

La Comunicazione tra azienda e dipendenti acquisirà sempre maggiore importanza in Europa nei prossimi tre anni, a conferma di una crescente attenzione delle imprese nei confronti delle persone che vi lavorano. La maggiore sensibilità e cura delle relazioni interne all'azienda emerge dalla forte esigenza di far partecipare più attivamente e motivare i dipendenti, anche attraverso una maggiore diffusione della cultura e dell'identità aziendale e rendendoli partecipi dei risultati e delle strategie imprenditoriali. E' questo lo scenario dipinto da ASCAI, l'Associazione per lo sviluppo della comunicazione interna in Italia, che prende le mosse dai risultati di un'indagine condotta con l'Università Cattolica di Milano e con il patrocinio di Feiea (*), intervistando professionisti di 448 società in 12 paesi dell'Ue per indagare lo stato attuale e le tendenze della Comunicazione all'interno delle imprese europee. Va preliminarmente detto che l'alta rappresentatività dell'indagine è testimoniata da una redemption del 27.6 per cento, riferibile soprattutto a imprese che hanno sede principale nell'Europa meridionale (55%) e orientale (38%), appartenenti a larga maggioranza al comparto industriale (74%) ed equamente distribuite tra aziende a carattere nazionale e multinazionali

TRASFORMAZIONI AZIENDALI E GOVERNANCE DELLA COMUNICAZIONE

Tra i fattori che hanno sicuramente contribuito a conferire un alto livello qualitativo alla rilevazione è bene sottolineare il particolare contesto socio-economico di riferimento, nel quale opera un tessuto imprenditoriale recentemente protagonista di grandi cambiamenti in termini organizzativi e manageriali. Cambiamenti derivanti da una molteplicità di concause: ristrutturazioni aziendali, turn over del top management, introduzione di nuove tecnologie, azioni di contenimento dei costi, fusioni e acquisizioni, riposizionamento o espansione delle attività sul territorio. Un ulteriore elemento della Ricerca da non sottovalutare, che ha contribuito a rendere ancor più interessante l'analisi del fenomeno, riguarda infine la larga partecipazione di aziende che dispongono di una efficiente organizzazione e cura delle relazioni in azienda. Il 64% dei manager della Comunicazione, pur credendo fermamente che la Comunicazione interna acquisirà maggiore importanza nei prossimi tre anni, precisa infatti che questa tendenza si realizzerà soprattutto in quelle aziende dove esiste una Funzione espressamente dedicata alla Comunicazione interna, formalmente riconosciuta nella struttura organizzativa, ritenendo di fondamentale importanza una 'governance continua' del rapporto tra azienda e dipendenti.

PROFESSIONALITA' E SODDISFAZIONE

Tra i risultati più interessanti riferibili alla figura del Comunicatore interno, emerge anzitutto il dato di una netta prevalenza femminile, se si considera che gli uomini responsabili della Funzione sono poco più del 30%. Significativa per la qualità dei risultati emersi è anche l'alta professionalità riscontrata tra i manager della comunicazione che hanno risposto all'indagine. Un fattore rilevante riguarda infatti l'alto livello di scolarizzazione, se pensiamo che la totalità dei comunicatori, a prescindere dal ruolo, ha all'attivo una laurea, un master o un dottorato. Sul fronte dell'età anagrafica, il 63% della popolazione complessiva ha superato la soglia dei 40 anni, dato che non stupisce se si tiene conto dell'alto livello di specializzazione che la professione richiede. E' altrettanto interessante notare come una significativa maggioranza di imprese (41%), a prescindere dalle loro dimensioni, assegni mediamente alla Funzione IC da due a tre addetti, che si riducono a uno nel 28% dei casi analizzati. Così come va considerato fattore positivo il fatto

NELLE IMPRESE CRESCCE IL DIALOGO

*Una Ricerca fino ad oggi inedita disegna un futuro di
e delle tendenze della Comunicazione interna*



che i budget assegnati alla Comunicazione interna siano aumentati (25,8%) o siano quantomeno rimasti invariati (46%) sempre negli ultimi tre anni. Nonostante sia opinione di molti comunicatori (48,6%) che gli investimenti in IC siano ancora insufficienti. Note positive comunque sul piano della soddisfazione personale nell'esercizio delle attività di Comunicatore interno, benché un pieno riconoscimento del merito, come l'apprezzamento da parte del top management e il feedback positivo delle persone in azienda, molto dipendano dalla rilevanza assunta dal ruolo, dalla quale conseguono fisiologiche quanto comprensibili differenze, in termini di opportunità di carriera e di bilanciamento tra tempi di vita e di lavoro.

TRA RUOLO STRATEGICO E SUPPORTO OPERATIVO

Allorché ci si sposta sul terreno delle tipologie di obiettivi che la Comunicazione interna è chiamata a raggiungere, la ricerca Ascai identifica tre traguardi ritenuti prioritari dalle imprese: promozione e condivisione della cultura e dell'identità d'impresa; comunicazione dei risultati aziendali e delle strategie di business; coinvolgimento e moti-

vazione dei dipendenti. Viene di contro attribuita una minore pertinenza a obiettivi maggiormente business oriented, quali: incremento delle vendite; riduzione dei costi e/o crescita della produttività individuale; supporto al vantaggio competitivo. Sebbene ciò accada in misura minore nelle aziende di ridotte dimensioni od operanti in una sola nazione, il fatto sembra indicare, almeno in parte, che qualità ed efficacia dell'azione comunicativa vadano intese prevalentemente in termini di offerta di un solido bagaglio di conoscenze sull'azienda, sulle sue linee di sviluppo e sui suoi obiettivi, in uno con la capacità di aiutare il management a leggere i fenomeni aziendali anche in una dimensione comunicativa.

Siamo in altri termini di fronte a quella che può essere considerata l'eccellenza della Comunicazione interna, identificata in un ruolo emergente che la Ricerca Ascai definisce di 'Strategic facilitator' (27,8% dei casi), traducibile in una duplice attività a sostegno della definizione delle strategie di business e del raggiungimento delle performance dell'impresa.

SE EUROPEE CON I DIPENDENTI

no scenario più che confortante dello stato
vissuta in 448 grandi aziende di dodici nazioni



CANALI E STRUMENTI

Come Ascai ha avuto già modo di rilevare nel 2017, concentrandosi la sua analisi sulle sole imprese italiane, anche in quelle europee sono le Corporate Intranet a recitare la parte del leone tra i mezzi di comunicazione interna (il 74% delle preferenze dei rispondenti le considera molto importanti per il raggiungimento degli obiettivi di IC).

Si rivelano altrettanto competitivi in termini di efficacia anche gli incontri face to face, come meeting, convention, roadshow, conferences, seminars, etc. (73%), seguiti a ruota da digital media (60%), quali eMagazine, eNewsletter.

Seguono a distanza i tradizionali mezzi di informazione a stampa, con il 43% di preferenze, mentre sono decisamente poco quotati gli eventi online (28%) e le business Tv/Radio, classificate al pari dei blog (15%).

Quanto all'uso dei social media, siamo ancora lontani da una convinta adozione, prevalendo nei loro confronti una percezione mista, in cui atteggiamenti di gradimento e rifiuto sono equamente divisi.

LA DIFFICOLTÀ DI MISURARSI

Altro tema delicato che impegna pesantemente ogni sistema di comunicazione d'impresa è senz'altro legato all'esigenza di misurazione della sua efficacia. A questo aspetto l'indagine ha dedicato uno dei capitoli più interessanti.

Da una sintetica rilettura possiamo sottolineare che esistono ancora forti lacune nelle metodologie adottate e nella scelta degli elementi oggetto di assessment, pur registrandosi un maggiore impegno da parte delle imprese multinazionali, di quelle di grande dimensione e di quelle concentrate nel Nord Europa.

Circa l'approccio metodologico, c'è ancora molta strada da percorrere in direzione di una adeguata valutazione economica del rapporto tra costi e benefici riferiti alle attività di Comunicazione interna e al loro effetto sulla customer satisfaction, sui risultati commerciali e sull'incremento del vantaggio competitivo dell'azienda, nella misura in cui ciò è realisticamente possibile.

Un discorso analogo vale per i comportamenti oggetto

di monitoraggio o di misurazione. A questo proposito, la ricerca evidenzia che le rilevazioni sono maggiormente concentrate sulla frequenza di utilizzo dei media e meno sulla loro efficacia o, meglio, sulla qualità complessiva dei processi di Comunicazione interna. Si tratta indubbiamente di scelte che assegnano un livello di importanza decisamente molto elevato agli strumenti rispetto ad altre componenti di attività.

A ciò si aggiungano le difficoltà incontrate dai comunicatori nel definire ciò che deve essere misurato e le stesse metriche da adottare, oltre alla loro ricorrente giustificazione di una scarsa disponibilità di tempo associata all'impossibilità di dar vita ad azioni concrete che i risultati delle misurazioni suggerirebbero. La generale difficoltà emersa nell'affrontare il tema della misurazione trova peraltro un semplice ma indicativo riscontro nel fatto che le aziende che effettuano regolarmente questo tipo di attività sono di poco superiori a un terzo del campione (36%).

VERSO UN'ECCellenza CHE NASCE DALL'ASCOLTO

Quanto fin qui esposto trova giusto compendio nelle reali aspettative di sviluppo della Comunicazione interna manifestate da quanti hanno risposto alla nostra indagine, in larga percentuale (64%) convinti del fatto che la Comunicazione interna assumerà maggior rilevanza nei prossimi tre anni. Se da un lato i comunicatori aziendali sono infatti molto concordi nell'affermare che una crescita di importanza delle loro attività si legherà in futuro a un rafforzamento del ruolo a supporto dei processi decisionali del top management, fattore non meno importante sarà costituito dalla capacità di attuare programmi che favoriscano una più attiva e convinta partecipazione alla gestione dell'impresa da parte dei dipendenti.

Tutto ciò in un contesto digitale in costante evoluzione che genera, dentro e fuori l'impresa, flussi informativi sempre più imponenti e veloci.

Non si può nascondere come il traguardo dell'eccellenza sia soprattutto legato alla costruzione di un elevato livello di commitment del vertice aziendale, basato su una marcata sensibilità verso l'innovazione, sul buon governo dei flussi delle informazioni, sul collegamento con le strategie di business e sul rafforzamento del ruolo di supporto ai processi decisionali. Un aspetto quest'ultimo che presuppone una capacità di ascolto dei dipendenti da parte delle aziende, esercitata in maniera costante, come prerequisito essenziale per una corretta lettura del contesto aziendale.

Maurizio Incletoli

