

MyAdvice

The Knowledge Review

SPECIALE DOSSIER



MULTIASSET vs FIXED INCOME

Strategie
per battere
la volatilità

COVER STORY

JULIE DICKSON

"Investimenti semplici
e a lungo termine"

HIGHLIGHTS

Tra calcio e business, l'identikit del leader

I consulenti patrimoniali e l'utilità del "Cliente-Famiglia"

Consulenti, come proporre investimenti sostenibili

INTERVISTA ESCLUSIVA

PIER CARLO PADOAN

Economista ed ex Ministro
dell'Economia e delle Finanze

Special Guest del PFEXPO'19 di Roma

ProfessioneFinanza®
a favore di



MyAdvice | n. 3 anno 9 | **Marzo 2020** | € 15

Poste Italiane s.p.a. - Spedizione in Abbonamento Postale - D.L. 353/2003
(convertito in Legge n27/02/2004 n° 46) art. 1, comma 1, LO/MI



ISSN 2284-0621



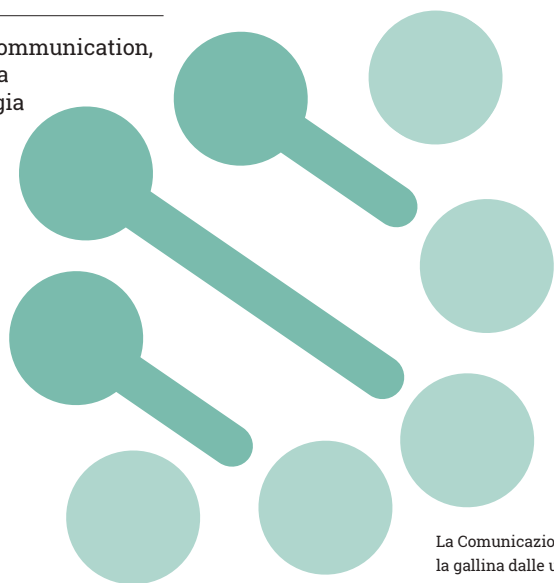
*Il mezzo è il messaggio: il futuro
è nel nostro passato*

La comunicazione digitale, i new media, hanno allargato la platea e gli spazi per poter "andare in scena". Ma le logiche che lo studioso Marshall McLuhan ha teorizzato in tempi non sospetti per descrivere al meglio i segreti della comunicazione non sono affatto variate, e diventano sempre più importanti anche in ambito corporate. Con le aziende moderne che devono cercare sempre nuove strade per acquisire valore e credibilità (ce ne parla Suglia a pag. 94).



94

Corporate communication,
l'importanza
della strategia



La Comunicazione d'impresa:
la gallina dalle uova d'oro

101

COMUNICAZIONE & RELAZIONE

Corporate communication, l'importanza della strategia

Saper comunicare, anche a livello aziendale, può essere il fattore decisivo nelle occasioni di business che possono capitare giorno dopo giorno. Per questo è fondamentale adottare delle tecniche vincenti



by **Mario Suglia**
CEO di Nomos Value Research
Partner e General Manager di Inarea

Tempo di lettura: 15'
Intermedio ●○○○

In breve

Occorre una strategia, una strategia forte. Per competere sui mercati la comunicazione resta una leva decisiva, a condizione che se ne comprenda la rinnovata centralità. La comunicazione d'impresa non può prescindere dal contesto in cui l'impresa si trova ad agire. Se complessità e interdipendenza sono i nuovi elementi strutturali della relazione degli stakeholder di un'impresa, devono essere caratteristiche della comunicazione.

Quattro secoli fa, John Donne recitava "Nessun uomo è un'isola, intero in sé stesso. Ogni uomo è un pezzo del continente, una parte della Terra".

Il tema della relazione è inevitabilmente al centro dello sviluppo di una comunità e, in quanto tale, è il centro di una adeguata corporate communication. La tecnologia ha modificato e moltiplicato i touchpoint. Per anni ci eravamo abituati alla comunicazione di massa è irrimediabilmente archiviata nel passato. Ma anche la comunicazione di uno verso uno, che era sembrata la modalità primaria per superare la logica dei target di massa, è destinata a essere un episodio trascorso. Oggi la comunicazione è di tanti verso tanti. Oggi siamo e viviamo in Community.

Vale per gli individui, vale per le imprese. Non basta più la share of voice proporzionata

alla share of market; le logiche dell'advertising tradizionale sono inapplicabili. Il contesto impone a chi comunica di essere contenuto e media al tempo stesso. Sembrano realizzati i tempi della visione di Marshall McLuhan: il mezzo è il messaggio. Sembrava la proclamazione di una intuizione filosofica, oggi è solo la rappresentazione della realtà. E affinché il mezzo sia messaggio avrebbe bisogno di forti contenuti.

Ogni impresa diventa quindi "editore", che ha bisogno di palinsesti complessi, declinati sui diversi media - tradizionali e social - e di contenuti flessibili, che assicurino "interdipendenza". Per questo la corporate communication oggi richiede una strategia forte.

I target si sono scomposti, sovrapposti; l'obiettivo della comunicazione non può più essere il destinatario del messaggio, preso



La "corporate reputation" è una risorsa di valore inestimabile con impatto rilevante sul business aziendale. Secondo un recentissimo report, i manager di tutto il mondo, in media, attribuiscono il 63% del valore di mercato dell'azienda alla reputazione.



In questo quadro è convinzione comune a quasi tutti i manager l'importanza di comunicare i valori aziendali: 8 manager su 10 in tutto il mondo (79%) affermano che è importante che il CEO comunichi i valori della società per il riconoscimento positivo dell'azienda.

MEDIA

Si tratta degli strumenti comunicativi di cui ci si può avvalere. Ai mezzi tradizionali (tv, stampa, radio, cinema e affissioni) si sono aggiunti i new media, frutto degli sviluppi tecnologici e della convergenza tra settori diversi dell'industria della comunicazione, quali il media, l'informatica e le telecomunicazioni. Si pensi alle più recenti forme di comunicazione che si avvalgono dell'uso di dispositivi elettronici connessi a internet come gli smartphone.

singularmente o per cluster sempre mobili e modificabili; la comunicazione delle imprese si rivolge alle relazioni con gli stakeholder. La corporate communication deve presidiare i luoghi della relazione con dipendenti, fornitori, consumatori reali e consumatori potenziali, e tutte le loro contaminazioni. L'insieme di tutti questi soggetti con al centro l'impresa, uniti da valori/contenuti comuni, è ciò che potremmo definire il "mondo azienda".



La tecnologia della comunicazione ha moltiplicato e trasformato la modalità del contatto. Si comunica sempre più in mobilità. Smartphone e tablet sono diventate protesi insostituibili per tutti, la comunicazione deve tenere in conto questa radicale rivoluzione: le relazioni one-to-one sono istantanee, immediate, comprimendo tempo e spazio, e annullando l'individualità della comunicazione, rendendola - come abbiamo detto - di tutti verso tutti.

Il reticolo di comunicazione che si costituisce deve essere presidiato, così come ieri si presidiavano i singoli strumenti di comunicazione: una volta bastava una lettera ben scritta, per rivolgersi ai dipendenti, poi è subentrata la leggerezza produttiva della mail, che si è privata del supporto cartaceo



Si comunica sempre più in mobilità: smartphone e tablet sono diventate protesi insostituibili per tutti, la comunicazione deve tenere in conto questa radicale rivoluzione



Mario SUGLIA

Fondatore di Nomos Value Research e partner e Managing Director di Inarea Identity & Design Network, ha ideato il "depackaging design", programma di valorizzazione economica e patrimoniale dell'impresa. Oltre all'attività imprenditoriale, tiene seminari presso le università pubbliche e private.

e della distribuzione pesante. Oggi non basta più né l'una né l'altra; possono ancora servire entrambe, ma non sono più sufficienti. La comunicazione con i propri dipendenti non può prescindere dai canali social frequentati da loro o da loro creati autonomamente. Analoghe considerazioni valgono per le comunicazioni B2B verso i fornitori o per quelle B2C rivolte ai consumatori reali e potenziali. Non si può rinunciare all'advertising o alle newsletter, ma si deve avere la consapevolezza che né l'una né



l'altra potranno bastare – se non integrate in un piano media che riguardi anche le realtà social e non supportate da contenuti coerenti.

La “strategia forte” della nuova corporate communication deve saper ri-comprendere tutti gli strumenti, con la consapevolezza che il successo dipenderà dalla capacità di presidiare l'interdipendenza. La relazione è il luogo della comunicazione. “Medium is the message”, ma anche “medium is the massage” – sempre per citare McLuhan – poiché la relazione modifica per contatto, per assidua frequentazione, come se fosse un massaggio continuo e costante. Un'esperienza che si prolunga. E questa è un'altra parola fondamentale nella corporate communication di oggi: l'esperienza. Un'altra, solo all'apparenza logorata, si deve aggiungere: valori. L'immane anglicismo ci induce a parlare di “user experience”: la comunicazione delle imprese deve fare i conti con le relazioni, quindi con le modalità con cui il consumatore, reale o potenziale, si mette in contatto con il “mondo azienda”. L'esperienza d'uso si qualifica non solo per il prodotto consumato, per la sua qualità (ormai prerequisito obbligatorio), per il suo prezzo, per la sua reperibilità distributiva, ma anche e soprattutto per il mondo di

Le relazioni non si improvvisano, si disegnano. Da qui la centralità del design, non solo inteso come forma estetica, ma anche come qualità e intensità della relazione

valori che evoca. L'esperienza d'uso di un prodotto è ancora una volta una relazione; una relazione con il “mondo azienda”.

Le relazioni non si improvvisano, si disegnano. Da qui la centralità del design, non solo inteso come forma estetica, ma anche come qualità e intensità della relazione. Il design è sempre più il significante che narra il significato, facendo leva su qualità e semplicità dei mezzi, sul contenuto, sulle relazioni. E questo sia se ha come oggetto un'impresa, sia un prodotto. La comunicazione corporate è inevitabilmente prioritaria rispetto alla comunicazione di prodotto. Il prodotto è una delle modalità per entrare nel “mondo azienda”. È esso stesso un media. Quindi il rapporto non è più

tra cliente e fornitore, ma tra partner che condividono lo stesso mondo valoriale. La relazione con il prodotto non è più solo consumazione, ma è anche appartenenza a valori comuni. Ancora una volta ritorna la complessità, come caratteristica del nostro tempo. Una complessità che si risolve nell'esperienza del consumatore/partner e nella relazione che si crea con lui; anche nel punto vendita. Il luogo dell'acquisto (che sia fisico o che sia virtuale, analogico o digitale) deve evocare lo stesso “profumo valoriale” che caratterizza l'impresa.

L'importanza del design e della comunicazione, portano quest'ultima, al pari della strategia, a una progressiva nobilitazione, facendola salire inevitabilmente ai “piani alti” dell'impresa. La comunicazione corporate riguarda il top management. Non è più ancillare rispetto al marketing. La comunicazione d'impresa è e pretende di essere strategica. La comunicazione diventa un asset strategico, perché costruisce valore. I valori costitutivi dell'impresa, quelli che riescono a comunicare, quelli che caratterizzano il suo mondo, sono un valore, sono patrimonio. E se la comunicazione corporate (ovvero la strategia, il design, il brand, la raggiungibilità) è un

asset strategico, non può non avere sempre più un dialogo fecondo con la finanza. La capacità della comunicazione di semplificare il messaggio (anche quando questo è tecnico e apparentemente arido come un dato di bilancio), di disegnare le relazioni, di rendere raggiungibile il messaggio a ogni “abitante” del “mondo azienda”, la rende oggi indispensabile ogni qualvolta l'impresa voglia intraprendere un percorso di finanza di debito o di equity. Questo dalle grandi operazioni, come per esempio un IPO, fino alle piccole operazioni di apertura o semplice rinnovo di una linea di credito presso la banca di riferimento. La finanza è ciò che i singoli e le imprese vivono quotidianamente, inconsapevolmente. Lo stesso vale per la comunicazione. Entriamo in un negozio, stipuliamo un contratto, valutiamo se quell'oggetto o quel prodotto è adeguato alle nostre esigenze, facciamo un acquisto; ognuno di questi è un atto finanziario e al tempo stesso di comunicazione. Un'operazione finanziaria, se supportata da attente azioni di comunicazione, potrebbe avere più probabilità di successo di altre.

Altro aspetto dei grandi cambiamenti in corso è che oggi non si può più parlare di target, non più di mercati. La

rivoluzione digitale ha favorito la creazione di mondi valoriali, nei quali convivono prodotti, consumatori, esperienze. In questi mondi i ruoli cambiano, le relazioni che si costruiscono tra i diversi stakeholder modificano la natura e i perimetri merceologici e distributivi; tutti diventano soggetti attivi: sia chi compra, sia chi vende. Per questo tutti diventano partner. Tra partner la comunicazione è per sua natura bidirezionale e interdipendente.



Ma c'è una differenza ulteriore e più qualificante: il brand non è più solo un segno grafico. Il brand deve essere “design della leadership”, come ripete da tempo il mio partner Antonio Romano, fondatore di Inarea Identity & Design Network

Con i partner diventa prioritaria la relazione e la sua qualità. Non basta più il medium tradizionale, ma è necessario un forte brand, un mondo di valori narrato con il design. E questo non solo perché la

nostra vita di relazioni è sempre più affollata di loghi; di queste migliaia di marchi solo poche decine – e forse meno – diventano memorabili nella nostra esperienza.

Ma c'è una differenza ulteriore e più qualificante: il brand non è più solo un segno grafico. Il brand deve essere “design della leadership”, come ripete da tempo il mio partner Antonio Romano, fondatore di Inarea Identity & Design Network. E questo anche perché deve ridisegnare le relazioni dell'impresa con i suoi stakeholder, ponendo il suo “mondo azienda” al centro nella competizione e il più possibile inclusivo. Come il prodotto traccia la relazione che diventa “user experience”, il brand diventa una modalità di relazione: diventa “brand experience”. Il “mondo azienda” è fatto dall'impresa più i suoi stakeholder nella modalità delle relazioni che si costruiscono e dei valori/contenuti che si condividono.

E come ci ha insegnato Steve Jobs “Creatività è connettere cose”, prendere elementi che già esistono per fare qualcosa di nuovo e di utile: questo serve a trasformare la conoscenza in innovazione. Il “mondo azienda” richiede una nuova comunicazione d'impresa. Non bisogna dimenticare che questa rivoluzione è accaduta

per il nuovo ruolo acquisito dalla tecnologia digitale, che ha modificato la natura stessa delle relazioni. Non solo: ha modificato gli stessi perimetri merceologici; oggi possiamo parlare a buon diritto di metasettori, dove la merceologia tradizionale è modificata dalla novità digitale. In certi mercati la rivoluzione è più evidente: basti pensare al Fintech e all'Insurtech che hanno

modificato i tradizionali mercati della finanza e delle assicurazioni. Ancora più evidente l'influenza della tecnologia digitale nell'evoluzione delle aziende e dei mercati dell'informatica (Ibm la prima, su tutti) e delle loro contaminazioni: come accaduto per General Electric, che partendo dall'elettricità, passando per l'automazione, l'intrattenimento, la finanza, la diagnostica, i motori, è autore e attore nell'evoluzione delle smart cities.

Qualche anno fa abbiamo definito un percorso strutturato per seguire i processi della nuova corporate communication: il depackaging, un approccio imprenditoriale e culturale che parte da un processo di valore, possibile solo se l'impresa identifica il suo significato, il suo perché. Perché questo sia compreso e valorizzato, è necessario rimuovere le sue sovrastrutture (la "confezione", il packaging appunto). Partendo dal significato dell'impresa è quindi possibile costruire le sue attività economiche e il suo patrimonio. L'ideazione del depackaging nasce dall'osservazione del comportamento imprenditoriale nell'attuale contesto socioeconomico e dall'importanza del concetto di bilancio come equilibrio tra conto economico e stato patrimoniale. Esiste infatti, oggi, un significativo sbilancio a

favore del conto economico che ha squilibrato drammaticamente imprese, economie e intere civiltà. Questo è stato anche causato dalla grande attenzione verso la dimensione della "fabbrica" (prodotto) che ha fatto dimenticare la dimensione di "impresa" (come mondo di valori e di relazioni). Il depackaging mira a dare centralità ad entrambe le dimensioni e a ristabilire un vero bilancio tra conto economico e stato patrimoniale, andando a recuperare quel significato originale di "impresa" che le logiche di mercato/prodotto hanno fatto dimenticare. Solo ridando centralità anche al concetto di "impresa" e ai suoi significati si può realizzare un programma costruttivo di sviluppo per un'azienda. L'approccio depackaging, inoltre, pone in luce la necessità per un'impresa di ristabilire un rapporto con il mondo della cultura allo scopo di generare ricerca, contenuti e significati che, diventando parte dell'impresa, ne accrescono il valore. Per questa via si arriva a un nuovo ponte tra impresa e cultura, che sappia coinvolgere artisti, rappresentanti delle scienze e del sapere umanistico, associazioni ed enti come musei, biblioteche, università e scuole. Anche questa è la nuova impresa; anche questo è il percorso per una nuova comunicazione d'impresa.



CORPORATE COMMUNICATION

L'ampio campo delle comunicazioni aziendali non può essere determinato con assoluta precisione, dato che va anche a sovrapporsi ad altre aree aziendali come il marketing. In linea di principio, tuttavia, la corporate communication comprende qualsiasi tipo di comunicazione con da parte dell'azienda, sia che si tratti di comunicazione interna, come quella con i dipendenti, oppure esterna, che può riguardare i partner commerciali (ad esempio nel marketing B2B), i clienti (ad esempio nel marketing B2C) o i media (ad esempio con le pubbliche relazioni).