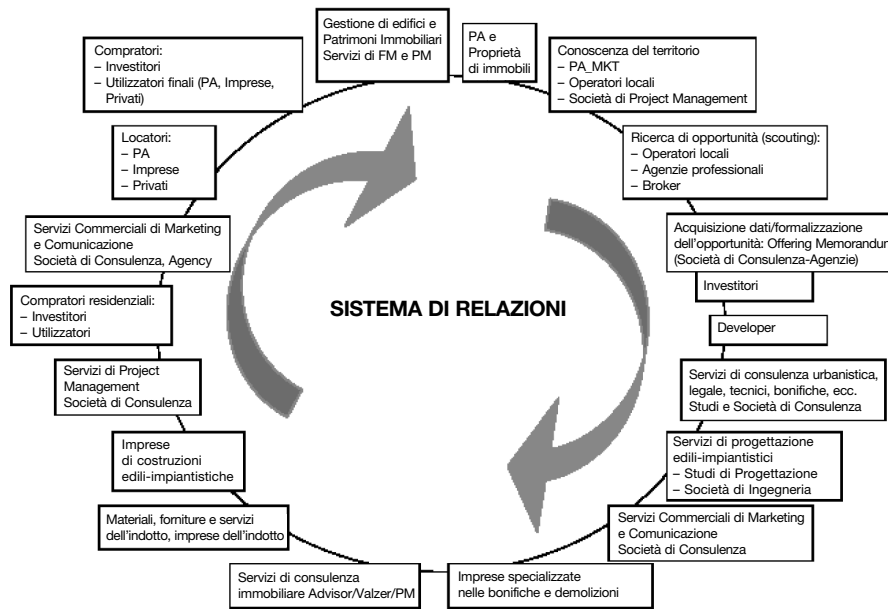
La prima considerazione mette in evidenza *la motivazione per cui per gli attori della filiera immobiliare è fondamentale attivare processi di comunicazione efficaci ed efficienti nei confronti di tutti gli stakeholder coinvolti*, partendo dalla constatazione dell'impatto a livello comunicativo esercitato esplicitamente o implicitamente da tutte le iniziative intraprese per ideare, sviluppare e gestire un progetto immobiliare e, conseguentemente, dal riconoscimento della necessità di governo integrato e coerente con gli obiettivi strategici di fondo delle attività di comunicazione via via attuate, al fine di diffondere e creare valore per il sistema.

Come precedentemente evidenziato infatti, la filiera immobiliare ha assunto in questi anni un peso estremamente significativo nell'economia italiana. Si tratta in particolare di un mercato alimentato da un *fitto e complesso sistema di relazioni* (fig. 1) che coinvolge una molteplicità di soggetti, identificati come stakeholder, ovvero portatori di interesse nei confronti delle imprese operanti lungo la filiera. Essi sono in grado di esercitare una significativa influenza sia sull'operatività aziendale, sia sul raggiungimento degli obiettivi reddituali, competitivi e sociali delle stesse imprese (Freeman, 1984) e sono spesso caratterizzati da culture imprenditoriali e manageriali diverse, sono guidati da obiettivi di fondo a volte difficilmente conciliabili e presentano *bisogni e aspettative di informazione, di condivisione/consenso e di formazione* spesso differenti.

Tali bisogni e aspettative fanno capo alla *comunicazione*, che rappresenta la componente principale delle relazioni tra gli attori del sistema. In particolare, la comunicazione è il *vettore delle relazioni* tra gli stakeholder e il *collante strategico* dei progetti a partire dalla formulazione della vision e dalla determinazione dei valori e dei principi di branding, fino alla gestione del loro ciclo di vita (Fiocca, 1993). Essa *consente inoltre di avvicinare, rendendo compatibili e convergenti, le esigenze e le finalità dei molteplici soggetti* che interagiscono nelle diverse fasi dell'iniziativa immobiliare, facilitando lo sviluppo e il consolidamento di rapporti di partnership. Ciò, a sua volta, permette di ottimizzare la mobilitazione di risorse materiali (economiche, umane, organizzative, fisiche) e immateriali (conoscenza, capacità di innovazione, consenso, legittimazione, fiducia, reputazione, credibilità strategica e reddituale) che sono alla base della generazione di valore all'interno del sistema e che ne incrementano la competitività internazionale.

La comunicazione in ambito immobiliare si presenta estremamente complessa a causa, in particolare, della pluralità di soggetti coinvolti nei processi decisionali e attuativi e del timing complessivo del settore, caratterizzato da una elevata durata temporale delle iniziative, che talora può rendere necessario rivedere l'intero progetto o alcune sue parti nel corso degli anni.

Fig. 1 - Il sistema di relazioni nell'ambito della filiera immobiliare



Fonte: Airoidi-Tronconi, 2007.

Ciò sottolinea l'esigenza di un'analisi dei bisogni e delle potenzialità della comunicazione che prenda avvio da un'attenta *mappatura*:

- delle fasi dei processi di progettazione, realizzazione e gestione immobiliare e delle relative iniziative che attivano processi di comunicazione fra gli attori;
- dei soggetti coinvolti come promotori o destinatari dei processi di comunicazione;
- della scansione temporale delle attività svolte.

Una mappatura che consenta di individuare aree di sovrapposizione e di integrazione di attività e soggetti ai quali veicolare messaggi coerenti e tra loro sinergici nel tempo.

La necessità di mappare i bisogni informativi e relazionali degli stakeholder dei processi della filiera immobiliare risponde inoltre all'applicazione di una prospettiva *outside-in* al mercato, finalizzata – appunto attraverso l'analisi e l'ascolto delle istanze degli interlocutori strategici – all'allineamento di tutte le attività e gli strumenti di comunicazione dell'impresa rispetto ai bisogni identificati (Schultz-Kitchen, 2000; Kitchen-Schultz, 2003).

A questo proposito la matrice successivamente proposta e lo schema di Gantt che ne sintetizza e ne mette in relazione le componenti costituiscono due presupposti fondamentali per una corretta individuazione delle modalità, dei contenuti e degli strumenti di comunicazione da utilizzare in tutte le fasi di gestione dell'iniziativa immobiliare.

La seconda considerazione riguarda l'*illustrazione dei caratteri peculiari e del ruolo strategico che ha assunto la comunicazione nel governo dell'impresa*, specialmente alla luce dell'evoluzione degli studi di economia e gestione delle imprese che hanno sviluppato un approccio resource-based alle problematiche di perseguimento del vantaggio competitivo e di creazione del valore.

In ambito accademico, imprenditoriale e professionale si è andato gradualmente diffondendo il riconoscimento del contributo delle diverse aree e forme della comunicazione all'economia dell'impresa e alla sua sopravvivenza nel lungo termine. Contributo connesso alla capacità della comunicazione integrata e coordinata in tutte le sue manifestazioni – comunicazione implicita nei comportamenti aziendali; comunicazione esplicita e intenzionalmente pianificata; comunicazione diffusa attraverso le reti di relazioni che l'impresa attiva con i suoi stakeholder (Mazzei-Gambetti, 2006) – di incrementare la dimensione del valore economico dell'impresa, ossia il suo valore come investimento.

1.3. Comunicazione e valore nella concezione sistemica dell'impresa

L'impresa è un sistema unitario e aperto che acquisisce e cede risorse con l'ambiente (Airoldi-Brunetti-Coda, 1989), allo scopo di perdurare nel tempo in condizioni di economicità ed equilibrio, sviluppando consonanza con i propri sottosistemi e risonanza con i sovrastemi ambientali con i quali interagisce (Golinelli, 2000).

L'impresa è inoltre un sistema cognitivo basato sulla creazione di valore tramite un processo autopropulsivo di creazione di conoscenza a partire dalla conoscenza precedentemente accumulata attraverso meccanismi di apprendimento (Vicari, 1992).

L'impresa non si presenta dunque come un sistema lineare (modello input-output) che acquisisce fattori produttivi dall'esterno, li trasforma e li cede sul mercato scambiandoli con valore monetario, bensì come un *fascio di risorse interconnesse* (Penrose, 1959) che sopravvive se è in grado di generare risorse di maggior valore, scambiando, accumulando e ricombinando quelle esistenti grazie allo sviluppo di capacità e competenze distintive di gestione e organizzazione delle risorse che mobilita e controlla.