

ANDREA PETRIOLI, FRANCO MERCATELLI

LA BANCA E LA COMUNICAZIONE PRODUTTIVA

IL CAOS APPARENTE
DELLA COMUNICAZIONE

CON LA COLLABORAZIONE DI ROMINA ROMITI



Banca e nuove competenze
Collana diretta da Mario Grasso

FrancoAngeli

ANDREA PETRIOLI, FRANCO MERCATELLI

LA BANCA E LA COMUNICAZIONE PRODUTTIVA

IL CAOS APPARENTE
DELLA COMUNICAZIONE

CON LA COLLABORAZIONE DI ROMINA ROMITI

FrancoAngeli

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

Prefazione	pag.	9
Presentazione , di <i>Luciano Nebbia</i>	»	11
Introduzione	»	15
1. La comunicazione produttiva in banca	»	17
1. Il caos apparente della comunicazione	»	17
2. La comunicazione produttiva è una nuova tipologia di comunicazione?	»	18
3. La comunicazione chiave	»	21
4. La spirale della comunicazione	»	23
5. La comunicazione produttiva come modello sistemico di comunicazione	»	25
6. Quando la comunicazione diventa business	»	26
7. La mission e gli obiettivi della comunicazione	»	27
2. La costruzione del sistema di comunicazione in banca	»	29
1. Gli elementi del sistema	»	29
1.1. Il modello di comunicazione	»	29
1.2. Le persone	»	31
1.3. Il comunicatore aziendale: un dilemma organizzativo	»	32
1.4. Gli skill del comunicatore	»	33
1.5. La centralità del management	»	34
2. L'organizzazione	»	34

2.1.	Il sistema di governo	pag. 34
2.2.	La funzione di governance	» 35
2.3.	L'istituzionalizzazione della comunicazione	» 36
2.4.	I referenti di comunicazione	» 37
2.5.	Le notizie, oggetti indispensabili del sistema	» 39
3.	I canali e gli strumenti di comunicazione	» 41
1.	I canali di comunicazione	» 41
2.	Gli strumenti di comunicazione	» 42
3.	Gli strumenti editoriali	» 44
3.1.	I fogli di comunicazione	» 44
3.2.	I quaderni di comunicazione	» 45
3.3.	I "diretta" prodotti	» 45
3.4.	Il catalogo prodotti	» 46
3.5.	Le locandine	» 47
3.6.	Le brochure di progetti speciali	» 47
3.7.	Lo house organ	» 48
3.8.	La rivista commerciale	» 51
4.	Gli strumenti innovativi	» 52
4.1.	L'intranet aziendale	» 52
4.2.	La Web TV. Come nasce e si sviluppa una Web TV	» 55
4.3.	La Web radio	» 65
4.4.	Strumenti del Web 2.0: forum, blog, wiki	» 66
5.	Gli strumenti di feed-back	» 67
5.1.	L'analisi della motivazione e del clima	» 67
5.2.	I sondaggi	» 73
6.	Gli strumenti relazionali. Le riunioni e le riunioni "a cascata"	» 73
7.	I piani speciali di comunicazione	» 76
7.1.	I piani verticali di comunicazione	» 76
7.2.	I piani di change management	» 77
7.3.	I piani di corporate identity	» 78
8.	Gli eventi. Le convention, gli workshop, i meeting	» 79
9.	Gli strumenti d'immagine. I logo e gli slogan	» 81

4. Quale pubblico per la comunicazione interna?	pag. 83
1. Il top management	» 83
2. Il middle management	» 84
3. Il personale	» 84
4. Le comunità professionali	» 85
5. Gli amministratori	» 85
6. Le organizzazioni sindacali	» 85
5. I risultati	» 87
1. La verifica: la qualità dei prodotti e dei servizi	» 87
2. Il riorientamento di strategie e azioni	» 92
3. Il brand interno	» 92
6. La governance del sistema di comunicazione interna	» 94
1. Il Piano Annuale Integrato di Comunicazione	» 94
2. Le fonti del piano e le funzioni aziendali coinvolte	» 95
3. Il mantenimento e la verifica del piano	» 96
7. Le metodologie per l'applicazione del sistema di comunicazione	» 97
1. La realizzazione graduale del sistema di comunicazione: un case history di un importante gruppo bancario	» 98
2. La realizzazione parziale del sistema	» 100
3. La realizzazione totale del sistema	» 100
3.1. La realizzazione di un sistema light	» 102
8. La comunicazione in filiale	» 105
1. La comunicazione del responsabile	» 107
2. La comunicazione nel team di lavoro	» 109
3. La comunicazione da e verso il cliente	» 111
4. La comunicazione da e verso servizi e uffici interni	» 112
5. La total communication	» 119

6. La comunicazione produttiva in filiale: un modello
per il business

pag. 123

Bibliografia

» 128

Prefazione

Il presente volume intende essere di supporto al management, ai gestori di team e agli operatori del settore bancario, fornendo loro conoscenze, indicazioni e strumenti, su una tematica particolarmente complessa ma di grande attualità e importanza strategica.

Nel settore bancario la tematica della comunicazione è alle volte sottovalutata, se non addirittura disattesa nei suoi molteplici aspetti, che si dimostrano invece utili per il business e per migliorare la motivazione e il coinvolgimento delle persone.

Le banche, e più nello specifico i gruppi bancari, con la loro peculiare e articolata organizzazione, mettono in atto un *mare magnum* di iniziative, attività, progetti, per i quali la comunicazione è indispensabile, ma è abbastanza frequente che questa non sia adeguatamente organizzata e pianificata. Per dirla con una metafora, in questo mare aperto è facile che navigli di “comunicatori” navighino senza una bussola che indichi cosa, dove, quando e perché comunicare.

In tal modo la flotta bancaria rischia di perdere la rotta e, anziché dirigersi verso un'unica meta, raggiunge lidi non condivisi e risultati inferiori alle aspettative.

Le caratteristiche metodologiche con le quali vengono progettati e realizzati il sistema e il piano integrato di comunicazione della banca, consentono di avere un presidio costante e duraturo su tutti i flussi di comunicazione aziendali e disporre di una leva indispensabile per supportare i cambiamenti e le innovazioni, e sviluppare la motivazione e il clima all'interno delle unità organizzative, con conseguenze positive sul business.

Il volume riporta in forma piana e agevole descrizioni di operatività, esempi, casi di studio e testimonianze, a riprova dell'importanza della comunicazione, tratti direttamente dalle esperienze di importanti banche e gruppi bancari.

Presentazione

Già nel titolo, il libro si preannuncia interessante e ricco di spunti. Si parla infatti di comunicazione produttiva, come risultato finale di una serie di attività di relazione, che la banca intrattiene con il mercato interno e con quello esterno, analizzata principalmente attraverso il filtro della comunicazione interna. La comunicazione produttiva, in quanto *summa* delle varie tipologie di comunicazione della banca, può costituire il vero valore aggiunto nelle relazioni, utile a sviluppare il business e il benessere organizzativo.

Lavorare meglio e con maggiore soddisfazione per le persone e per l'azienda, questo può essere il principale obiettivo della comunicazione; ogni altro obiettivo rappresenta solo una scontata conseguenza.

Tanti gli spunti, teorici ma soprattutto operativi, leggibili in questa pubblicazione. Comunicare è facile, comunicare bene non voglio dire che sia impossibile, ma richiede un'attenzione costante e un impegno continuo.

Da uomo d'azienda, mi sono particolarmente soffermato su alcuni argomenti, che ritengo innovativi e capaci anche di produrre applicazioni pratiche, come la comunicazione produttiva, il sistema di comunicazione, la comunicazione chiave, la spirale della comunicazione, la comunicazione light. Questi sono solo alcuni dei tanti argomenti che vengono forniti come "pillole" conoscitive, che aiutano a riflettere su questa importante disciplina, ma che possono costituire spunti concreti trasferibili nella realtà quotidiana.

Il titolo del libro crea anche una perfetta coppia degli opposti: da un lato il caos comunicativo, dall'altro un sistema armonico di relazionalità che è alla base della vita sociale ed economica. Dal momento che la comunicazione, secondo un consolidato e inconfutabile assioma, esiste sempre, dovrà essere il capo-azienda o il top manager a decidere quale dei due opposti scegliere. Teoricamente appare una non scelta, ma nella realtà l'accettazione, certamente inconsapevole, del caos comunicativo è più frequente di quanto si possa immaginare.

Ritornando alla comunicazione produttiva, è interessante vedere come questa venga trattata alla stregua di una delicata e complessa miscela di relazioni, che arrivano al cliente finale attraverso diversi canali, interni ed esterni alla banca. La comunicazione produttiva rappresenta la reale integrazione fra le varie concettualizzazioni della comunicazione e il massimo risultato che questa disciplina può offrire.

Dove si realizza la comunicazione produttiva? In filiale, ovvero nel luogo dove il cliente incontra la banca, e dove tutte le tipologie di comunicazione producono il loro effetto finale. Se da un lato il cliente viene raggiunto dal messaggio pubblicitario, che lo indirizza verso la banca, dall'altro si creano una serie di flussi comunicativi diretti alla filiale e agli operatori. La sinergia di questi flussi comunicativi, interni ed esterni, sarà determinante nelle scelte dei clienti.

C'è poi il capitolo che affronta il **sistema di comunicazione**, altro aspetto trattato nel libro, che rappresenta il filo conduttore lungo il quale si sviluppano le diverse ipotesi di applicazioni operative della comunicazione. Creare un sistema di comunicazione significa costruire quelle solide fondamenta per dare un futuro alla comunicazione aziendale e poterla governare con coerenza, efficienza ed efficacia. Il sistema di comunicazione prevede la costruzione di un impianto organizzativo con attori, target, canali e strumenti di comunicazione. Il terzo argomento riguarda la **comunicazione chiave**, una tematica nuova che incuriosisce e fa riflettere, pensando a come questa sia presente in molte casistiche aziendali e come questa possa influire, positivamente o negativamente, sui risultati finali.

C'è un esempio che evidenzia con chiarezza come questa tipologia di comunicazione, abbia conseguenze determinanti soprattutto sulle iniziative più importanti, nelle quali l'azienda investe di più in risorse umane e finanziarie. Sapere quando questa sia presente e come sia possibile riconoscerla, sono due aspetti concretamente indispensabili.

Un altro argomento interessante e utilizzabile nella gestione dei team di lavoro, è il paragrafo relativo alla **spirale della comunicazione**. Questa terminologia mette in evidenza l'evoluzione relazionale della comunicazione, un aspetto che ha un risvolto determinante nei rapporti con gli altri. Comuniciamo sempre e qualcosa ai nostri interlocutori, ed è questo un motivo per soffermarci ad analizzarla con consapevolezza e responsabilità. La comunicazione attraversa essenzialmente quattro stadi: la conoscenza, la comunicazione, la partecipazione, la determinazione; passando da una semplice informazione a una partecipazione fattiva, dove le proposte vengono discusse, accettate e anche messe in pratica.

Con l'ultimo argomento viene messo in evidenza l'elasticità del si-

stema, per dimostrare che questo è comunque importante in ogni realtà dimensionale. Ciò che mette in evidenza la **comunicazione light**, non è tanto il numero o la tipologia di strumenti, quanto l'impiego integrato degli strumenti stessi e il loro coordinamento. Con la comunicazione light anche con solo tre strumenti è possibile coprire i fabbisogni di comunicazione, indipendentemente dalle dimensioni aziendali. Come ben sappiamo anche l'ipercomunicazione, se non ben governata, può alimentare il caos comunicazionale.

Potrei citare altri spunti e casi aziendali, dei quali il libro è ricco, che offrono una dimensione concreta della *comunicazione produttiva* e tanti spunti utili per il lavoro.

Luciano Nebbia
Direttore Generale di Banca CRFirenze
Gruppo Intesa San Paolo

Introduzione

Questo è soprattutto un libro di esperienze, percorsi vissuti, ripensamenti, errori e successi; un lavoro che racconta come e quando le teorie e le concettualizzazioni si trasformano in azioni concrete e possono così raggiungere gli obiettivi pensati.

Si parla anche di teorie, sulle quali oggi esiste una buona dottrina anche se non copiosa come per altre discipline. I costrutti e le argomentazioni, sono un indispensabile humus per formare le conoscenze e proiettare quei pensieri creativi che danno forma alla costruzione vera e propria e al tangibile.

Il passaggio logico di ogni azione, grande o piccola che sia, è sempre lo stesso: l'analisi dell'oggi, il desiderio di migliorarsi o di trovare la soluzione a un problema, l'ideazione di una soluzione e infine la sua realizzazione. Se tutto funziona come è stato ipotizzato è un successo, altrimenti non rimane che abbandonare l'impresa oppure far tesoro degli errori per riproporsi nuovi obiettivi.

La parte teorica di questo lavoro è ridotta a quel tanto necessario ad affrontare la tematica con un bagaglio nozionistico indispensabile, per lavorare su fondamenta solide e capaci di trasmettere sicurezza. Il resto è creatività e organizzazione. È sbagliato mitizzare le conoscenze teoriche e le analisi di fattibilità, e lo è altrettanto intraprendere azioni sull'onda dell'entusiasmo e delle mode.

Intraprendere un progetto significa investire tempo, risorse e denaro, e troppo spesso gli errori in queste fasi si rivelano fatali.

I contenuti di questo lavoro prendono in esame il processo di comunicazione in ogni suo dettaglio, che vede il suo compimento nella realizzazione di un sistema.

È fondamentale pensare la comunicazione aziendale come un sistema, perfetto, coerente, omogeneo, mai statico né burocratico. Un sistema che si muove in continuazione, che cambia nelle sue componenti, in relazione al

mutare dell'ambiente e delle persone, e che deve sempre raggiungere lo scopo per il quale è stato creato.

Parleremo di un sistema di comunicazione nell'“azienda banca”: dalla progettazione, alla realizzazione, dalla gestione alla verifica dei risultati. Questo è fondamentale per avere il pieno controllo della comunicazione e perché questa possa esprimere tutto il suo potenziale positivo.

Parleremo della comunicazione nella filiale, punto di contatto fra la banca e il mercato, dove si forma il business e dove la comunicazione può liberare il suo valore, e fare la vera differenza nei confronti della concorrenza. Verrà messa in evidenza la *comunicazione produttiva*, ovvero quella modalità di comunicazione tangibile ed efficace, capace di portare valore al bilancio aziendale.

Il capitolo 1 è dedicato a sollevare la tematica della comunicazione, a dimostrare come questa sia importante, a individuare luogo e tempo dove questa sviluppa il suo valore. Nel capitolo 2 vedremo come si progetta e si realizza un sistema di comunicazione: qual è il modello di riferimento con i suoi aggregati e le sue caratteristiche, e come sono le fasi della sua costruzione. Dal capitolo 3 al 6 si affrontano le problematiche relative alla gestione del sistema, e in particolare all'utilizzo del piano annuale di comunicazione come *driver*, per tenere costantemente sotto controllo l'attività. Il capitolo 7 risponde a specifiche domande che si pone il manager bancario. Come è possibile applicare il sistema in una nuova realtà? Come si possono riutilizzare attività e strumenti, e inserirli in un sistema di comunicazione? Quali sono le risorse e i budget da impiegare per realizzare un sistema? Come si può realizzare un sistema ridimensionato ma sempre efficace?.

Verrà preso in esame la costruzione di un sistema “light”: tre soli strumenti e tre soli canali di comunicazione, per ottenere ottimi risultati tenendo sotto controllo, con un minimo investimento di progettazione e di gestione, tutta la comunicazione della banca, anche se di grandi dimensioni.

Infine, l'ultimo capitolo dimostra come nella filiale, la comunicazione produce tutto il suo potenziale positivo, e si trasforma in comunicazione produttiva, in maniera da potere affermare che, solo nella filiale, è possibile apprezzare il vero valore e la forza della comunicazione.

1. La comunicazione produttiva in banca

1. Il caos apparente della comunicazione

La comunicazione aziendale è una disciplina complessa, che quasi sempre sfugge al controllo umano. Può essere un insieme caotico di flussi informativi oppure apparire come tale, mentre non lo è affatto; anzi dietro le apparenze può esserci un sistema che assicura la massima informazione e il pieno coinvolgimento delle persone. Qualora siano presenti queste caratteristiche si può veramente parlare di comunicazione con la “C” maiuscola.

La comunicazione è per sua natura caos e non può essere altrimenti perché i soggetti e le strutture aziendali che “comunicano” sono molteplici, spesso troppi. Le relazioni che si instaurano sono altrettanto infinite. Esistono infatti flussi di comunicazione esterni e ben visibili e altri sottotraccia, nascosti. Esistono comunicazioni coerenti e incoerenti, contrarie e favorevoli alle politiche aziendali, comunicazioni del top e del *middle management*, del leader naturale, del giovane e del meno giovane, dell’integrato e del contro dipendente. In azienda tutti si sentono in dovere di comunicare le proprie verità e questo può creare confusione e caos, può generare false o distorte informazioni e anche false aspettative.

Inoltre, per complicare ulteriormente una situazione per sua natura complessa, la comunicazione è anche e soprattutto comportamento. Questo aspetto è senza dubbio più potente di quello verbale ma è anche più difficile da controllare. Un caso che si verifica spesso è il comportamento del leader di un gruppo, che può essere ostile e disconfermante nei confronti di un messaggio aziendale. In questo caso, anche l’utilizzo più ortodosso della comunicazione può risultare completamente inefficace. Il comportamento del capo ha un’importanza determinante e ha più forza di ogni buona regola di comunicazione. Questa situazione non è un caso di scuola ma un evento che si verifica con molta frequenza. È un esempio di caos non apparente

della comunicazione, ma di una situazione confusionale che destabilizza la politica e il management dell'azienda, creando divisioni e conflitti all'interno della banca.

Di fronte a una situazione ineluttabile e non facilmente governabile, la risposta più razionale è rifiutare il caos e favorire la comunicazione organizzata, in modo che il caos eventuale possa essere solo apparente.

Il passaggio da una convinzione di principio a una realizzazione concreta non è semplice. La scelta del banchiere può essere accettare il caos comunicazionale, ma operare perché la comunicazione diventi una leva strategica, da utilizzare in ogni attività e in ogni relazione d'impresa.

È necessario che il banchiere sponsorizzi le iniziative di comunicazione approcciandole in maniera sistemica come una qualsiasi attività d'impresa. È necessario avere mille attenzioni per la peculiarità stessa della tematica, per sua natura diffusa in ogni struttura della banca, in continua trasformazione, con tanti soggetti che si relazionano e comunicano mettendo in campo vissuti, personalità e comportamenti diversi. I luoghi dove manca la comunicazione efficace, quella che mira a coinvolgere e motivare le persone, per farle sentire indispensabili alla banca e protagoniste di un progetto, non favoriscono la trasformazione della banca in un'organizzazione perfetta, un organismo nel quale ognuno debba sentirsi parte indispensabile del sistema.

2. La comunicazione produttiva è una nuova tipologia di comunicazione?

La comunicazione è efficace e aziendalemente utile se è produttiva, se serve a creare valore, e, in fin dei conti, a creare utili e sviluppo per la banca.

Ogni attività deve avere come fine ultimo la redditività perché solo così è possibile rimanere sul mercato e crescere, per distribuire valore e benessere agli azionisti, ai dipendenti e alla comunità.

Le diverse concettualizzazioni che nel tempo sono state attribuite alla comunicazione possono considerarsi, da un punto di vista sostanziale, mere finzioni dottrinali. Le diverse tipologie di comunicazione: aziendale, d'impresa, organizzativa, commerciale, finanziaria, interna, esterna, per citare solo le più ricorrenti, possono essere considerate tutte facce della stessa medaglia. La comunicazione non può che essere unica. Questa verità dovrebbe essere intesa anche da un punto di vista organizzativo. In tale direzione si sono mosse numerose aziende unificando le diverse branche della comunicazione, nell'intento di utilizzarla al meglio.

Si può parlare di comunicazione interna, rivolta ai dipendenti, o di comunicazione esterna, rivolta ai clienti finali, ma l'obiettivo aziendale rimane lo stesso. Sicuramente, all'interno di un'unica strategia è altrettanto necessario distinguerle operativamente, perché non sempre il cliente finale è uguale o si trova nelle stesse condizioni del cliente interno.

Sovente, nelle organizzazioni aziendali queste due tipologie sono funzionalmente allocate in funzioni aziendali diverse: la comunicazione interna presso le Risorse Umane, la comunicazione esterna in staff alla direzione. Non che questo modello organizzativo sia sbagliato, ma certamente il livello di integrazione dovrà essere maggiore. È facile creare disallineamenti, strategie e tattiche diverse se le "teste pensanti" sono diverse.

La banca invece deve poter contare su una comunicazione univoca, sinergica e coerente, che possa agire con efficacia sul mercato, esterno e interno, per perseguire la sua missione e i suoi obiettivi.

Avere da un lato una comunicazione che si occupa dei rapporti interni della banca aiuta a essere più incisivi nelle proprie attività, così come poter contare su una comunicazione capace di valorizzare strumenti e attività nel rapporto con la clientela favorisce i risultati di business.

Si tratta quindi di valorizzare le diverse anime della comunicazione ritenendole parti di un unico insieme, per non incorrere in ciò che il filosofo Emmanuel Mounier sosteneva: "La comunicazione è meno frequente della felicità, più fragile della bellezza. Basta un nulla a spezzarla tra due soggetti. Come si potrà sperare di ottenerla in una moltitudine?".

Le anime sono diverse, tanto che si parla di:

- **comunicazione istituzionale o esterna:** è la comunicazione rivolta verso l'esterno della banca e interagisce con tutti gli interlocutori che hanno interesse a mettersi in contatto con la banca stessa (clienti, media, investitori, pubblica amministrazione, opinion leader ecc.). È focalizzata alla creazione e al mantenimento dell'immagine e del brand aziendale;
- **comunicazione commerciale o marketing:** anche questa tipologia di comunicazione si rivolge al mercato, interagendo con i clienti per pubblicizzare prodotti e servizi. Pur essendo rivolta principalmente al mercato, per ottenere la massima efficacia dovrà rivolgersi anche e preventivamente all'interno. Qualsiasi prodotto per essere più facilmente venduto al cliente finale deve essere prima acquistato dal venditore stesso. Una buona pubblicità interna rappresenta, insieme alla comunicazione esterna, il mix ottimale per raggiungere gli obiettivi;