

MANAGEMENT

La comunicazione interna alle imprese e alle organizzazioni

Modalità, linguaggio, circuiti, mezzi offline
e online

 Con allegato online

Antonio Foglio



FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



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 o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Antonio Foglio

La comunicazione interna alle imprese e alle organizzazioni

Modalità, linguaggio, circuiti, mezzi offline
e online



FRANCOANGELI

Antonio Foglio, laureato in economia all'Università Bocconi e quindi in scienze politiche (Università Statale di Milano) e lingue straniere (Università Bocconi), si è specializzato in marketing internazionale presso le Università di Tübingen ed Oxford. Con un'esperienza ultraquarantennale di marketing, ha svolto e svolge attività di docenza in marketing internazionale (Università di Verona, Università Suffolk di Boston, Academy of Management di Almaty, Università Statale di Ashgabat, Università e Academy of Art di Vilnius, Università di Kaunas) e di consulenza di organismi nazionali ed internazionali (Ue, Unesco), nonché di primarie industrie italiane. È stato tra i primi a formulare, pubblicare e promuovere in Italia e all'estero la proposta di "marketing globale", di "euromarketing", di "glocal marketing", di "marketing comunicativo"; è autore di diversi volumi editi dalla FrancoAngeli: *Manuale dell'Export manager* (6a ed., 2014); *I mercati dell'Europa socialista* (1979); *La grande distribuzione europea* (3a ed., 1991); *La nuova Cina* (1981); *I mercati dell'Opec* (1982); *Il commercio estero delle tecnologie, dei progetti industriali e dei know-how* (4a ed., 2005); *La strategia di marketing internazionale* (4a ed., 2005); *Il marketing agroalimentare* (9a ed., 2007), *Il marketing globale* (3a ed., 2004); *Il marketing operativo* (2a ed 2004); *Euromarketing e mercato unico europeo* (1994); *Marketing strategico e competitivo* (2a ed., 1995); *Countertrade e commercio estero 2000* (1996); *Alleanze strategiche per l'impresa* (1997); *Vendere alla grande distribuzione* (3a ed., 2014); *Azienda obiettivo vendita* (1998); *Strategie di vendita per l'impresa* (2a ed., 2005); *Il marketing industriale* (2a ed, 2007); *Il marketing politico ed elettorale* (4a ed., 2010); *Il marketing della moda* (8a ed., 2010); *E-commerce e web marketing* (5a ed. 2014); *Il marketing non profit* (2003); *Il marketing pubblico* (2a ed., 2006); *Decisioni di marketing e problem solving* (2003); *Il glocal marketing* (2004), *Il marketing dell'arte* (2005), *Il marketing dello spettacolo* (2005); *Il marketing della cultura* (2005); *Obiettivo competitività* (2006); *Il marketing urbano e territoriale* (2006); *Il marketing sanitario* (2° ed., 2009); *Il marketing personale* (2007); *L'arte dello shopping* (2008); *Marketing relazionale e consumatori alleati* (2008); *Il marketing ecologico* (2008); *Start up. La guida completa per chi vuole mettersi in proprio e creare da zero un'impresa di successo* (2009); *Turnaround. Ripensare e riprogettare l'impresa.* (2010); *Lavoro e gioco di squadra* (2010); *Gli errori manageriali. Riconoscerli e trasformarli in opportunità di successo* (2011); *Change management come strategia d'impresa. Governare futuro e cambiamenti e tramutarli in opportunità* (2012); *Il marketing comunicativo dell'impresa. Dalla pubblicità alla comunicazione offline e online al consumatore* (2013); *Il marketing comunicativo business to business* (2014); *Il marketing del turismo* (in preparazione).

Per accedere all'allegato online è indispensabile
seguire le procedure indicate nell'area Biblioteca Multimediale
del sito **www.francoangeli.it**
registrarsi e inserire il codice **EAN 9788891708816** e l'indirizzo email
utilizzato in fase di registrazione

Copyright © 2015 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 qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

Comunicare all'interno di un'impresa/di un'organizzazione vuole dire informare, informarsi, parlare, ascoltare, dialogare, formare, convincere, collaborare, unirsi, crescere, avere successo.

A. F.

Indice

Introduzione	pag.	15
1. Lo scenario e la risposta in chiave di comunicazione interna	»	19
1. Gli imperativi dello scenario a supporto della comunicazione interna	»	20
1.1. La società nell'era della comunicazione	»	21
1.2. L'informazione	»	22
1.3. L'info-comunicazione interna	»	23
1.4. Il mercato	»	25
1.5. La globalizzazione	»	26
1.6. La domanda	»	27
1.7. L'impresa/l'organizzazione sempre più vulnerabile se non comunica	»	28
1.8. La tecnologia dell'informazione e della comunicazione	»	30
1.9. Internet, Intranet e il web	»	31
1.10. La competizione	»	33
1.11. Il cambiamento	»	34
2. La risposta allo scenario in chiave di comunicazione interna	»	34
2.1. Una comunicazione interna a supporto dell'impresa/dell'organizzazione	»	36
2.2. L'orientamento di marketing per una buona comunicazione interna	»	39
2.3. Gestione del cambiamento	»	40
2.4. Organizzazione sinonimo di buona comunicazione interna	»	41
2.5. Competitività	»	42
2.6. <i>Team building</i> e <i>team working</i> grazie alla comunicazione interna	»	43
2.7. La qualità è anche una buona comunicazione	»	44
2.8. Internet, Intranet e la comunicazione interna	»	45
2.9. Il mercato del lavoro/il telelavoro	»	45
2.10. L'innovazione tecnologica nella comunicazione interna	»	46
2.11. La flessibilità	»	47
2.12. Il management	»	47
2.13. Il personale	»	48
2.14. La <i>customer satisfaction</i>	»	49
2. La comunicazione interna	»	51
1. La comunicazione dell'impresa/dell'organizzazione	»	51
1.1. La comunicazione esterna integrata con la comunicazione interna	»	51

1.2.	La comunicazione interna integrata e alla base della comunicazione esterna	pag. 54
1.2.1.	Evoluzione, definizione, ruolo della comunicazione interna	» 57
1.2.2.	Obiettivi	» 60
1.2.3.	Funzioni della comunicazione interna	» 62
1.2.3.1.	I vantaggi della comunicazione interna	» 64
1.2.4.	Alcune denominazioni della comunicazione interna	» 66
1.2.5.	I circuiti di comunicazione interna	» 68
1.2.5.1.	Comunicazione interna verticale	» 69
1.2.5.1.1.	Comunicazione interna verticale discendente	» 70
1.2.5.1.2.	Comunicazione interna verticale ascendente	» 74
1.2.5.2.	Comunicazione interna orizzontale/trasversale	» 75
1.2.5.3.	Comunicazione interna unidirezionale	» 77
1.2.5.4.	Comunicazione interna bidirezionale	» 78
1.2.5.5.	Comunicazione interna accentrata	» 79
1.2.5.6.	Comunicazione interna decentrata	» 79
1.2.5.7.	Comunicazione interna circolare	» 80
1.2.5.8.	Comunicazione interna reticolare	» 81
1.2.6.	Le modalità comunicazionali interne	» 82
1.2.6.1.	La comunicazione scritta	» 83
1.2.6.2.	La comunicazione orale	» 84
1.2.6.3.	La comunicazione valoriale/comportamentale	» 86
1.2.6.4.	La comunicazione audiovisiva	» 88
1.2.6.5.	La comunicazione elettronica/online	» 88
1.2.7.	Lo sviluppo del messaggio nella comunicazione interna	» 90
1.2.7.1.	Il ciclo comunicativo del messaggio	» 92
1.2.8.	Gli stili di comunicazione interna	» 94
1.2.9.	I requisiti qualitativi della comunicazione interna	» 96
1.3.	I soggetti della comunicazione interna	» 103
1.3.1.	Top management	» 106
1.3.2.	Middle management	» 107
1.3.3.	Quadri	» 107
1.3.4.	Personale dipendente interno ed esterno	» 108
1.3.5.	Sindacati aziendali	» 109
1.3.6.	I comportamenti del personale di fronte alla comunicazione interna	» 110
1.3.7.	Le caratteristiche comunicazionali richieste al personale	» 113
1.4.	Le barriere alla comunicazione interna	» 116
3.	La strategia di comunicazione interna: il mix comunicazionale, l'organizzazione, il processo comunicazionale	» 124
1.	Una strategia di comunicazione interna: perché e come?	» 125
2.	Un progetto per la strategia di comunicazione interna	» 127
2.1.	La formulazione e lo sviluppo della strategia di comunicazione interna	» 130
3.	Gli obiettivi della strategia di comunicazione interna	» 132
3.1.	Informare il personale	» 134

3.2.	Comunicare l'impresa/l'organizzazione e il relativo progetto che la caratterizza	pag. 135
3.3.	Creare ottimali relazioni tra il personale	» 135
3.4.	Fare squadra e lavoro di squadra	» 136
3.5.	Favorire l'interazione tra dipartimenti aziendali	» 137
3.6.	Organizzare l'impresa/l'organizzazione	» 138
3.7.	Affrontare e agevolare i cambiamenti	» 139
3.8.	Convincere e motivare i soggetti da coinvolgere	» 140
3.9.	Risolvere i problemi e prendere delle decisioni	» 141
3.10.	Evitare i possibili errori	» 142
3.11.	Prevenire e superare i conflitti interni	» 142
3.12.	Superare le resistenze interne	» 143
4.	Le caratteristiche di una strategia vincente di comunicazione interna	» 144
5.	Gli elementi del mix comunicazionale interno	» 147
5.1.	L'orientamento di marketing	» 148
5.2.	L'identità aziendale (<i>Corporate identity</i>)	» 150
5.3.	L'immagine aziendale (<i>Corporate image</i>)	» 151
5.4.	Il posizionamento dell'impresa/dell'organizzazione	» 152
5.5.	La creatività comunicativa	» 152
5.6.	Il linguaggio comunicazionale interno	» 153
5.6.1.	Il testo della comunicazione interna: schema e struttura	» 155
5.6.2.	Le illustrazioni, le immagini a supporto della comunicazione interna	» 157
5.7.	Il codice per codificare e decodificare messaggi e informazioni	» 158
5.8.	Il prodotto/il servizio comunicato	» 158
5.9.	La qualità dell'impresa/dell'organizzazione	» 159
5.10.	Il messaggio	» 160
5.10.1.	Le caratterizzazioni del messaggio	» 162
5.11.	Il livello tecnologico	» 164
5.12.	I mezzi comunicazionali	» 164
6.	L'organizzazione della comunicazione interna	» 166
6.1.	La comunicazione interna gestita dall'impresa/dall'organizzazione	» 168
6.1.1.	L'Ufficio della Comunicazione interna	» 170
6.1.2.	Il Responsabile della comunicazione interna	» 173
6.2.	La comunicazione interna affidata a soggetti esterni	» 174
6.2.1.	Ricorso all'Agenzia di comunicazione: utilizzo totale o parziale	» 175
6.2.1.1.	L'Agenzia di comunicazione a supporto della comunicazione interna	» 176
6.2.1.1.1.	Il contratto con l'Agenzia	» 177
6.2.1.1.2.	La collaborazione con l'Agenzia	» 177
6.2.1.1.3.	I documenti guida dell'azione comunicazionale interna	» 179
6.2.1.1.3.1.	Il <i>brief</i> per l'Agenzia	» 179
6.2.1.1.3.2.	La <i>copy strategy</i>	» 181
6.2.1.1.3.3.	La <i>media strategy</i>	» 183
6.2.1.1.3.4.	Il piano di lavoro dell'Agenzia	» 183

6.2.2. Ricorso a Consulenti/Esperti della comunicazione	pag. 184
7. Il processo che sviluppa la strategia di comunicazione interna	» 185
7.1. Lo sviluppo del processo	» 185
4. Conoscere per comunicare	» 189
1. Conoscere l'impresa/l'organizzazione	» 190
2. Conoscere la situazione della comunicazione interna	» 192
3. Conoscere il clima aziendale	» 193
4. Conoscere l'azione di marketing da supportare con la comunicazione interna	» 194
5. Conoscere i punti di forza e di debolezza della comunicazione interna	» 194
6. Identificare i destinatari della comunicazione interna	» 196
6.1. Definire il segmento target dei destinatari	» 198
7. Definire gli obiettivi comunicazionali interni	» 199
8. Conoscere ed individuare i mezzi ottimali per comunicare	» 200
9. Dall'analisi alla stesura di un progetto di comunicazione interna	» 202
10. Le tecniche conoscitive utili ai fini della comunicazione interna	» 203
5. Codificare le informazioni e i messaggi da trasmettere	» 206
1. La codifica d'informazioni e messaggi da trasmettere al personale	» 206
1.1. Gli obiettivi da conseguire	» 207
2. Un codice per codificare messaggi e informazioni al personale	» 208
3. Un adeguato linguaggio	» 209
4. Codificare la comunicazione scritta	» 210
4.1. Scrivere con testo chiaro, persuasivo e strutturato	» 212
4.2. Attenzione agli errori di sintassi, di ortografia, ad imprecisioni e ambiguità	» 213
5. Codificare la comunicazione orale	» 214
5.1. Parlare con un linguaggio comprensibile, coerente e adeguato	» 215
6. Decidere i giusti mezzi offline e online	» 218
1. La scelta dei mezzi: condizionamenti e classificazione	» 218
1.1. I mezzi di comunicazione scritta	» 224
1.1.1. Corrispondenza/Posta interna	» 225
1.1.2. Lettere personali	» 226
1.1.3. Documenti interni	» 227
1.1.4. Note di servizio	» 228
1.1.5. Circolari	» 229
1.1.6. Procedure	» 230
1.1.7. Organigramma/Catalogazione competenze	» 230
1.1.8. Manuali operativi	» 231
1.1.9. Ordini di servizio	» 232
1.1.10. Istruzioni	» 233
1.1.11. Avvisi	» 233
1.1.12. Modulistica	» 233
1.1.13. Normative/Regolamenti aziendali	» 234
1.1.14. Rapporti/Rendicontazioni	» 234
1.1.15. Relazioni	» 235

1.1.16.	Carta valori/Codice etico aziendale	pag. 237
1.1.17.	Carta dei servizi	» 237
1.1.18.	Libretto di accoglienza	» 238
1.1.19.	Targa istituzionale	» 239
1.1.20.	Libro descrittivo dell'impresa/dell'organizzazione	» 239
1.1.21.	Bollettino interno d'informazioni	» 240
1.1.22.	Giornale aziendale/House Organ	» 240
1.1.23.	Newsletter aziendale	» 243
1.1.24.	Bilancio aziendale/Bilancio di esercizio	» 244
1.1.25.	Bilancio sociale	» 244
1.1.26.	Brochure aziendale	» 245
1.1.27.	Catalogo di prodotto	» 245
1.1.28.	Scheda di prodotto	» 246
1.1.29.	Affissioni interne/Manifesti interni	» 247
1.1.30.	Bacheca aziendale	» 247
1.1.31.	Cassetta per idee e suggerimenti	» 249
1.1.32.	Questionari scritti	» 249
1.1.33.	Rassegna stampa	» 250
1.1.34.	Volantini	» 251
1.1.35.	Sala interna di consultazione/Biblioteca aziendale	» 251
1.1.36.	Segnaletica aziendale	» 252
1.2.	I mezzi di comunicazione orale	» 252
1.2.1.	Colloquio/incontro individuale e di gruppo	» 254
1.2.2.	Intervista individuale/di gruppo su questionario	» 256
1.2.3.	Discorsi del management	» 258
1.2.4.	Riunioni	» 259
1.2.5.	Inchieste e sondaggi al personale	» 268
1.2.6.	Comunicazione della porta aperta/ <i>open door</i>	» 269
1.2.7.	Circoli della qualità	» 270
1.2.8.	<i>Focus group</i>	» 270
1.2.9.	<i>Brainstorming</i>	» 271
1.2.10.	Telefono	» 272
1.2.11.	Teleconferenza/Riunione telefonica	» 274
1.2.12.	<i>Info Point</i> /Centro d'informazione	» 274
1.2.13.	Luoghi d'incontro	» 275
1.2.14.	Incontri di socializzazione	» 275
1.2.15.	Voci di corridoio/Radio fante	» 275
1.2.16.	Passaparola aziendale	» 276
1.3.	I mezzi di comunicazione valoriale/comportamentale	» 276
1.3.1.	Eventi aziendali	» 277
1.3.1.1.	Convention	» 277
1.3.1.2.	<i>Open Day</i> /Giornata azienda porta aperta	» 278
1.3.1.3.	<i>Family Day</i> /Giornata della famiglia	» 279
1.3.1.4.	Eventi vari	» 280
1.3.1.5.	Eventi speciali: celebrazioni, premiazioni, anniversari aziendali	» 280
1.3.1.6.	Segnalazione miglior dipendente	» 281
1.3.2.	Azioni informative	» 281
1.3.2.1.	Partecipazione a fiere	» 283

1.3.2.2.	Presentazione in showroom permanenti/saloni esposizione interni	pag. 283
1.3.2.3.	Museo aziendale	» 284
1.3.2.4.	Assemblea aziendale	» 285
1.3.3.	Azioni formative	» 285
1.3.3.1.	Corsi e Seminari	» 287
1.3.3.2.	Tavole rotonde/Dibattiti	» 288
1.3.3.3.	Conferenze	» 290
1.3.3.4.	Conferenze tecniche	» 291
1.3.3.5.	Convegni	» 291
1.3.3.6.	Congressi	» 292
1.3.3.7.	Workshop	» 293
1.3.4.	<i>Internal branding</i> : immagine aziendale, marchi, slogan, pay off	» 293
1.3.5.	P.R. interne	» 301
1.3.6.	Sponsorizzazioni	» 303
1.3.7.	Gadget aziendali	» 304
1.3.8.	Incentivi	» 304
1.4.	I mezzi di comunicazione audiovisiva	» 305
1.4.1.	Video e filmati	» 306
1.4.2.	CD ROM	» 307
1.4.3.	Lavagna a fogli mobili	» 307
1.4.4.	Lavagna luminosa con lucidi	» 308
1.4.5.	Radio interna	» 309
1.4.6.	Televisione interna	» 309
1.5.	I mezzi di comunicazione elettronica/online	» 310
1.5.1.	Internet e sito web	» 312
1.5.1.1.	Disporre del giusto sito web anche per supportare l'info-comunicazione interna	» 312
1.5.1.2.	Le modalità comunicazionali attraverso Internet a supporto della comunicazione interna	» 314
1.5.1.3.	Social network a supporto della comunicazione interna	» 320
1.5.2.	Intranet	» 322
1.5.2.1.	Che cosa è Intranet	» 322
1.5.2.2.	Ambiti info-comunicazionali d'Intranet	» 325
1.5.2.3.	Realizzazione di un progetto Intranet	» 326
1.5.2.4.	L'architettura di un sito Intranet	» 329
1.5.2.5.	Soggetti attori impiegati nella gestione d'Intranet	» 332
1.5.2.6.	Le utilità e i servizi info-comunicazionali da sviluppare e gestire nel sito Intranet	» 332
1.5.3.	Telefono/Skype	» 337
1.5.4.	Televisione web	» 339
1.5.5.	Videoconferenza	» 339
1.5.6.	Multimedialità	» 341
7.	Pianificare la comunicazione interna: piano di comunicazione interna e relativo budget	» 342
1.	Formulare il progetto comunicazionale in un piano annuale di comunicazione interna	» 343

1.1.	Azione conoscitiva alla base del piano	pag. 346
1.2.	Determinazione degli obiettivi	» 346
1.3.	Segmento target da raggiungere	» 347
1.4.	Persone interne e/o esterne da impiegare	» 347
1.5.	Formulazione della giusta comunicazione	» 348
1.6.	Scelta e pianificazione azioni e mezzi di comunicazione interna	» 348
1.7.	Tempi di realizzazione degli interventi	» 349
1.8.	Budget a disposizione	» 351
1.8.1.	La formulazione del budget	» 353
1.9.	Azioni da attivare	» 356
1.10.	Azione di controllo	» 356
8.	Decodificare i messaggi e le informazioni per capire, informarsi, dialogare, agire	» 358
1.	Trasmettere i messaggi e le informazioni nell'impresa/nell'organizzazione	» 358
2.	Decodificare i messaggi e le informazioni nel rispetto del codice di codifica	» 361
2.1.	I supporti alla decodifica delle informazioni e dei messaggi	» 362
2.2.	Evitare possibili interferenze e disturbi alla decodifica	» 364
3.	Ascoltare e approfondire per decodificare	» 365
4.	Sapere fare domande per decodificare	» 367
5.	Accettare o rifiutare	» 370
6.	Agire	» 370
9.	Controllare la comunicazione interna e intervenire se necessario	» 371
1.	Monitorare la comunicazione interna	» 371
2.	Il controllo dell'efficacia comunicazionale nel processo di comunicazione interna	» 373
2.1.	Il controllo dei messaggi e delle informazioni	» 374
2.2.	Il controllo del mix comunicazionale interno	» 375
2.3.	Il controllo del piano comunicazionale interno	» 376
2.4.	Il controllo dei soggetti interni ed esterni impiegati nella comunicazione interna	» 376
2.5.	Il controllo dei mezzi comunicazionali interni impiegati	» 377
2.5.1.	Indicatori di controllo dei mezzi comunicazionali interni	» 380
2.6.	Il controllo dei circuiti comunicazionali interni	» 382
2.7.	Il controllo del clima aziendale	» 382
2.8.	Il controllo della ricettività del personale destinatario	» 383
2.9.	Il controllo del budget comunicazionale interno	» 385
2.10.	Il controllo degli obiettivi e la valutazione dei risultati ottenuti	» 387
3.	Gli interventi correttivi all'azione comunicazionale interna	» 388
4.	Test di verifica dell'efficacia comunicazionale interna	» 389
5.	Le tecniche di controllo	» 391
10.	Campagne di comunicazione interna	» 392
1.	La campagna comunicazionale all'interno dell'impresa/dell'organizzazione	» 392
2.	La realizzazione e gestione della campagna interna	» 393

3.	Lo sviluppo della campagna interna	pag. 395
4.	Possibili campagne di comunicazione interna	» 398
11.	Il management della comunicazione interna	» 404
1.	Volere la comunicazione interna e saperla gestire	» 405
2.	Le funzioni del manager nel processo di comunicazione interna	» 406
3.	Gli stili di management della comunicazione interna	» 409
4.	Le caratteristiche del management per ben gestire la comunicazione	» 410
5.	Gli errori del management nella comunicazione interna	» 415
6.	Gestire il rapporto con Agenzia di comunicazione e Consulenti/Esperti	» 421
7.	La valutazione del management nei confronti della comunicazione interna	» 421
8.	Un decalogo per gestire la comunicazione interna	» 423
	Allegato online	» 425
	Bibliografia	» 427

Introduzione

La nostra vita, come quella delle nostre imprese/organizzazioni, oggi, ma sempre di più domani, lo scenario che esamineremo e tutte le pagine di questo libro lo dimostrano, è fatta di comunicazione; si esiste se si comunica, si vince la sfida del mercato se si sa ben comunicare all'esterno e all'interno dell'impresa/dell'organizzazione; dinanzi alla rivoluzione comunicativa in atto è giusto che anche la comunicazione interna abbia un ruolo strategico da svolgere in favore dell'impresa/dell'organizzazione.

Nonostante la vasta letteratura che caratterizza la gestione, l'organizzazione, il management, il marketing e la stessa comunicazione esterna dell'impresa/dell'organizzazione, poco spazio, a nostro avviso, è stato dedicato alla comunicazione interna alla luce di quanto l'organizzazione e la cultura aziendale, l'informatica, la telematica, lo stesso personale, il mercato impongono; la situazione ci è stata evidenziata dalle non poche richieste d'imprenditori, manager, quadri aziendali perché ci dedicassimo a questo tema, oggi quanto mai attuale ed urgente, visto il particolare momento di forte turbolenza per tante imprese/organizzazioni che debbono sempre meglio rispondere alle nuove esigenze info-comunicazionali, organizzative, gestionali, commerciali al fine di conseguire ottimali performance lavorative per sopravvivere.

La ragione che ci ha spinto a rispondere a questi ripetuti ed insistenti solleciti ed a scrivere un libro sulla comunicazione interna dell'impresa/dell'organizzazione, sta tutta nel fatto che ogni giorno abbiamo modo di constatare sempre più imprese incapaci di affrontare le nuove esigenze info-comunicazionali interne, proprio perché non sanno da che parte incominciare.

Per questo abbiamo ritenuto doveroso mettere a disposizione d'imprenditori, manager, quadri e personale aziendale uno strumento che permettesse loro di affrontare con metodo ed efficacia, se necessario, il ripensamento della comunicazione interna della loro impresa/organizzazione, indicando un percorso chiaro, personalizzabile, agevole, adeguato a rispondere alle nuove esigenze info-comunicazionali ed organizzative, ai condizionamenti imposti da

globalizzazione, innovazione tecnologica, informatica, telematica, Internet, battaglia competitiva.

Parlando di comunicazione interna intendiamo pertanto riferirci a quell'intervento strategico da cui parte non solo tutta l'azione comunicazionale dell'impresa/dell'organizzazione, ma anche tutte le altre attività aziendali sia interne che esterne come la produzione, la gestione, l'organizzazione, l'innovazione, il marketing, la vendita, la pianificazione, il controllo. Se la comunicazione esterna è indispensabile per un'impresa/un'organizzazione per esistere nel mercato, quella interna per portarla coordinata, organizzata, compatta, efficiente al mercato; la comunicazione interna è a tutti gli effetti il motore, il punto di riferimento delle politiche e delle strategie aziendali; innovazione, organizzazione, gestione, marketing, pianificazione diventano possibili e si sviluppano, se un'impresa/un'organizzazione ha un'efficace comunicazione interna, se può contare dei giusti circuiti comunicazionali discendenti (*top-down*) dal vertice alla base aziendale, ascendenti (*bottom-up*) dalla base al vertice aziendale, orizzontali/trasversali tra il personale ai vari livelli gerarchici, quindi se sa individuare, scegliere ed utilizzare i giusti mezzi comunicazionali offline ed online per intercomunicare, collaborare, relazionarsi, organizzare, fare squadra, crescere.

Come la comunicazione esterna, anche la comunicazione interna è entrata così con pari dignità e peso nella strategia di comunicazione dell'impresa/dell'organizzazione; a volerlo sono state la nuova era info-comunicazionale, l'avvento delle nuove tecnologie informatiche, telematiche, i nuovi processi info-comunicazionali, i media tradizionali, nonché i nuovi media digitali, le nuove dinamiche info-comunicative e relazionali che l'impresa/l'organizzazione non può ignorare, visto che condizionano il suo modo di comunicare, i circuiti attraverso cui veicola messaggi ed informazioni, il linguaggio che deve usare.

L'esperienza di 50 anni di vita in azienda, come dipendente, manager, quindi come consulente e formatore nel contesto del marketing e della comunicazione, ci hanno confermato che a parte qualche eccezione tante imprese/organizzazioni comunicano poco al loro interno e se lo fanno, ciò avviene in maniera episodica ed approssimativa; parecchie imprese/organizzazioni non investendo sufficienti risorse, danno vita ad un caotico, incoerente, infruttuoso processo di comunicazione interna, ignorando che la soluzione dei tanti loro problemi interni ed esterni, la corretta impostazione dei loro processi produttivi, gestionali, innovativi, organizzativi, funzionali, decisionali, relazionali trovano un giusto e fondamentale supporto nella comunicazione interna; ciò ci porta a ritenere che anche i consistenti budget di comunicazione esterna che tante imprese/organizzazioni indirizzano al mercato, vengono notevolmente ridimensionati in termini di efficacia se non possono contare su una valida comunicazione interna.

L'importanza della comunicazione interna nell'impresa/nell'organizzazione ci ha spinto a dedicare tempo, energie, risorse a questo tema così da dare

chiare, attuali, praticabili linee guida per gestire in maniera professionale, strategica la comunicazione interna, *conditio sine qua non* per acquisire conoscenza, competenza, professionalità, organizzazione, migliore gestione, collaborazione, condivisione, quindi valide motivazioni per tutto il personale e più credibilità per la stessa impresa/organizzazione.

Con questo libro abbiamo voluto integrare e completare quanto abbiamo fatto con due nostri precedenti libri (*“Il marketing comunicativo dell’impresa BtoC”*, FrancoAngeli; *“Il marketing comunicativo BtoB”*, FrancoAngeli), dando così un supporto a quanti lavorano in un’impresa/un’organizzazione ai vari livelli gerarchici (top manager, manager, quadri, impiegati, operai, venditori, collaboratori) per ben comunicare tra loro, singolarmente o come membri di uffici, dipartimenti, reparti, rispettivamente in maniera discendente, ascendente, orizzontale/trasversale con la comunicazione scritta, orale, audiovisiva, valoriale-comportamentale, online/elettronica.

Nel libro esamineremo il percorso che la comunicazione interna deve sviluppare per arrivare ad essere una vincente strategia di comunicazione; lo faremo analizzando lo scenario, gli imperativi che s’impongono alla comunicazione interna, quindi le corrette risposte da darvi, il ruolo da far svolgere alla comunicazione interna, l’approccio strategico previsto, il mix comunicazionale interno, l’impostazione organizzativa da dare alla gestione della comunicazione interna, il processo comunicazionale per permettere l’interscambio di messaggi e notizie con i giusti mezzi offline e online tra il personale ai vari livelli gerarchici, infine il management della comunicazione interna; al riguardo di questo ultimo punto avremmo fatto una grave omissione senza dedicare un attento esame al management della comunicazione interna; in questo contesto si fanno tanti errori, si generano tanti conflitti che solamente grazie ad un buon management è possibile se non evitare, almeno ridimensionarne la portata. Il libro infine è supportato da una serie di contributi online (sitografia, bibliografia di articoli, contratto con Agenzia di comunicazione, check up efficacia comunicazione interna, test di valutazione del management comunicazionale, nonché della capacità e ricettività comunicazionale del personale, glossario) consultabili presso la Biblioteca Multimediale della FrancoAngeli (www.francoangeli.it).

Presenteremo in queste pagine la comunicazione interna come una vera e propria strategia aziendale con un suo specifico processo che ben ne sviluppa le potenzialità; il libro sarà un’utile guida per le imprese/le organizzazioni che vogliono fare della loro comunicazione interna una primaria strategia aziendale, quindi per il management, per il personale aziendale, per quanti danno la loro collaborazione esterna all’impresa sul fronte comunicazionale come agenzie, consulenti, esperti di comunicazione, infine per gli studenti delle facoltà di marketing e della comunicazione al fine di trovare materiale utile per approfondire le loro conoscenze e prepararsi per una professione nel marketing o nella comunicazione.

Lungi dall'aver esaurito le tematiche che caratterizzano la comunicazione interna all'impresa/all'organizzazione, siamo sicuri che altri apporteranno contributi così da completare il percorso da noi esposto nelle pagine di questo libro, quindi ridare il giusto spazio alla comunicazione interna, offrire alle imprese/alle organizzazioni italiane la possibilità di recuperare suo tramite più coesione, più condivisione, più collaborazione, più organizzazione, più produttività, il giusto riscontro al web, a Internet, a Intranet, elementi indispensabili per essere più organizzati, più coesi, per risultare competitivi e vincere la sfida del mercato..

Dobbiamo esprimere un sentito e doveroso ringraziamento a “tutte” le aziende che ci hanno permesso di affrontare le problematiche comunicazionali con le indicazioni che ci hanno dato, in particolare a quelle che negli anni ci hanno avuto come dipendente, manager, consulente, formatore e ci hanno permesso di vivere la favolosa esperienza aziendale, manageriale, consulenziale, di docenza, quindi a quanti ci hanno incoraggiato e sostenuto nella non facile impresa di realizzare questo libro, a imprenditori, manager che sono stati prodighi di consigli, infine un fraterno grazie ed un caro ricordo al compianto Franco Angeli, amico ed editore che ci aveva suggerito e dato idee fondamentali per la sua realizzazione.

Antonio Foglio
antoniofoglio@hotmail.it

Lo scenario verso il quale si stanno indirizzando imprese ed organizzazioni risulta essere particolarmente imprevedibile e complesso, anche se pur sempre interessante e stimolante; proprio per questo bisogna cercare di analizzarlo, intuirlo così da prevederne gli inevitabili sviluppi e darvi le più adeguate risposte.

In un mondo in cui tutto è comunicazione, messaggio, non si può ignorare questa esigenza anche per la stessa impresa/organizzazione. Con lo studio dello scenario si cercherà di prevedere e capire l'ambiente nel quale si verrà a trovare l'impresa/l'organizzazione che deve comunicare oltretutto al suo esterno, anche al suo interno, quindi chi dovrà informare o essere informato, come, dove, quando, quali media offline e online saranno in grado di trasmettere messaggi ed informazioni con la massima efficacia, quali modalità informazionali saranno necessarie.

La comunicazione interna dell'impresa non può prescindere da un attento esame dello scenario, da quegli imperativi che s'impongono visto che ne condizionano direttamente o indirettamente i contenuti, le modalità di realizzazione e di trasmissione dei messaggi al suo personale.

Un esame di questo scenario fornirà all'impresa un supporto basilare per la stessa formulazione di una vincente strategia di comunicazione interna, quindi le permetterà d'individuare la giusta rotta verso cui indirizzare la sua comunicazione interna; sarà infatti questo scenario a fornire le necessarie indicazioni per la più appropriata progettualità comunicazionale per raggiungere con professionalità, attualità, incisività e lungimiranza il suo personale ai vari livelli gerarchici.

Lo scenario evidenzierà così il possibile corso degli eventi con cui l'impresa/l'organizzazione dovrà convivere, rilevandone i necessari cambiamenti strutturali e strategici per rendere l'impresa/l'organizzazione autorevole pro-