

## **La Comunicazione interna nella *next economy***

Arezzo, 7 novembre 2003

Teatro della Bicchieraia

organizzato da ASCAI in collaborazione con Banca Etruria

## **Intervento introduttivo del Presidente ASCAI - Paolo Benzoni**

Il professor Vito Di Bari insegna innovazione della comunicazione d'impresa al Politecnico di Milano. Dopo sette anni in Usa e tre anni nelle Nazioni Unite dove è stato Director dell' UNESCO, è rientrato in Italia per creare un polo di ricerca sulla comunicazione innovativa d'impresa.

E' direttore scientifico di NextMedialab, un laboratorio di ricerca che coinvolge numerose università italiane ed estere fra le quali il MIT di Boston e l'Oxford University.

Il Financial Time lo ha definito nuovo guru della comunicazione multimediale in Europa e il premio nobel per l'economia Kenneth Arrow ha detto di lui: "c'è da aspettarsi un grande cambiamento nel modo in cui la gente interagirà nel mondo del business. Di Bari elabora sogni, sogni possibili basati su solidi fatti". Noi aspettiamo questa mattina che Di Bari ci dia, nel poco tempo che ha disponibile, diciamo così, lumi e insegnamenti e indirizzi per quanto riguarda il nostro lavoro di comunicatori in azienda. Ancora la ringrazio, e ringrazio ancora voi e auguro a tutti un buon lavoro.

## **Vito Di Bari**

*La comunicazione interna nella neXt economy – parte 1*

*Il DNA del valore*

*Il management 1for1*

*L'extended communication management*

Grazie Presidente. Buongiorno. Io vorrei parlarvi del tenente Colombo, quello della televisione perché il tenente Colombo, per voi che siete comunicatori, ha una grande particolarità.

Il tenente Colombo è diverso da qualsiasi telefilm poliziesco perché tutto accade prima dei titoli di testa, cioè prima che inizi l'episodio. Prima della sigla iniziale noi assistiamo al delitto.

Vediamo chi è l'assassino, vediamo qual'è il luogo del delitto, vediamo qual'è l'arma del delitto. I titoli di testa scorrono, inizia il telefilm e arriva il tenente Colombo con questa sua aria un po' trascurata, col suo impermeabilino bisunto un po' improbabile, la macchina che è un ferro vecchio e che per tutta la durata del telefilm ricerca affannosamente di capire quello che tutti noi, milioni di telespettatori, sappiamo già. Chi è l'assassino, qual'è il movente, qual'è la scena del delitto, qual'è l'arma che è stata utilizzata.

Ecco, io questa mattina, vorrei fare un po' il tenente Colombo. Cioè vorrei dirvi in anticipo dove sto andando a parare. Vi comunico la mia tesi, dopodiché, titoli di testa, cominciamo e affannosamente, nell'arco dell'ora e mezza che mi rimane, cercherò di dimostrare questa teoria.

E la mia teoria è che siamo agli inizi di un cambiamento nel modo di fare impresa, e che questo cambiamento interesserà innanzi tutto i capi della comunicazione. E che li porterà, a seconda dei casi, ad una incontrovertibile crisi d'identità o, bene, a brillanti successi professionali, e, a seconda di come saranno, sarete in grado di cavalcare questo cambiamento. Titoli di testa, partiamo, anzi restiamo nella metafora del poliziesco: fatti, indizi, deduzioni. Partiamo dai fatti, o meglio dal fatto, ovvero che in questo secolo appena trascorso, questo paio di secoli per vederla in maniera un po' più allargata, c'è stata una drastica accelerazione dello scenario economico. L'economia è passata dall'allocare la maggior parte delle ricchezze produttive sull'agricoltura, al mondo dell'industria, al mondo della conoscenza e questo ha impattato anche sul modo di fare impresa.

Ha impattato sul modo di fare impresa perché si è passati da un'economia di prodotto, a un'economia di mercato, a un'economia basata sulle relazioni. Questi sono i fatti. Li vedremo fra poco.

Gli indizi: come questo cambiamento sta impattando sulle organizzazioni e sulle risorse umane.

Ci sono due grandi tendenze: una tendenza è che cambia l'approccio al lavoro dei dipendenti, degli individui. Questo sta modificando il patto fra azienda e lavoratori. Prima grande tendenza. Seconda grande tendenza: il baricentro delle organizzazioni si è ribaltato. Le imprese sono diventate, oggi si dice, *customer* centriche, che è una parolaccia per dire che sono basate, centrate sulle esigenze del cliente. Questo ha cambiato tutti i ruoli e tutte le funzioni collegate ai ruoli.

Perché succede che, quando si ribalta il baricentro dell'azienda, a questo punto si ribaltano anche le funzioni, e noi cambiamo un po' mestiere. E succede allora che il venditore e la *front line* sono diventati consulenti, i manager sono diventati *buyer*, le risorse produttive sono diventate paradossalmente venditori. Vedremo anche questo. Due grandi tendenze. Ed arriviamo alle deduzioni. Io vi proporrò tre tesi, tre tipi di deduzioni che ho selezionato perché fossero applicate al vostro ambito di lavoro.

Deduzione numero uno: che queste due tendenze in corso hanno modificato irreversibilmente la cosiddetta catena del valore, quella che era stata modificata da Michael Porter e che la nuova catena del valore, dell'impresa moderna, ha due grandi flussi che si intrecciano. Non è più una catena del valore, ma consiste in due grandi flussi che si intrecciano. Uno di questi due grandi flussi sono le attività reali, quelle che accadono fisicamente, nel mondo fisico, e l'altro grande flusso invece è la comunicazione. Questo pone la comunicazione all'interno del processo di generazione del valore dell'impresa moderna in un ruolo estremamente centrale. Però attenzione perché cambia anche il mestiere del comunicatore verso l'organizzazione. Prima tesi.

Seconda tesi: che con queste due tendenze cambia il patto fra impresa e lavoratore, si ribalta il baricentro dell'impresa e cambiano le funzioni collegate ai ruoli che hanno generato già due grandi fenomeni.

Due fenomeni in cui voi tutti vi sarete imbattuti in quest'ultimo periodo: il *CRM* e il *knowledge management*. Vedo cenni di assenso. Sapete bene com'è successo: a un certo punto è arrivato uno dei manager rampanti di nuova generazione, due dita sulla fronte, che guardando il cielo in maniera talebana, ha cominciato a dire: "dobbiamo fare *CRM*. Moriremo senza *knowledge management*".

Ecco io in questa relazione cercherò di dimostrarvi che il *CRM* e il *knowledge management* hanno creato grandi aspettative e dato infimi risultati, se non si considera il fatto di aver pompato milioni di euro nelle casse delle grandi società di consulenza. Perché? Perché il *CRM* e il *knowledge management* sono monchi senza una moderna comunicazione e ne sono la preistoria. Sono un mero antefatto.

Terza deduzione: che negli Stati Uniti è nata una nuova definizione nei tempi recentissimi, parliamo di quest'anno. La cosiddetta *next economy*.

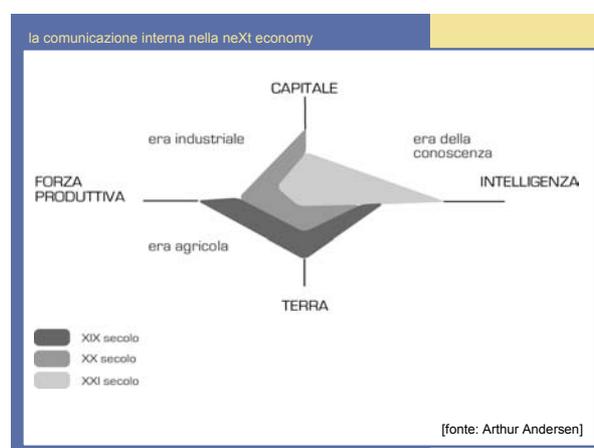
La *next economy* viene anche definita *economia della comunicazione*. In questa mia relazione cercherò di dimostrarvi che l'economia della comunicazione nel periodo che è dinanzi a noi rileverà la cosiddetta *economia della conoscenza* e che questo porterà dei grandi cambiamenti che cominceranno dalle grandi imprese e poi fluiranno verso le medie e le piccole.

Fatti, indizi, deduzioni. O per meglio dire, se vogliamo ancora utilizzare la metafora del poliziesco, movente, scena, strumento.

Il movente è il nuovo scenario economico ed il rinnovato modo di fare impresa. La scena è l'impresa moderna gestita per relazioni e lo strumento è lo sviluppo della comunicazione d'impresa. Sviluppo della comunicazione d'impresa. Ora siamo pronti per cominciare.

Ora io volevo innanzitutto ringraziare Massimo Scalise, Amministratore Delegato di ASCAI Servizi. Ieri sera a fine serata, rendendo debito omaggio alle competenze, ho chiesto a Massimo: "Massimo, come imposto la relazione di domani?". Massimo mi ha un po' sconvolto la vita, devo dirvi la verità, dicendomi: "Tu di che vuoi parlare?". E io gli ho detto: "Io vorrei parlare delle dinamiche del cambiamento, di come questo impatta su i capi della comunicazione". E Massimo mi ha detto: "Mah Vito, fai così, dagli un po' di scenario, innanzitutto e poi rientra nel merito". La seconda parte della relazione, quella dopo il coffee break è già dedicata a casi concreti, una carrellata di cose anche da vedere. Quindi stamattina mi sono svegliato un po' prima e ho inserito lo scenario. Allora in conseguenza di questo cosa succede, che nella prima parte della relazione, io parlerò su tre slide soltanto e poi nella seconda parte entreremo un po' più nel merito. Abbiamo una decina di slide e vedremo insieme come questo va a impattare, questo scenario del macro economico del nuovo modo di fare impresa, sulle vostre attività di capi della comunicazione.

Dopo il coffee break vedremo un po' di esempi. Chiederei al Professor Arlati che è mio associato al Politecnico, alla cattedra di innovazione d'impresa, di prendere il mio posto, sostituirmi, cosa che peraltro tutti gli associati già tendono a fare per conto loro, al computer perché così possiamo mandare anche le slide. Mi porto dietro i miei appuntini e cominciamo. Allora, cominciamo con questa slide di Arthur Andersen, quindi non mia.



Cosa dice Arthur Andersen? Delinea come da metà dell'Ottocento il 93 per cento delle fonti di ricchezza e pertanto delle risorse produttive, cioè della manodopera impiegata nelle attività lavorative, fosse dedito all'agricoltura, mentre, dalla metà del Novecento, all'industria e ritiene, e qui è solo una stima, che nel secolo attualmente in corso partirà la cosiddetta *era della conoscenza* e che le risorse impiegate in questo tipo di attività saranno oltre l'80 per cento.

In questo arco di due secoli si è verificata una accelerazione drastica. Se si guardano i fatti in prospettiva storica si è passati dall'economia basata sull'agricoltura, con il 93 per cento delle risorse produttive impiegate all'industria e quindi alla conoscenza.

E' un'accelerazione che vista in prospettiva storica è di una velocità inimmaginabile. Pensate che ci sono volute molte, ma molte decine di migliaia di anni perché l'umanità passasse dalla caccia all'agricoltura. E altre molte migliaia di anni perché l'umanità passasse dall'agricoltura stanziale agli scambi tra agricolture diverse. Quindi noi abbiamo la prospettiva storica che ci aiuta a definire meglio i fenomeni. Io sono molto colpito dalla prospettiva storica, se devo essere sincero. Facciamo un esempio. Io ritengo che noi abbiamo perso, noi uomini moderni, uomini contemporanei, un po' il senso della *magnitudo*.

Si è andato diluendo, ce lo siamo persi per strada, nei secoli trascorsi.

Tutti quanti noi vediamo, seguiamo questi ventidue giovanottoni che nello stadio in mutande inseguono un pallone. E questo ci fa soffrire, soprattutto gli interisti, ci fa appassionare, ci fa parlare durante la settimana, se ne parla, persino ieri sera c'erano un po' di persone che di calcio non capivano molto e se ne parlava comunque.

E pensate invece allo stadio nella romanità. Decine di schiavi che provenivano da paesi esotici, di etnie mai viste, che si affrontavano con i forconi, la spada corta, le reti, combattevano all'ultimo sangue con centinaia di centurioni schierati intorno allo stadio, disposti a testudo perché non scappassero e i capi centuria che caracollavano per incitarli alla battaglia e intanto tigri, elefanti, leoni, animali esotici e mai visti che si aggiravano per la stessa arena.

La *magnitudo*. Ora, io mi rendo conto che questo è un esempio un po' cruento, perché non è approvabile. Ma sto cercando di segnalare come il senso della grandezza si è un po' perso nei secoli. Facciamo un esempio più *politically correct*, la *polis ellenica*. Un'intera città che si riuniva nella piazza e i leader del tempo esprimevano la loro arte oratoria al volgo e ai nobili seduti, uno di fianco all'altro, il macellaio e la nobile famiglia e dovevano dare il meglio di sé, perché non solo dovevano, come fanno anche i leader attuali, aggregare il consenso, ma ne andava della loro cacciata dalla società civile. Potevano subire il verdetto di ostracismo con gli *ostracoi* (i pezzi di coccio dei vasi che si rompevano) su cui ognuno, il macellaio e il grande elettore, potevano indicare con un segno che quel leader andava espulso dalla società civile, e ciò significava cadere nel baratro dell'inciviltà per un ellenico, per non parlare della morte: pensiamo a Socrate.

Noi adesso riteniamo che siano grandi e imponenti i funerali di stato. Un rito dell'epoca moderna. Pensate al rito funebre delle piramidi egizie. Ci divertiamo in piazza con il carnevale, pensate ai bacchanali. Abbiamo perso il senso della *magnitudo*. Ora perché dico questo? Perché è mia personale convinzione che soltanto in un'epoca come la nostra, di emozionalità annacquate o delegate, che abbiamo potuto prendere l'abbaglio, e questa ripeto è una mia personalissima convinzione, di ritenere che Internet fosse una rivoluzione epocale.

Io dico queste cose ormai da alcuni anni e sempre nella platea mi ritrovo l'impallinato di internet. Il mio mestiere qui è anche darvi delle mie opinioni, però pensateci: di tutte le grandi innovazioni - perché noi di questo stiamo parlando, dell'innovazione che genera il cambiamento, del cambiamento che impatta sulla vita di impresa - quanto Internet ha impattato sulla nostra vita quotidiana? Quanto hai navigato in Internet questa settimana? Attenzione. Non sto parlando delle e.mail, le e.mail giocano in un altro campionato, sono innovazione incrementale, le epistole, le lettere, il telegrafo, il fax, il telefono, le e.mail.

Se hai passato molto tempo a sbrigare le e.mail vuol dire che hai tanto disbrigo di corrispondenza. Non è tanto diverso dal tempo che aveva trascorso, dedicandosi alla sua corrispondenza, il ricco mercante veneziano della repubblica marinara piuttosto che il burocrate della corte del sedicesimo secolo. Le e.mail giocano in un altro campionato, sono innovazione incrementale, l'innovazione incrementale significa che si tratta più o meno della stessa zuppa, però si riesce a fare in un altro modo per avere più performance e meno costi. Bene, scordatevi le e.mail. Quanto avete navigato in Internet questa settimana, che impatto ha avuto sulla vostra vita reale? E voi vi occupate di comunicazione. Quanto ha navigato in Internet il vostro portiere di condominio? Quanto il tuo autista?

Tutte le grandi innovazioni che hanno generato cambiamenti sono avvenute all'incirca fra il 1850 e il 1914. Nelle comunicazioni, il telefono che ha aperto al mercato globale, il telefono che ha creato i rapporti interpersonali a distanza, l'elettricità che ha sconfitto la notte, che ha abilitato migliaia di strumenti e dispositivi, il petrolio, il motore a combustione interna, la teoria dei microbi di Pasteur. L'idraulica moderna, i sistemi idraulici che ci portano l'acqua in casa. Persino il water closet. Tutte queste innovazioni che hanno impattato sulla vita reale, sul nostro quotidiano, sono nate fra il 1850 e il 1914.

Pensate che quest'anno la National Academy of Engineering, quindi il numero uno come autorevolezza nel mondo, ha stilato una classifica delle innovazioni che hanno determinato cambiamenti e Internet riesce a stento ad arrivare entro i primi venti. Allora, noi tutti, secondo me, dobbiamo imparare a valutare il cambiamento in prospettiva storica e a valutare i fenomeni in relazione al loro impatto sulla vita reale. Questo accade anche per la vita d'impresa.

Ora, dove cambia marcia la vita d'impresa? Cambia marcia in due momenti.

Primo momento: la nascita della produzione seriale raffigurata per metafora dalla catena di montaggio. Questo apre all'era industriale.

Secondo momento: il momento in cui l'informatica genera i personal computer che ci consentono di elaborare in prima persona la conoscenza.

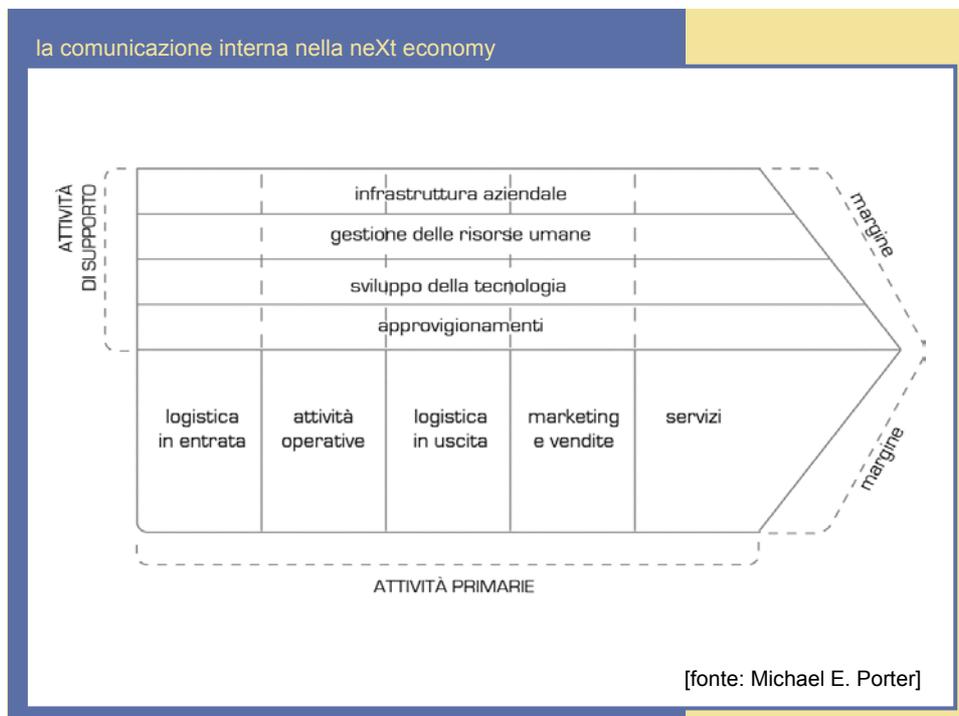
In questi due momenti la vita d'impresa, nella vita d'impresa, si verifica un cambiamento. I cambiamenti derivano da una forma di innovazione. L'innovazione, in genere, è ancorata saldamente a uno strumento. Gli strumenti sono importanti.

Col tempo, nel tempo, gli strumenti generano il cambiamento, accendono il cambiamento; noi prendiamo coscienza del cambiamento e tendiamo a sistematizzarlo in procedure. Queste procedure cosa sono? Sono il nostro modo di avere coscienza del cambiamento e di dominarlo, di dominare l'impatto sulle nostre vite reali.

Allora, gli strumenti. Ogni cambiamento nel periodo tende a sistemarsi in procedure e noi nel tempo tendiamo a dimenticarne le origini.

Vediamo un po' cos'è successo con il primo cambiamento, quello che abbiamo detto, la catena di montaggio, quindi la via dell'era industriale.

Dopo un po' di tempo, attenzione non due anni, alcune decine di anni, è nata la teoria, a cui stavo facendo riferimento prima, della catena del valore di Michael Porter.



La catena del valore nasce nello stesso schema mentale della catena di montaggio e cioè: gestione delle attività in sequenza. Noi col tempo ci siamo abituati a questo schema mentale.

Motivo per cui abbiamo cominciato a pensare alle organizzazioni come attività, una sequenza di attività da gestire in relazione a funzioni.

Poi cosa accade? Accade che l'informatica e l'avvento del personal computer inserisce una nuova categoria mentale e cioè che ognuno di noi possa elaborare in prima persona la conoscenza. Che significa elaborare in prima persona?

Facciamo un esempio pratico: tutti quanti noi gestivamo una serie di cose in passato per il tramite di persone che collaboravano con noi. Volevamo scrivere una lettera, quindi con la stenografa, la dattilografa, la segretaria, la lettera veniva scritta.

Con il computer ormai le lettere ce le scriviamo tutti quanti da soli e così tutto quanto il resto, no?

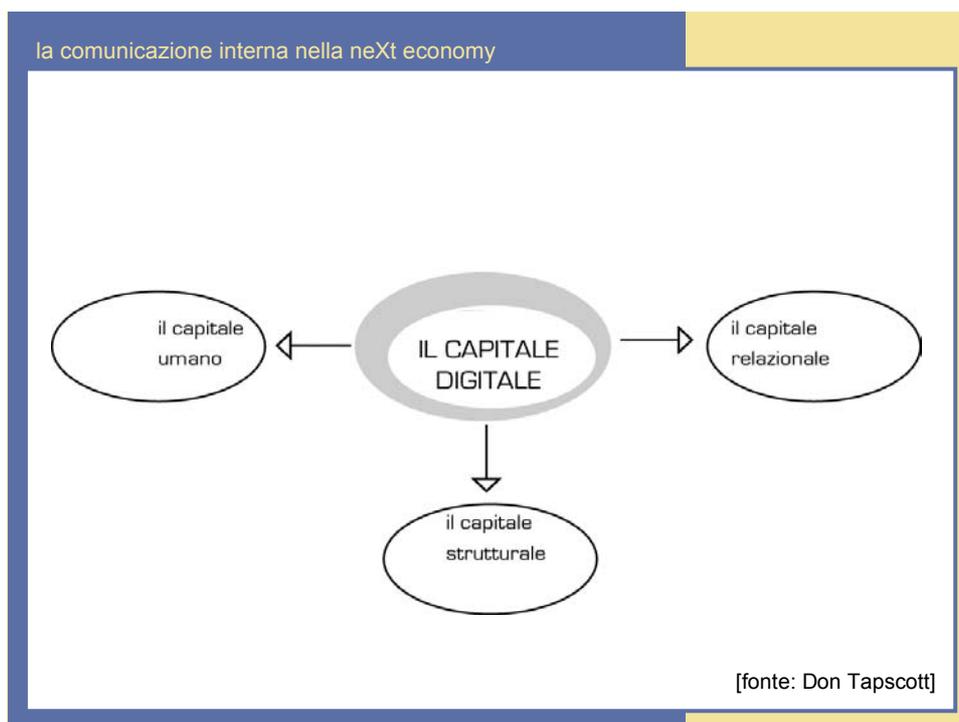
Ancora. Voglio cercare un documento piuttosto che un altro. Qui si inserisce una categoria mentale, attenzione, un cambio di marcia e quindi un po' alla volta cambieranno anche le procedure. La categoria mentale qual è? La categoria mentale è che ogni singolo individuo, potendo elaborare la conoscenza, possa creare valore e quindi debba creare valore e contribuire a creare vantaggio competitivo.

Questo significa che l'approccio precedente, quello della catena del valore di Michael Porter, in cui l'organizzazione è una sequenza di attività legate alle funzioni, o per meglio di dire attività legate a funzioni da gestire in sequenza, comincia a scricchiolare, scricchiola perché l'impresa moderna comincia a diventare gestione di organizzazioni composte da individui che lavorano per obiettivi.

Gestione per attività, gestione per obiettivi. Funzioni organizzate in sequenza, gestione organizzata sulle relazioni. Bene, qui è dove diventa vitale il ruolo della comunicazione. Perché se devi organizzare delle attività in sequenza, ti basta una struttura gerarchica, una buona, solida organizzazione delle attività e del rapporto causa-effetto. Ma se devi lavorare sulle relazioni e se devi far centro sugli individui le relazioni si nutrono di comunicazione.

Questo sta elevando la centralità del ruolo del comunicatore che gestisce le relazioni con gli individui dell'organizzazione. Però ne sta anche un po' cambiando geneticamente la natura, perché questo nuovo comunicatore deve imparare a saper fare cose differenti.

C'è un autore americano che si chiama Don Tapscott che è molto bravo, ha inventato il termine *economia digitale* e infatti ha scritto un libro che si chiama *Digital Economy*, è il consulente di molti governi, fra cui il governo americano. E ha coniato questa definizione di *capitale digitale*. Lui lo chiama digitale perché è un po' sullo stile delle cose che scrive lui. Però in realtà lui sta parlando di quelle che noi definiamo *risorse immateriali*.



La teoria della catena del valore di Porter era basata sulla generazione di valore inteso come risorse materiali. Ricavi meno costi, margini, utili, stato patrimoniale, diversificazione dell'offerta mediante investimenti. Solide cose che potevamo iscrivere a bilancio. Però adesso l'impresa moderna cambia. E l'impresa moderna può cominciare a iscrivere a bilancio, e di fatto hanno già iniziato a farlo, una serie di risorse che sono state definite immateriali.

Sono quelle che Don Tapscott chiama il *capitale digitale*. E lui dice che il capitale digitale è costituito bene o male da questi tre assi: il capitale relazionale, il capitale strutturale e il capitale umano, che, attenzione, non è la somma dei singoli individui o delle singole conoscenze, ma consiste nelle dinamiche fra individui e organizzazione che generano valore. Facciamo un esempio: capitale umano che io posso iscrivere a bilancio come risorsa immateriale nel momento in cui io lo informo, lo aggiorno, costituisco gruppi di individui, di singoli individui che lavorano, che coprono il gruppo allo scopo, ad esempio, di accorciare il *TTM* ovvero il *time to market*.

Il *time to market* è il tempo nel quale un'idea si forma in un prodotto disponibile sul mercato. Bene, se io riesco a formare, aggiornare, supportare le mie risorse umane in maniera tale che il *time to market* della mia impresa sia più breve rispetto a quello della media delle altre imprese, allora creerò vantaggio competitivo, sarò sul mercato più tempestivamente delle altre imprese, probabilmente conquisterò una fetta di mercato superiore.

Questa è generazione di valore. Ma come facciamo a nutrire il capitale umano? L'unico modo è la comunicazione, la comunicazione verso le risorse umane dell'organizzazione.

Vedete, qui cambia già un po' il passo. Perché accade che se parliamo di *time to market*, il capo della comunicazione dovrà subire un po' una mutazione genetica. Perché dovrà cominciare a capire anche dinamiche di marketing, di progettazione, di attività produttive, di logistica esterna. Allora cosa succede? Succede che in questo modo moderno di fare impresa il capo della comunicazione assume un ruolo centralissimo e adesso vedremo come. Sempre se ne ha la capacità, se ha le spalle, se ha il passo per farlo. Ma deve anche cominciare a pensare come un manager a tutto tondo. Pensare a 360 gradi, capire quel tanto, non tutto di tutto perché altrimenti avremo il Leonardo da Vinci, ma capire quel tanto che gli serve per convertire le strategie e le tattiche e gli obiettivi in supporto agli individui in modo tale che facciano meglio il loro lavoro.

Questo è quello che è stato definito *comunicazione performante*. Non comunico per far sapere, comunico per aiutare gli individui e l'organizzazione a fare meglio il loro lavoro. Capitale relazionale, dice Don Tapscott e cioè il capitale cliente, ma anche il capitale partner, il capitale fornitori. Questo cosa significa? Significa che l'impresa moderna non lavora più come una monade, non fa più tutto in casa, si affianca a dei partner e gestisce i rapporti con i fornitori in modo diverso. Al fornitore gli si dice: mi casa es tu casa, o mi fornitor: vieni qui e facciamo insieme impresa, il tuo interesse è che io ti compri più beni o servizi, il mio interesse è portarli all'incasso della mia generazione di valore.

Bene, facciamo squadra unica, e questo cosa significa? Che se bisogna ragionare in maniera costante e gestire la relazione come se fosse una squadra estesa (è per questo che si chiama *extended enterprise*, molti le chiamano imprese a rete, con un numero alto di partner e di fornitori) queste relazioni andranno gestite e l'unico modo per gestire la relazione è attraverso la comunicazione.

E questo dà un ruolo ancora più centrale a chi si occupa di comunicazione, che non sono più soltanto le risorse interne, ma anche le risorse della cosiddetta impresa estesa.

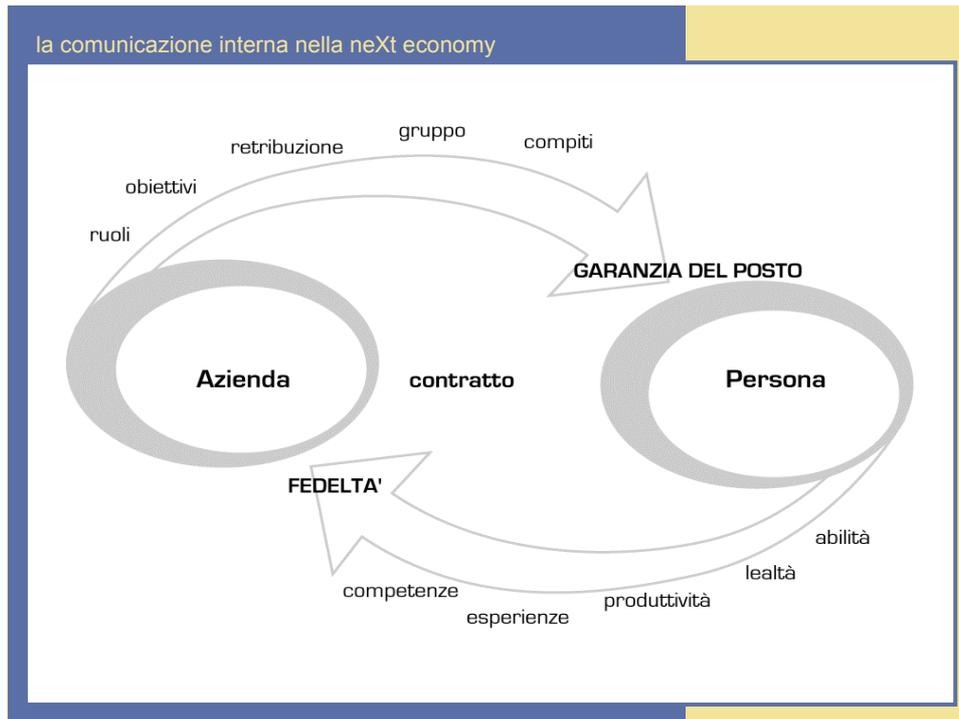
Questo però significa che il campo della comunicazione, pur senza tornare ad essere Leonardo da Vinci, dovrà cominciare a capire di dinamiche di associazioni fra imprese e rapporti fornitori/cliente e cliente/fornitore. Quindi dovrà acquisire una serie di cognizioni a tutto tondo ancora una volta e infine quello che definisce Don Tapscott, *capitale strutturale*.

Prima parlavamo di *knowledge management*. A prescindere dal fatto che io ritenga che il *knowledge management* abbia dato esiti molto ridotti rispetto a quelle che erano le aspettative, il *knowledge management* cos'è in realtà?

Sono i sistemi di conoscenza che sono stati strutturati, il capitale strutturale, all'interno di un'impresa per cercare di generare valore. Allora si dice recentemente che il *knowledge management* è fallito perché la conoscenza non era finalizzata e ciò significa che noi possiamo avere in tasca un volume enorme di conoscenza - e infatti il CRM ha generato un volume enorme di dati e il *knowledge management* un volume enorme di conoscenza - ma se non riusciamo a trasferirla ce ne facciamo ben poco.

Come si finalizza la conoscenza? Anche questa è un'attività di comunicazione. Bene, le imprese moderne lavorano per obiettivi e gestiscono relazioni. Relazioni che generano, in ultima analisi di valore, quando prima parlavamo di partner, relazioni con i partner e con i fornitori. Insieme a un partner produrremo a costi inferiori un prodotto e genereremo valore oppure insieme a un partner presidieremo meglio il territorio, avremo una distribuzione migliore. Perché le grandi banche cominciano ad allearsi con le banche locali? Perché vogliono presidiare il territorio, però se poi insieme stiamo facendo l'impresa, se poi insieme stiamo facendo la guerra dovremo comunicare fra noi e questo è compito del capo della comunicazione interna, di chi ormai diventa capo della comunicazione estesa.

Bene, ho detto prima, altra tendenza: cambia il rapporto fra impresa e lavoratore.

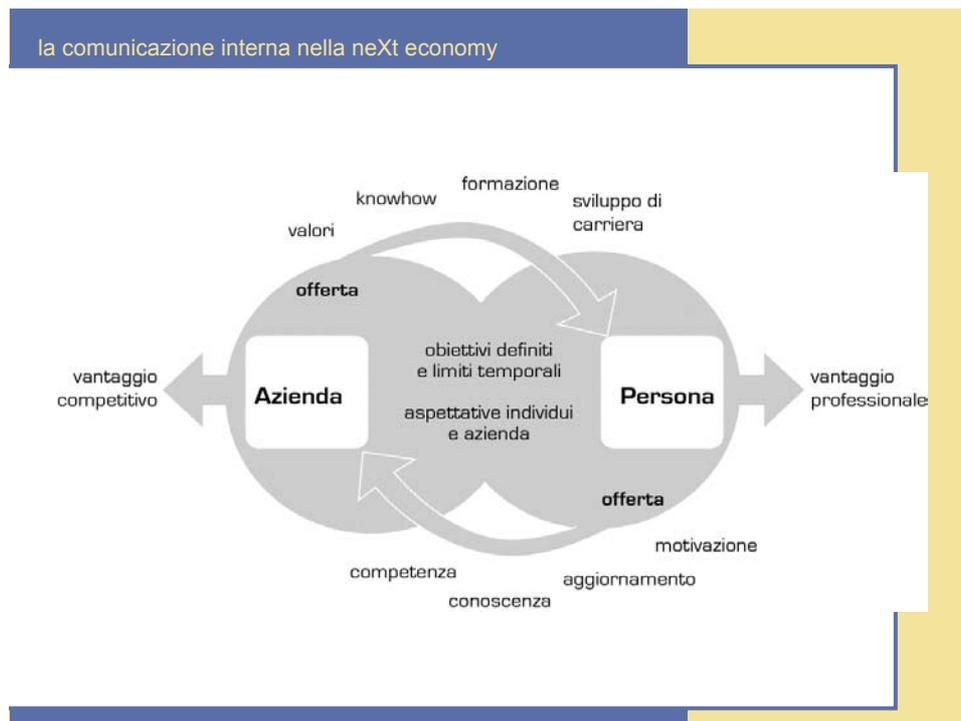


Allora, questa non è una slide mia. Illustra la modalità secondo cui è stato codificato il rapporto fra impresa e lavoratore nell'impresa tradizionale. E' uno scambio. L'azienda nell'impresa tradizionalmente intesa garantisce il posto di lavoro e il lavoratore garantisce fedeltà all'impresa e al suo progetto. Questo è l'approccio tradizionale. Se voi guardate, in cosa si va a materializzare lo scambio? Vedrete che sul versante azienda, l'azienda rilascia ruoli, obiettivi, retribuzione, gruppo, compiti. Sono tutte attività che possono essere tutte bene assolve, e infatti lo sono, da un bravo gestionale. Un gestionale è un manager e sono attività organizzative. Assegno i ruoli, ti dò gli obiettivi, definisco la retribuzione, litigo con i sindacati, definisco con il gruppo, vi assegno dei compiti. Questo è quello che l'azienda trasferisce sul versante del lavoratore. Il lavoratore dalla sua parte, invece, deve contribuire. Ripeto, questa è una slide di Bardoscia, non mia, e lui è un esperto di organizzazioni, con l'abilità, la lealtà, la produttività, l'esperienza, le competenze. Queste cosa sono? Sono tutte attività che il lavoratore deve metter dentro di tasca sua. Sei abile, non sei abile. Sei leale, non sei leale, ti terrorizzo, diventi leale, attività organizzativa, gestionale. Sei produttivo, non sei produttivo, hai le tue esperienze. Certo, la competenza in azienda. Vediamo invece come sta cambiando il patto psicologico fra impresa e lavoratore. Punto numero uno: l'impresa tende a non garantire più la sicurezza del posto di lavoro, nel *life long cycle*, nel ciclo di vita dell'attività lavorativa. Il lavoratore tende a non riconoscersi più come impegnato con l'azienda per lunghi periodi. Ci si incontra sulla base di obiettivi determinati, obiettivi specifici a tempo determinato. Sempre meno ci sono aziende che ti richiedono la fedeltà e ti garantiscono la sicurezza per tutta la tua vita professionale.

Sempre più ci sono aziende e dipendenti che si accordano per fare insieme un tratto di strada ma per raggiungere cosa?

Da parte dell'azienda, l'azienda chiede al lavoratore di aiutarla a competere con successo nel mercato, aderire ai suoi obiettivi specifici e competere con successo sul mercato. Il lavoratore però richiede all'azienda di contribuire alla sua crescita professionale.

Come avvengono le dinamiche di scambio? L'azienda offre al lavoratore valori, *know-how*, formazione, sviluppo di carriera. Il lavoratore controffre all'azienda motivazione, aggiornamento, conoscenza, competenza. Se voi ci fate caso, tre di questi quattro items e cioè i primi tre, nel primo caso, nel secondo caso (ho lasciato per ultimo quello che fa eccezione) sono tutte attività che hanno tutte necessità di essere supportate dalla comunicazione.

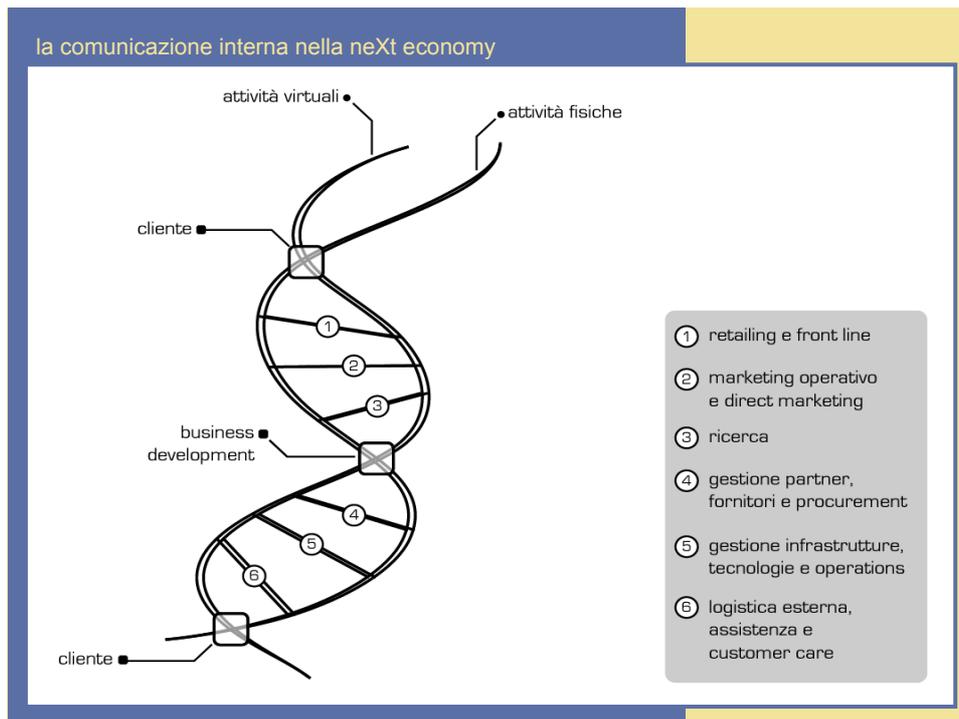


Perché se io impresa moderna dico a te lavoratore, fai un pezzo di strada con me, io ti aiuterò a costruire la tua carriera, qui all'interno, se sarò in grado di dartelo, o all'esterno, perché ne uscirai come un professionista migliore. Questo è il patto corrente, per lo meno a livello manageriale. Queste cose poi io gliel devo rilasciare, è una promessa che devo mantenere. Come faccio a mantenerla? Supportandolo con attività che richiedono comunicazione.

Dall'altra parte al lavoratore vengono richieste motivazione, aggiornamento, conoscenza, anche queste sono attività che richiedono comunicazione.

Questo significa che ancora di più si consolida il ruolo del capo della comunicazione interna come interfaccia della gestione delle risorse umane. Ma in modo totalmente diverso, perché in questo caso il capo della comunicazione interna dovrà essere il garante del nuovo patto psicologico fra impresa e lavoratore. E quindi stimolare una serie di offerte che il lavoratore ha da fare, la motivazione e così via, ma dall'altra parte anche mantenere la promessa che l'impresa gli ha fatto, dargli aggiornamento, formazione, farlo crescere, farlo diventare un professionista migliore. E qui arriviamo a come io ritengo, e ancora una volta è un parere personale pertanto contestabilissimo, che si stia trasformando la catena del valore.

A mio modo di vedere esistono due grandi flussi di attività: le attività virtuali e le attività fisiche all'interno dell'impresa moderna. Le attività fisiche sono quelle che accadono nel mondo reale, le attività virtuali sono quelle legate alla comunicazione.



Se voi guardate al bilanciamento dei pesi, vedete quanto rilievo, nell'impresa moderna, andrà ad assumere la comunicazione: un 50 per cento inteso come centralità non di attività della generazione di valore.

Come si sviluppa il DNA del valore? E' basato su due nodi clienti, è ciclico, in realtà è un nodo cliente che si rinnova.

Il primo impatto è quello con il *prospect*, il possibile cliente.

Al *prospect* si rivolgono la *retailing* e la *front line*, il marketing operativo e la ricerca. Dicevamo prima, cambiano le funzioni collegate ai ruoli, giacché oramai si ritiene, da più parti e questo è ormai consolidato, che il cliente abbia più capacità di comparare un'offerta che ormai è diventata estremamente varia. Quindi quello che si richiede oramai alla *front line* non è più saper vendere. L'immagine del venditore con la valigetta in mano che mette il piede dietro la porta è legato ai film degli anni 50. Il venditore dell'epoca moderna, o la *front line* di banca allo sportello, deve essere in grado soprattutto di ascoltare. Ascoltare le esigenze del cliente, ascoltarle e trasferirle all'impresa perché l'impresa possa fornire i prodotti e i servizi conformi alle loro aspettative. Avere la capacità di ascoltare propria di quelli che prima erano venditori, è una attitudine più da consulenti che da venditori di vecchio stampo. Ecco che la prima linea si trasforma in una linea di persone che sanno interpretare i bisogni e li trasferisce al marketing perché vengano attivate le attività di marketing adeguate e nella ricerca perché vengano studiati i nuovi prodotti e i nuovi servizi. Il secondo nodo è quello del *business development*, ma non ne parlo in questo momento, lo vedremo nella prossima slide.

La seconda porzione, il punto numero quattro, la gestione dei partner, fornitori e *procurement*. Cosa significa questo? Che l'impresa moderna opera sempre più una gestione flessibile. Mentre prima l'impresa faceva tutto in casa, adesso si pone sempre più il problema del *make or buy*, o del *home make*. Quindi lo faccio insieme a partner, lo affido a fornitori esterni che però ho fatto entrare nella mia squadra o lo faccio internamente. Ecco che questa funzione significa che la catena numero cinque, gestione delle infrastrutture e tecnologie operations che sono l'azienda tradizionale, cioè quello che è rimasto dell'azienda com'era prima, entra un po' in competizione. Cosa faccio?

Il nostro nuovo servizio ad esempio di Banca Intesa nel settore della gestione dell'oro - sto straparlando perché sto dicendo cose che non capisco - me lo faccio internamente o chiedo a Paolo Schiatti di Banca Etruria, che ha un' eccellenza in questo ambito, di confezionare per me questo nuovo servizio? Ecco, allora è chiaro che l'azienda comincia a comprare e compra o dal partner o dal fornitore o dal proprio interno. Che succede? Succede che di fatto le risorse produttive devono darsi una mossa per dimostrare di essere competitive e non subire tagli. Motivo per cui, paradossalmente, è come se le risorse produttive tradizionali si stessero

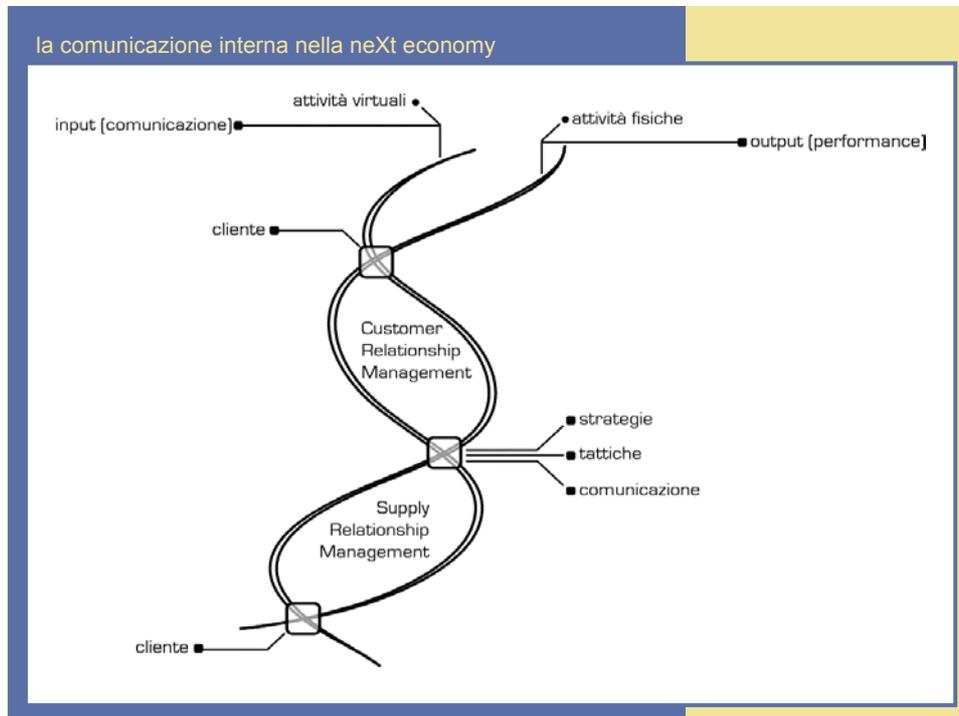
trasformando in venditori. Attenzione, sto ragionando, un po' di provocazione, un po' di paradossi, un po' di metafore, non prendetemi alla lettera. L'ultimo passaggio, logistica esterna, l'assistenza e la *customer care* impatta nuovamente sul cliente.

Però questo è un cliente che ha già comprato da noi, quindi impatta soprattutto sul servizio. Spesso si dice che ci sarà sempre più servizio attaccato a un prodotto. Il cliente che ha comprato va fidelizzato. Perché? La risorsa scarsa di questi tempi è il cliente. Quando Ford ha tirato fuori il modello T delle Ford, disse questa frase meravigliosa: "Potete avere la Ford T di qualsiasi colore purché sia nero". Perché? La risorsa scarsa era la produzione, il prodotto. Allora cosa faceva il manager dell'impresa dei primi del secolo? Si concentrava su come ottimizzare le tecniche di produzione. Come faccio a produrre di più dal momento che ho persone che per tre anni aspettano la Ford T e se la beccano nera anche se pensano che porti scarogna? Nell'impresa moderna la risorsa scarsa non è più il prodotto, ma il cliente. Si parla di *life long value*, il valore di un cliente nell'arco della sua intera vita e si dice: "obbiettivo della mia impresa è che questo cliente sia ad esempio cliente della mia banca o compri le mie macchine per tutta la sua vita". Sei un alfista, bene, ti ho fidelizzato. Vieni sempre al mio sportello, perché ti trovi bene, bene, ti ho fidelizzato. Ma questo come lo raggiungiamo, qual'è la cerniera? La cerniera sono gli uomini. E gli uomini vanno educati al cambiamento, non puoi più avere, non c'è più nessuna banca che si possa permettere lo sportellista scorbuto o che quella mattina si è alzato storto. Le grandi banche si stanno facendo bagnare il naso dalle piccole banche locali che forniscono un livello di intimità col cliente che non ha paragoni.

Le grandi banche si muovono per creare cultura del servizio e come lo fanno?

Con la comunicazione verso le organizzazioni. La comunicazione sta diventando centralissima.

Vediamola adesso un po' più aperta. Attività virtuali e attività fisiche. Le attività virtuali forniscono l'input, l'input e la comunicazione. Le attività fisiche devono generare l'output, l'output è la performance, la comunicazione verso l'organizzazione deve essere al servizio, a supporto della generazione di performance. Performance migliore perché la comunicazione renderà migliori professionisti gli individui.



Allora, c'è una grande area che viene definita *customer relationship management*, l'area di gestione delle relazioni con il cliente, c'è quel business che avevamo trascurato prima e che adesso riprenderemo, c'è un'altra grande area che è il *supply relationship management*, attenzione, non il *supplier* che è la catena dei fornitori, ma la catena della fornitura. Bene, che si ricongiunge col nodo cliente e da lì si riparte per l'acquisto di nuovi prodotti e quindi si torna sulla ciclicità di cui sopra.

Cosa c'è nel *business development*? Nel *business development* sono allocate nel nuovo modo di fare impresa, tre grandi attività: le strategie, le tattiche, la comunicazione.

Gira che ti rigira, in questo fenomeno, in questo cambiamento che si sta verificando nel modo moderno di fare impresa, voi, capi della comunicazione vi ritrovate, quella è la cabina di regia. Ipotizziamo che le attività fisiche siano il sistema muscolare, devono muscolarmente andare a strappare il risultato dal mercato, che la comunicazione sia il sistema nervoso, deve fornire gli impulsi, il *business development* è il luogo in cui si codificano le strategie, si definiscono le tattiche e si capisce come e a chi comunicarle. Strategie tattiche sono il cervello, la comunicazione è il cuore pulsante che consente a tutto il corpo umano di funzionare. Per questo motivo io ritengo che i manager della comunicazione, i capi della comunicazione che non saranno in grado di cominciare a ragionare a tutto tondo, a 360 gradi, quindi sentirsi artefici e protagonisti del mondo moderno di fare impresa avranno delle crisi d'identità; i manager della comunicazione, i capi della comunicazione che invece riusciranno a interpretare il loro ruolo, capiranno che devono *step in* nella cabina di regia del modo moderno di fare impresa, affiancare il top management per riuscire a sostenere l'unica cosa veramente importante dell'impresa moderna: le relazioni che abbiamo detto si nutrono di comunicazione e questi si ritroveranno ad avere una centralità inusitata.

In tutta la storia del fare impresa, la comunicazione verso l'organizzazione non ha mai avuto un'opportunità di questo genere. Queste sono a riassunto di quello che dicevo prima, i vari versanti della comunicazione, ve li lascio semplicemente leggere, ve li ho già accennati prima. Attenzione, ci sarà bisogno di un attimo di tempo, non è che mi uscite da questa sala e andate a prendere per la collottola l'amministratore delegato e gli dite: " ehi giovanotto, dammi lo spazio che mi compete!".

E' una cultura, va creata. Come dicevo prima, catena di montaggio, fine del secolo scorso, catena del valore di Michael Porter anni sessanta, anni settanta. Quindi è già iniziato il percorso. Questo è il meccanismo di generazione del valore. Dati, informazioni, conoscenza. Ruolo centrale della comunicazione che si inserisce, entra nel vivo dei processi, pensate all'esempio che ho fatto prima per il *time to market* per esempio: entra nei prodotti e nei servizi. I processi, ma altrettanto, i prodotti e i servizi, hanno necessità che gli venga iniettata della comunicazione. Adesso vedremo come. Questo genera il valore. Facciamo un esempluccio terra terra. Dati, informazione, conoscenza. Dati, siete circa 50, siete quasi tutti non di Arezzo, tranne Paolo, probabilmente altri due o tre. Dati, questi sono i dati. I dati non servono a niente se non vengono messi in connessione, queste sono le informazioni. Siete tutti professionisti della comunicazione, alcuni di voi sono attualmente in attività, altri di voi hanno fatto questa carriera per tutta la vita. Chi è venuto qui ospite non è socio ASCAI, potrebbe non essere un professionista della comunicazione, ma ha pagato una fee per essere qui oggi, 260 euro. Bene. Questo cosa significa? Significa che tutti voi siete in qualche modo interessati al fatto di poter incassare valore da quello che io vi sto dicendo. Se siete professionisti e non avete voglia che io vi meni per il naso, se siete delle persone che hanno investito tutta la loro carriera nella comunicazione avete ben chiaro, molto più di me, come vanno le cose nel vostro settore. Se siete qui avendo pagato una fee, dite "dacci qualcosa in cambio". Bene, conoscenza.

Io ho nozione, conoscenza, ho elaborato i dati, so qualcosa in più. So per esempio che, nella seconda parte, parleremo di uno degli strumenti per fare comunicazione e io ho scelto la business tv. Nel mio ultimo libro parlo di una ventina di strumenti, però qui mi è sembrato opportuno, piuttosto che stare in superficie, più piacevole entrare nel merito di uno e approfondirlo.

Parlando di business tv io so per esempio che Andrea Zorzi ha già nella sua attività di comunicazione interna una business television e che invece Antonio Campanella ha voglia magari di farne una e di chiedersi come. E Paolo Schiatti, che se n'è andato e quindi mi ha lasciato senza nessuno di Banca Etruria, Paolo invece ha piacere di capire se gli serve una business television. Questo rientra nel mio patrimonio di conoscenza. Ora io devo comunicare con voi, devo finalizzare la mia conoscenza e capire cosa si aspettano Andrea, Antonio e Paolo. Andrea vorrà capire il come, vorrà capire il come perché la fa già. Antonio vorrà capire il cosa perché sta pensando di farla. Paolo che qui se ne interessa un po', vorrà capire il perché.

Il mio compito di comunicatore è fornire loro il come, il cosa e il perché, perché loro possano fare cosa. Andrea Zorzi torna a casa, chiama il buon Procopio e si è preso quattro, cinque note e sono quattro cinque sciabolate alla vita delle prossime due settimane di Procopio che deve inserirle nei prodotti. Antonio torna a casa, convoca un brain storming con gli altri suoi

collaboratori, per cercare di far crescere un progetto. E Paolo torna a casa e scrive una memo per il suo amministratore delegato e direttore generale. Questi sono degli output, un programma variato, un progetto, una memo. Sono l'equivalente del prodotto. Quando si può parlare di generazione di valore, quando la conoscenza, basata sui dati e sulle informazioni, è stata finalizzata, spinta dentro, accelerata, facilitata all'interno dei processi per generare un prodotto migliore o un prodotto nuovo. Questa è generazione di valore. E ma allora la comunicazione è l'acceleratore, è il facilitatore, è l'agevolatore, è la casella fondamentale.

Per questo abbiamo buttato tutti via, anzi avete buttato tutti via facendo l'università, i soldi su CRM e su knowledge management, perché il CRM si è fermato al livello delle informazioni. Data base riempiti di tutti i dati, la profilatura di come io mi gratto la testa perché lo vuole sapere la Nestlé come mi gratto la testa.

E lo scrive, lo mette lì dentro e poi tutti questi dati non riesce a tirarli fuori per portarli all'incasso. Il knowledge management, tutta la conoscenza della nostra impresa, tutta l'impresa a lavorare su stipare la conoscenza e poi rimane lì, nei data base.

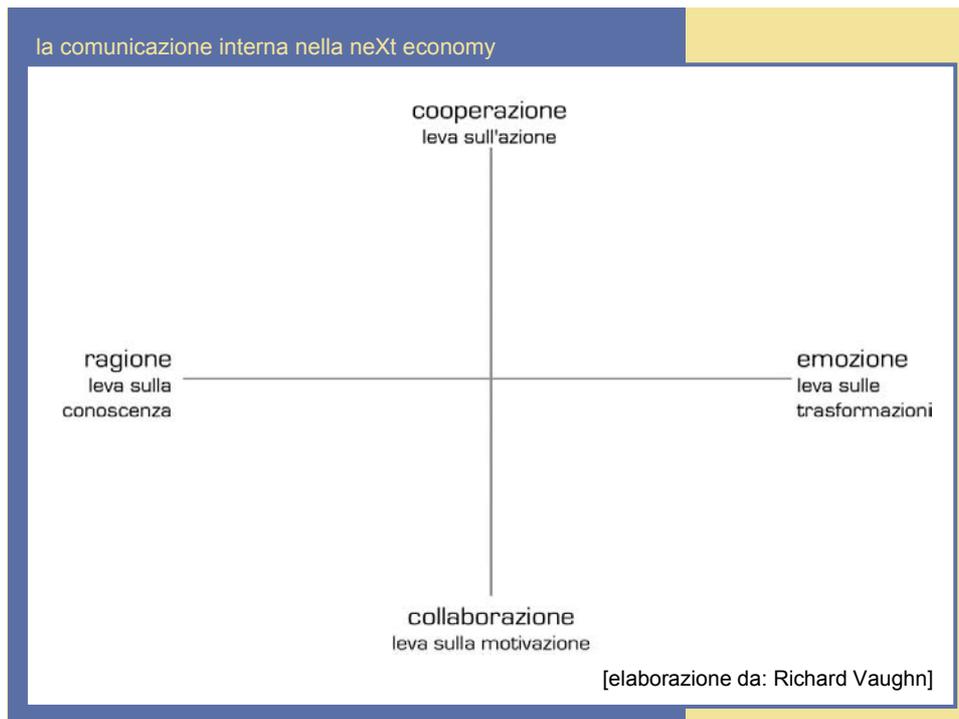
Perché? Perché sono muti, sono ciechi, sono incapaci di andare verso l'esterno se manca quella casella, quell'acceleratore, quel facilitatore, quell'agevolatore che è la comunicazione. Perché i dati e la conoscenza se non vengono comunicati rimangono lettera morta. Può accadere la cosa più bella di questo mondo, cioè sta passando, non lo so, Sharon Stone fuori da questa porta, se nessuno me lo comunica io sono qui e continuo a parlare con voi di noiosità. Senza la comunicazione, il CRM e il knowledge management non hanno alcun valore e infatti sono stati registrati a perdite da capitalizzare, portati al patrimonio. Ecco come, a mio modo di vedere, dà una semplice matrice, alcuni settori sono più predisposti per strumenti di comunicazione innovativa, perché esiste una richiesta di comunicazione maggiore all'interno dei loro processi o all'interno dei loro prodotti.

E' una semplice matrice, alta bassa, bassa alta, processi in verticale, prodotti in orizzontale. Facciamo un paio di esempi.

Nel settore farmaceutico c'è un'esigenza molto alta di comunicazione iniettata nei prodotti.

E' importante che i prodotti vengano adeguatamente illustrati dagli informatori medico-scientifici. Per quanto riguarda i processi, sono talmente meccanizzati e automatici che l'apporto che voi comunicatori potete dare a far crescere il processo è piuttosto inconsistente, fatto salvo nell'ambito della ricerca che però lavora a piccoli gruppi che comunicano già abbastanza bene fra loro. Nel settore, invece, per esempio, della generazione dei grandi impianti, io ho fatto una conferenza all'associazione dei grandi impianti recentemente, la comunicazione, il livello di comunicazione richiesto è altissimo. Perché ogni grande impianto è una nuova impresa che ha caratteristiche diverse da tutte le altre e che però richiede delle esperienze di tutte le altre. Quindi c'è bisogno di iniettare tanta comunicazione nei processi. Alcuni settori, come quello bancario assicurativo per esempio, richiedono forte contributo di comunicazione sia nei processi sia nei prodotti. Scusate torniamo un attimo indietro, vi ho dato anche un'indicazione di quando le tecnologie di comunicazione innovativa cominceranno ad essere veramente vitali all'interno di questi settori. Ho segnalato quei settori retinati 2002-2007, sono già partiti. Per esempio la televisione di Andrea è già partita all'inizio del 2002 e la televisione della Fiat è partita ancora prima, insomma auspici Cantarella che era piuttosto l'illuminato. Ci sono altri settori in cui invece, oggettivamente, c'è un'esigenza meno pressante e quindi in previsione in un periodo successivo. Questa è la matrice di Richard Vaughn in cui io ho messo un po' le mani.

Chi è Richard Vaughn? Dunque Richard Vaughn è quello, per intenderci, che ha codificato la cosiddetta FBC GRID, lo strumento di valutazione dell'efficacia degli investimenti in pubblicità. E' un grosso studioso americano.



Lui dice che ci sono quattro grandi attitudini nel campo della comunicazione verso l'organizzazione. Io ho aggiunto sotto le leve. Vaughn dice: l'attitudine alla gestione della comunicazione per vie razionali, l'apprendimento, la formazione. Per vie emozionali, e cioè la motivazione, l'aggregazione del consenso. Dall'altra parte c'è la collaborazione e cioè la capacità di fare squadra. Però, in più alta analisi, la cooperazione, la capacità di essere produttivi e competitivi lavorando insieme. E lui ritiene che all'interno di questa matrice si possano individuare i vari bisogni di comunicazione dell'organizzazione. Io ho aggiunto delle leve, cioè a mio avviso la ragione fa leva sulla conoscenza, la cooperazione deve far leva sull'azione, l'emozione deve far leva sulle trasformazioni, la collaborazione sulla motivazione. Questo a me è sembrato sufficiente però per collocare le attività di comunicazione avanzata, cioè di comunicazione innovativa.

Sono ricorso a un altro studioso, Larry Percy, docente a Oxford di economia e marketing, persona molto simpatica per altro, che ha fatto un grosso lavoro sulla teoria delle motivazioni. Lui ritiene che esistono tre grandi aree di scalabilità della motivazione e che il primo passaggio sia la risoluzione dei problemi concreti. Io richiedo che i comunicatori mi aiutino a risolvere i miei problemi concreti. Il livello successivo, la crescita professionale, la gratificazione economica e di ruolo, la costruzione della carriera e infine il riconoscimento dei valori individuali e della crescita culturale. Questa è la scala delle motivazioni.



[elaborazione da: Larry Percy]

Ora io ho incrociato la mia versione rielaborata, perché ho cambiato uno dei quattro assi, della matrice di Vaughn con le motivazioni ai bisogni di Percy. Perché mi è sembrato che nell'impresa gestita con tecniche di comunicazione innovative, essere fondati soltanto sui bisogni dell'organizzazione, non fosse sufficiente perché c'è una forte componente di motivazione che il comunicatore deve saper sollecitare. Le ho incrociate e quindi sono andate giustapposte creando una matrice in cui abbiamo di base i bisogni e vengono intrecciati con le motivazioni. Bene, qui ho fatto un piccolo esempio di come è applicabile questa matrice. Questo esempio è nel mio libro.

Quando scrivevo il mio ultimo libro stavo lavorando su un progetto di comunicazione innovativa per Ras. Quindi sentivo molto le esigenze della direzione commerciale che aveva bisogno di sollecitare gli agenti, i venditori perché si vendessero più polizze o si facesse più fidelizzazione e feci l'esempio, infatti l'esempio che è lì è quello tratto dal libro, sull'esigenza che aveva il direttore commerciale di Ras, che peraltro è una persona molto brava, un ex McKinsey, e il direttore commerciale diceva: io ho bisogno di fare tre cose sostanzialmente. Di aiutarli a risolvere problemi concreti, che loro incontrano nella loro attività quotidiana e hanno bisogno di verificarsi perché se rimangono sempre nel chiuso della loro agenzia, del loro territorio hanno connotazioni un po' individuali. Ho bisogno però anche di segnalargli la strada verso il miglioramento e questo riesco a farlo anche molto bene stimolando l'emulazione mediante migliori pratiche. Gli racconto come altri hanno trovato dei sistemi, hanno trovato dei modi per poter fare meglio e questo sollecita l'emulazione. E però anche, quando vado lì, gli faccio il mio bel predicozzo, vado dritto al cuore dei migliori, gli spiego quali sono le nostre sfide di questo periodo, gli dico perché dobbiamo vincere insieme e così via. E il direttore commerciale diceva: " e io vado dal capo della comunicazione interna e gli dico aiutami a fare questa cosa". Perché il capo della comunicazione interna mi dice, bene facciamo un articolo, mettiamolo in internet, mandiamo un po' di circolari. E lui diceva vado io, andava lì, faceva queste due ore nell'agenzia e l'agenzia si rivitalizzava, grandi risultati nel periodo successivo. Questo mi fa sempre venire in mente un Ricomincio da tre di Troisi, io non so se vi ricordate che a un certo punto c'è Marco Messeni che diceva a Troisi, ma tu li leggi i libri? E Troisi risponde: io? No! E dice, come fai? Nella vita è importante leggere. Lui dice, io veramente ci ho pensato, io a leggere sono uno, quelli a scrivere sono tanti e non ce la faccio mai. Allora è meglio che lascio perdere! Il direttore commerciale era uno, le agenzie Ras sono 978, 978. L'unico modo efficace per poter portare quello stesso impulso, seppure diverso consentitemelo, io non credo che la televisione sia uguale alla presenza umana, non lo crederò mai, altrimenti vedrei mia moglie in televisione e le confesserei il mio amore televisivamente, dal video citofono. Però l'unico modo per potere comunicare con questa organizzazione di 12.000

persone, 978 agenzie con la stessa capacità d'impatto della risoluzione dei problemi pratici, della illustrazione delle best practice, della carica aggregante, della motivazione, delle parole, delle facce, delle espressioni, delle sopracciglia che si alzano, poteva avvenire mediante un'attività di corporate tv, che è poi la scelta che hanno fatto. Quindi, come possono essere collocate attività di questo genere. E' la mia ultima slide. Questo è quello che io ho definito il circolo virtuoso della comunicazione verso l'organizzazione. E' basato su tre semplici concetti e viene definita FLC grid, feel, learn, do. Una buona attività di comunicazione interna io ritengo che debba stimolare emozioni, aggregare consensi, creare emozione, feel, che debba creare apprendimento, rilasciare cognizioni, finalizzare la conoscenza, creare in ultima analisi know-how, capacità di sapere e di how-to, di come fare meglio le cose e debba stimolare l'azione che si chiama leva conativa, che sembra una parolaccia, ma che in realtà è a valle della mia comunicazione tu ti senti spinto a fare, sia perché ti ho motivato, feel, o anche perché ti ho addestrato e tu ritieni di volerti mettere alla pratica, praticamente alla verifica, per capire se e quanto sarai capace di fare meglio. E' un circolo e si può partire da una qualsiasi di queste leve e arrivare alle altre con una pennellata superiore di quella iniziale, ma con un circolo che si deve compiere. Come questa cosa possa avvenire, o tramite rapporti interpersonali, o tramite gli strumenti che tradizionalmente utilizzate, o meglio attraverso alcuni strumenti innovativi. Io ho dedicato la seconda parte di questa relazione, cioè quella dopo il coffee break, come vi anticipavo prima, a uno di questi strumenti possibili, che è la business television che io preferisco chiamare corporate television. E l'ho dedicato ad uno soltanto perché mi piaceva l'idea di andare un po' in approfondimento invece che restare in superficie su tanti e quindi rendere accademica la seconda parte. E quindi nella seconda parte parleremo degli strumenti e per questa prima parte è tutto. Grazie.