

Congresso Internazionale "Marketing Trends"
Ecole Supérieure de Commerce de Paris ESCP-EAP,
Parigi, 26-27 gennaio 2007

**La comunicazione interna per l'impresa orientata
al capitale intellettuale e al capitale sociale**

di Alessandra Mazzei

11 dicembre 2006

Alessandra Mazzei
Professore Associato di Economia e gestione delle imprese
Università IULM di Milano
Istituto di Economia e Marketing
via Carlo Bo 8, 20143 Milano
+39.2.89141.2741
alessandra.mazzei@iulm.it

Introduzione

La comunicazione interna ha un ruolo di crescente importanza nell'ambito del sistema di marketing dell'impresa poiché orienta i comportamenti agiti dai soggetti che ne fanno parte nel corso delle loro relazioni con i clienti. In tal modo la comunicazione interna contribuisce a generare le risorse di fiducia e di reputazione per l'impresa.

L'obiettivo di questo paper è di sostenere come, in coerenza con una visione dell'impresa come pool di risorse, la comunicazione interna sia un insieme di processi orientati a sviluppare le due risorse immateriali catalizzanti per il funzionamento dell'organizzazione: la conoscenza e l'identificazione, che possono essere comprese rispettivamente nel *capitale intellettuale* e nel *capitale sociale dell'impresa*.

La definizione qui proposta si distacca da altre già affermate in letteratura e riconducibili ad altre due approcci allo studio dell'impresa. Con riferimento a un approccio analitico allo studio dell'impresa, la comunicazione interna è stata definita per contrapposizione a quella esterna. Con riferimento all'approccio sistemico allo studio dell'impresa la comunicazione interna è stata definita come una parte inscindibile dell'unico sistema di comunicazione aziendale.

La definizione di comunicazione interna qui proposta fa emergere che tutti i soggetti che collaborano con l'impresa hanno un ruolo determinante al fine di sviluppare le risorse di conoscenza e di identificazione. Essi non possono quindi essere considerati solo dei destinatari della comunicazione interna e la sfida che si profila per gli studiosi e per i manager è sviluppare nuovi modelli di gestione delle relazioni con i collaboratori orientati ad attivarne i più efficaci comportamenti comunicazionali e relazionali.

Il paper inizia con l'esplorazione dei fattori che hanno portato all'aumento di importanza della comunicazione interna nel sistema di marketing dell'impresa. Presenta in seguito le tre diverse definizioni di comunicazione interna derivanti dall'approccio analitico, dall'approccio sistemico e dall'approccio resource based allo studio dell'impresa. Si conclude infine con una riflessione su come l'impresa possa stimolare nei propri collaboratori i comportamenti di comunicazione e di relazione più adatti a massimizzare il capitale intellettuale e il capitale sociale.

1. I fattori di importanza della comunicazione interna nel sistema di marketing

La comunicazione interna ha visto aumentare la propria importanza nelle imprese in modo consistente negli ultimi anni. Essa è parte della comunicazione d'impresa, il cui ruolo sta evolvendo da funzione specialistica verso quello di leva strategica per il successo complessivo dell'impresa (Fiocca, 2002; Collesei, Ravà, 2004; Invernizzi, 2000). Le ragioni di tale sviluppo sono rinvenibili sia a livello teorico sia a livello empirico.

A livello teorico l'*Integrated Marketing Communication* ha messo in evidenza il ruolo cruciale della comunicazione per la gestione delle relazioni con tutti gli stakeholder che possono influenzare l'impresa, compresi i collaboratori. "*Integrated Marketing Communication is a strategic business process used to plan, develop, execute, and evaluate coordinated, measurable, persuasive brand communication programs over time with customers, prospects, and other targeted, relevant external and internal audiences*" (Schultz, 2005: 103).

Gli stakeholder interni non sono solo destinatari di attività di comunicazione bensì anche attori del processo. Infatti tutti coloro che collaborano con l'impresa emanano con i propri comportamenti e con i propri atti di comunicazione, dei messaggi che fanno parte di quel complesso di segnali percepiti dal cliente e sulla base dei quali quest'ultimo sviluppa fedeltà verso l'impresa e le attribuisce una reputazione (Kitchen, Schultz, 2003).

Anche gli studi di marketing relazionale hanno messo in evidenza il ruolo cruciale della comunicazione interna nel sistema di marketing. I collaboratori dell'impresa nel contribuire ai processi aziendali sono in relazione con i clienti esterni e quindi sono inseriti a pieno titolo nel sistema di relazioni di marketing (Gummesson, 2006). Il marketing interno (Grönroos, 1994) è l'applicazione delle conoscenze di marketing ai dipendenti e ai collaboratori dell'impresa, ovvero al suo mercato interno. Esso è un prerequisito del marketing esterno rivolto ai clienti, perché è finalizzato a orientare tutta l'impresa verso il cliente. In questo quadro la comunicazione gioca un ruolo importante perché contribuisce a generare un atteggiamento di sensibilità verso il mercato, diffonde a tutti i collaboratori le informazioni dei quali essi hanno bisogno nel corso delle loro interazioni con i clienti ed è il canale per raccogliere le opinioni, le esigenze e i suggerimenti dei collaboratori.

Anche nell'approccio di marketing orientato alla comunicazione proposto da Duncan e Moriarty (1998) emerge l'importanza della comunicazione interna dato che tutti i messaggi

che provengono da una fonte interna hanno un forte impatto nella costruzione della relazione tra cliente e brand.

L'attenzione delle imprese verso le attività di comunicazione interna è testimoniata anche dall'evidenza empirica. Da una recente ricerca sulle attività di marketing e di comunicazione nelle imprese italiane (Collesei, Checchinato, 2006) emerge che tra le imprese facenti parte del campione, il 76,5% ha dichiarato di redigere il piano di marketing interno. Inoltre il 43,5% del campione prevede l'aumento del budget dedicato. Tali evidenze portano a concludere che la comunicazione interna viene impiegata per "centrare l'attenzione dell'impresa nel suo complesso sul cliente e sulle sue esigenze" (Collesei, Checchinato, 2006: 5). Il marketing interno sembra dunque essere utilizzato in modo consapevole dalle imprese come presupposto di un efficace marketing esterno.

La crescente importanza della comunicazione interna per l'impresa nel suo complesso e per il sistema di marketing in particolare, ha favorito la nascita di numerosi studi di tipo teorico sul tema e riconducibili a differenti visioni dell'impresa.

2. Gli studi sulla comunicazione interna: approccio analitico, concezione sistemica e prospettiva delle risorse

La letteratura sul tema evidenzia una linea evolutiva nella concezione della comunicazione interna in tre fasi: la prima è riferita a un approccio analitico allo studio dell'impresa e definisce la comunicazione interna per contrapposizione a quella esterna; la seconda è basata su una concezione sistemica dell'impresa e ne coglie gli aspetti di integrazione con l'intero sistema della comunicazione; la terza assume la visione dell'impresa come pool di risorse e come capacità dinamiche e propone una definizione di comunicazione orientata a generare le risorse immateriali che catalizzano il funzionamento dell'organizzazione.

L'approccio analitico: comunicazione interna versus comunicazione esterna

La definizione più consolidata di comunicazione interna fa riferimento ai flussi di comunicazione che si realizzano fra l'organizzazione e gli interlocutori posti all'interno dei confini giuridici e organizzativi dell'impresa. Essa è rivolta principalmente ai dipendenti e ai collaboratori, cioè a quegli interlocutori con i quali esiste un rapporto di appartenenza basato su un contratto di lavoro dipendente o assimilato. All'opposto, quando l'interlocutore è collocato nell'ambiente esterno e il flusso di comunicazione travalica i confini giuridici e organizzativi dell'organizzazione, si è in presenza di comunicazione esterna (figura 1).

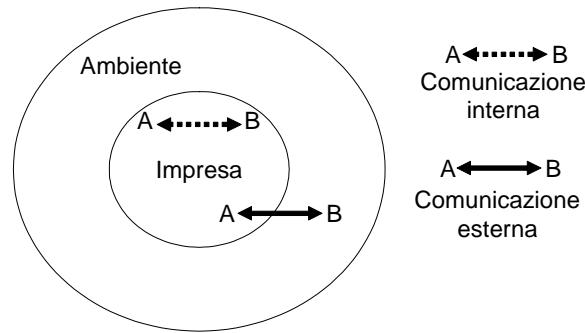


Figura 1: La comunicazione interna contrapposta alla comunicazione esterna

La variabile usata per delimitare l'ambito della comunicazione interna in tale visione è dunque la collocazione degli interlocutori rispetto ai confini organizzativi. Le finalità dei flussi di comunicazione interni sono legate alla diffusione di informazioni, al coordinamento decisionale e dei comportamenti, alla creazione del collante organizzativo, alla gestione delle relazioni con i collaboratori.

Sottostante a tale definizione di comunicazione interna vi è un approccio di tipo analitico allo studio dell'impresa (Golinelli, 2001). Tale approccio implica studiare un fenomeno suddividendolo in parti elementari e comprenderlo poi attraverso la ricomposizione. In virtù di tale procedimento si arriva a distinguere in modo netto la comunicazione interna da quella esterna.

Tale definizione presenta diversi limiti che hanno indotto studiosi e operatori a cercare altre definizioni più aderenti alla realtà dell'impresa. Il principale limite è che il riferimento ai confini organizzativi risulta debole dato che essi sono diventati labili (Brondoni, 1988; Invernizzi, 1993 e 2000; Fiocca, 2002; Brioschi, 2005). In primo luogo perché gli interlocutori dell'impresa sono trasversali ai confini giuridici e organizzativi dell'azienda perché essi possono far parte contemporaneamente di più segmenti. Per esempio i dipendenti possono essere anche clienti. In secondo luogo perché i media sono in concorrenza tra di loro e quindi i mezzi di comunicazione di massa raggiungono i dipendenti prima degli strumenti di comunicazione gestiti direttamente dall'organizzazione (Invernizzi, 2000). Ciò implica che i messaggi diretti ai pubblici esterni raggiungono anche quelli interni e viceversa.

La concezione sistemica: comunicazione interna integrata con quella esterna

L'affermarsi del paradigma sistemico negli studi di management e di organizzazione aziendale, ha indotto una visione innovativa anche nel campo della comunicazione. I sistemi

presentano le proprietà di apertura e di chiusura, di retroazione, di omeostasi e di equifinalità (Bonazzi, 1995).

Il *sistema aperto* scambia con il contesto esterno degli input, cioè risorse in entrata, che trasforma e restituisce sotto forma di output, salvo i casi in cui ci si trova in presenza di *sistemi chiusi*. Il principio di *retroazione* afferma che il sistema raccoglie informazioni dall'ambiente per conoscerlo e invia a quest'ultimo dei feed-back realizzando così dei processi di aggiustamento basati sull'interdipendenza tra i sistemi.

Secondo il principio di *omeostasi* il sistema tende a conservare le proprie caratteristiche fondamentali attraverso la ricerca di un equilibrio dinamico. Infine, grazie all'*equifinalità* il sistema è in grado di raggiungere un determinato fine partendo da condizioni iniziali differenti e attraverso percorsi diversi.

L'applicazione di tali principi all'impresa ha fatto emergere come essa sia un sistema aperto legato da rapporti di interdipendenza con altri sistemi presenti nel contesto di riferimento. A sua volta l'impresa comprende diversi sotto sistemi interdipendenti. Una delle conseguenze più importanti del principio di interdipendenza è che l'impresa è un sistema in continua evoluzione e una modifica in qualunque parte del sistema implica degli aggiustamenti in tutte le altre.

Nell'ambito del paradigma sistemico la comunicazione d'impresa è considerata come un unico sistema composto di più sottosistemi interdipendenti. Le unità organizzative sono dei sottosistemi reciprocamente connessi e a loro volta legati con altri sottosistemi collocati nell'ambiente esterno (figura 2).

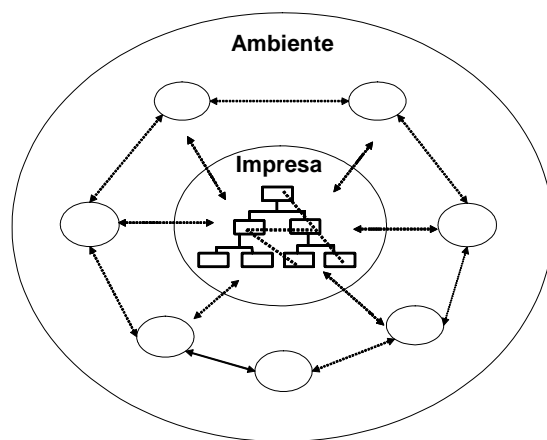


Figura 2: La comunicazione interna integrata nel sistema della comunicazione d'impresa

La consapevolezza della connessione e dell'interdipendenza fra i sotto sistemi di comunicazione interna ed esterna, ha portato gli studiosi a elaborare definizioni di comunicazione interna più ampie, come quella di *comunicazione gestionale* (Corvi, Fiocca, 1996; Fiocca, 2001). Essa ribadisce il riferimento al target interno ma sottolinea come il corretto funzionamento della comunicazione gestionale dipenda dal coordinamento con le altre aree della comunicazione d'impresa.

Ulteriori definizioni di comunicazione interna elaborate secondo la visione sistemica dell'impresa¹ sono quelle di *comunicazione organizzativa* (Goldhaber, 1993; Invernizzi, 1993 e 2000), di *comunicazione integrata d'impresa* (Brondoni, 1988; Fiocca, 1994; Collesei, Ravà, 2003; Fabris, 2003), di *comunicazione totale* (Brioschi, 2002 e 2005; Grandi, 2001), di *total corporate communication* (Pastore, Vernuccio, 2006).

Tutte queste definizioni, pur presentando accezioni diverse, sono accomunate dal riferirsi a un concetto ampio e strategico di comunicazione, dall'allargare il numero di soggetti che vengono considerati come interlocutori, dal sottolineare la necessità di coerenza tra comunicazione interna ed esterna, dal proporre una gestione integrata della comunicazione prodotta dai vari sotto sistemi organizzativi.

La comunicazione interna è considerata come strettamente legata a tutta la comunicazione dell'organizzazione e viene negata la possibilità di isolare i flussi di comunicazione che si svolgono all'interno dei confini dell'organizzazione, come per esempio la comunicazione tra manager e collaboratori, da quelli che li attraversano, come per esempio la pubblicità. Tuttavia nella maggior parte dei casi tali definizioni continuano a essere focalizzate sugli interlocutori posti all'interno dei confini organizzativi dell'impresa e non arrivano a dare una definizione pienamente sistemica. La definizione di comunicazione interna che più di tutte ha superato la distinzione tra comunicazione interna ed esterna è quella di comunicazione organizzativa: “*Organizational communication is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationships to cope with environmental uncertainty*” (Goldhaber, 1993: 15).

La comunicazione organizzativa è definita anche come “l'insieme dei processi strategici e operativi, di creazione, di scambio e di condivisione di messaggi informativi e valoriali all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione e della sua collocazione nell'ambiente. La comunicazione organizzativa coinvolge i membri

¹ A tale concezione si riferisce quasi tutta la letteratura sul tema. Tra gli altri vale la pena di ricordare: Grunig, Hunt, 1984; Del Mare, Canino, 1990; Nelli, 1994; Croci, 1995; Di Raco, Santoro, 1996; Scholes, 1997; Cutlip, Center, Broom, 2000; La Porte, 2003; Sala, Pipitone, 2003; Argenti, 2003; Invernizzi, Mazzei, 2006.

interni, i collaboratori interno-esterni e tutti i soggetti esterni in qualche modo interessati o coinvolti nella vita dell'organizzazione compresi i suoi clienti effettivi o potenziali" (Invernizzi, 2000: 195).

La comunicazione organizzativa rappresenta dunque la comunicazione interna concepita in modo integrato rispetto agli ambiti e agli strumenti di comunicazione d'azienda più ampi, superando l'accezione ristretta che le è stata data usualmente.

Vale la pena di sottolineare che secondo la visione sistemica dell'impresa la comunicazione è intesa come lo scambio di messaggi che avviene attraverso le *connessioni* tra i soggetti interni o esterni ai confini del sistema organizzativo.

La prospettiva delle risorse: comunicare per generare identificazione e conoscenza

L'impresa può essere interpretata come un pool di risorse la cui finalità è trasformare le risorse possedute in altre risorse di valore superiore (Penrose, 1959) o anche di competenze distintive (Selznick, 1957). Tra le teorie delle risorse si collocano numerosi studi che possono essere ricondotti a due interpretazioni (Dagnino, 2005; Golinelli, Gatti, Siano, 2002; Siano, 2001; Fontana, Caroli, 2003). La prima, la *Resource Based View* o *Resource Based Theory*, è considerata un paradigma statico, centrato sui processi di appropriazione del valore creato attraverso le risorse (Barney, 1991; Rumelt, 1984). La seconda è quella delle *Dynamic Capabilities*, un paradigma processuale centrato sulla creazione del valore (Teece, 1997). In questa seconda interpretazione il vantaggio competitivo non è dato tanto dal possesso delle risorse quanto dalla capacità di accedervi, impiegarle, scambiarle e combinarle. Le capacità di base, non specifiche e teoriche, vengono trasformate in competenze *firm specific* attraverso le interazioni che si verificano nel corso dei processi di combinazione e ricombinazione delle capacità di base (Golinelli, Gatti, Siano, 2002; Siano, 2001 e 2002). Come sviluppo delle teorie delle risorse è emersa anche la *Knowledge Based View* (Nonaka, 1994) che individua nella conoscenza la principale risorsa per lo sviluppo dell'impresa (Rullani, 2004).

Le risorse dell'impresa sono tangibili e intangibili, finanziarie, fisiche, umane, organizzative (Dagnino, 2005). La distinzione più importante è tra risorse materiali, che hanno un riscontro nel patrimonio dell'impresa (Fontana, Caroli, 2003), e risorse immateriali, che sono basate sull'informazione (Corvi, Fiocca, 1996).

La prospettiva delle risorse sottolinea come quelle immateriali siano la fonte principale di vantaggio competitivo e come quindi esse facciano parte del patrimonio aziendale e contribuiscano al valore complessivo d'impresa (Barney, 2001 e 1991; Vicari, 1995 e 1991; Rullani, 1992). Esse sono preziose perché uniche, poco imitabili, possono essere difese nel

tempo e non possono essere acquistate sui mercati come invece accade per le risorse materiali. Per questo esse debbono essere generate dall'impresa stessa attraverso un processo di lungo periodo e dall'esito incerto. E in ogni caso portano a risorse specifiche dell'organizzazione che le ha generate (Costabile, 2001; Vicari, 1998 e 1991; Baccarani, Golinelli, 1992).

Le risorse immateriali hanno la proprietà di autoalimentarsi e di generare altre risorse immateriali, secondo una visione autopoietica dell'impresa (Vicari, 1991). Secondo diversi studiosi tutte le risorse immateriali possono essere interpretate in termini di conoscenza e di fiducia (Vicari, 1991 e 1998; Fontana, Caroli, 2003; Busacca, 1994). Le risorse di conoscenza sono basate sul sapere mentre le risorse di fiducia sono fondate sugli schemi cognitivi di altri soggetti (Busacca, 1994).

Da diverse fonti è stato sottolineato il ruolo cruciale della comunicazione nei processi di generazione di risorse immateriali (Coda, 1991; Vicari, 1991; Busacca, 1994; Vicari, 1995; Corvi, Fiocca, 1996; Ancarani, Baietti, 2000; Fiocca, 2002; Collesei, 2002; Pastore, Vernuccio, 2006). La comunicazione genera risorse immateriali perché è determinante nell'instaurare e mantenere relazioni con l'ambiente di riferimento. "La comunicazione diviene un elemento centrale della costruzione del patrimonio di conoscenza e di fiducia che collega l'impresa al sistema degli stakeholders (...) Il valore della comunicazione d'impresa nella prospettiva *resource based*, è definibile come la capacità della comunicazione di attrarre e di mettere a disposizione dell'impresa le risorse di conoscenza e di fiducia di cui necessita" (Fiocca, 2002: 71, 72).

Nella definizione sistemica la comunicazione coincide con il concetto di connessione tra sistemi finalizzato a scambiare messaggi. Invece nella definizione basata sulla prospettiva delle risorse la comunicazione assume la forma di *interazione* tra i soggetti al fine di raggiungere uno scopo comune. Alla luce di tali considerazioni, la comunicazione può essere definita come il processo di *interazione* fra i soggetti coinvolti nei processi di lavoro e nel corso dei quali vengono generate risorse immateriali. Il coinvolgimento dei collaboratori, il goodwill degli stakeholder in generale, la fiducia dei clienti sono risorse generate durante i processi di comunicazione.

A questo punto, è possibile avanzare una definizione di *comunicazione interna come l'insieme dei processi di interazione finalizzati a generare le risorse catalizzanti per il funzionamento dell'impresa. Tali risorse sono la conoscenza che alimenta i processi di lavoro e l'identificazione dei collaboratori nei fini e nei valori dell'organizzazione, che li motiva a immettere la conoscenza nei processi aziendali* (Mazzei, 2004).

La *conoscenza* è l'elemento indispensabile per realizzare i processi di generazione di valore di un'azienda, soprattutto nei contesti produttivi *knowledge based*. La conoscenza che viene immessa nei processi di lavoro risiede negli schemi cognitivi dei collaboratori dell'organizzazione, non a caso sempre più definiti lavoratori della conoscenza o ad alta qualificazione.

Cosa spinge i collaboratori a impiegare la loro conoscenza a vantaggio dell'organizzazione cui appartengono o per la quale lavorano? È l'*identificazione* con la vision, con la mission e con i valori dell'organizzazione. La risorsa identificazione è dunque la molla che fa sì che la risorsa conoscenza venga impiegata dai lavoratori a vantaggio dell'organizzazione (Brønn, Roberts, Breunig, 2004). *La conoscenza e l'identificazione sono dunque risorse catalizzanti perché avviano e alimentano i processi produttivi aziendali e si rinforzano reciprocamente* (figura 3).

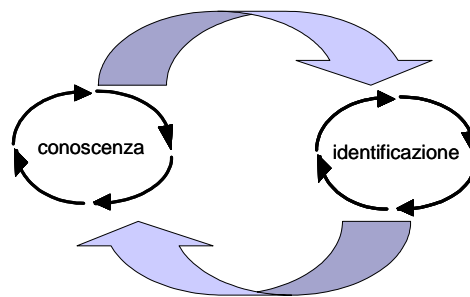


Figura 3: La comunicazione interna per generare conoscenza e identificazione

Le due risorse di conoscenza e di identificazione appartengono rispettivamente al capitale intellettuale e al capitale sociale dell'impresa (Nahapiet, Ghoshal, 1998). Il *capitale intellettuale* è la conoscenza e il potenziale di conoscenza posseduto da un'azienda come per esempio i brevetti e il know how. Il *capitale sociale* risiede nelle relazioni che l'azienda possiede dato che esse consentono l'accesso alle risorse di conoscenza di un elevato numero di soggetti. Esso viene talvolta definito capitale relazionale (Costabile, 2001).

La definizione di comunicazione interna qui proposta, basata sulla prospettiva delle risorse, consente di identificare i processi di comunicazione interna in relazione alle risorse create per il successo dell'impresa superando in modo definitivo il riferimento al concetto di confine organizzativo. Il termine di comunicazione interna risulta quindi quanto mai inadeguato. Ma qui si vuole sfuggire alla tentazione di inventare nuove etichette e nuove metafore. La proposta è di continuare a utilizzare tale espressione per la sua generalizzata condivisione, pur

nella consapevolezza che l'espressione linguistica è inadeguata a esprimere il concetto. Quando negli studi economico-aziendali e nella pratica sarà invalso un nuovo concetto di comunicazione interna, emergerà anche il termine più adatto a indicarla.

3. I processi di comunicazione interna per generare le risorse di conoscenza e di identificazione

Le due risorse che catalizzano il funzionamento dell'organizzazione, la conoscenza e l'identificazione, scaturiscono da diversi processi di comunicazione interna che è possibile identificare con riferimento alla pratica delle imprese. Al loro approfondimento sono dedicate le pagine che seguono.

Generare e condividere la conoscenza

La comunicazione è l'essenza stessa dei processi di creazione e condivisione della conoscenza, tanto che è possibile affermare che tali processi non potrebbero realizzarsi al di fuori della comunicazione. Varie ricerche dimostrano che la creazione e la condivisione di conoscenza è alimentata da modelli di comunicazione basati su alta frequenza degli scambi e su un elevato grado di interattività (Kalla, 2005).

Il contributo della comunicazione al processo di generazione della conoscenza può essere compreso facendo riferimento al modello di Nonaka (1994), la cui ipotesi fondamentale è che la conoscenza venga creata e condivisa attraverso un processo di conversione della conoscenza implicita in conoscenza esplicita e viceversa. La *conoscenza implicita* è radicata nel modo di agire di una persona in uno specifico contesto e comprende sia aspetti cognitivi sia opinioni. La *conoscenza esplicita* è codificata in linguaggi formali.

Il processo di conversione della conoscenza avviene attraverso interazioni sociali tra individui e amplifica la validità della stessa da livello individuale, a livello di gruppo e di organizzazione e infine interorganizzativo. Esso si svolge in quattro fasi che corrispondono ad altrettanti processi di comunicazione interna: la *condivisione di conoscenza tacita*, *l'esplicitazione e la diffusione di conoscenza*, la *combinazione di conoscenze di natura diversa*, *l'apprendimento e l'interiorizzazione della conoscenza*.

Attraverso la *condivisione di conoscenza tacita*, ovvero la socializzazione, due o più soggetti condividono una conoscenza implicita attraverso l'esperienza comune e le interazioni verbali e non verbali che si verificano nel corso del training on the job, della collaborazione e del lavoro di gruppo. La conoscenza tacita posseduta da uno o più individui si trasforma in nuova

conoscenza tacita posseduta da altri. La socializzazione presenta il vantaggio di generare conoscenza legata ai contesti lavorativi specifici e molto aggiornata.

L'esternalizzazione e la diffusione di conoscenza è il processo di comunicazione attraverso il quale la conoscenza tacita posseduta da un individuo viene convertita in conoscenza esplicita disponibile per altri individui. Per esternalizzare la conoscenza la comunicazione avviene sotto forma di metafore, di analogie, di narrazione.

La *combinazione di conoscenze di natura diversa* è il processo attraverso il quale la conoscenza esplicita da un gruppo viene integrata con conoscenze esplicite possedute da altri gruppi attraverso modalità di comunicazione quali per esempio le riunioni, le presentazioni, la redazione di report, di piani e di processi. Essa si verifica in tutti i processi di lavoro dell'impresa.

L'interiorizzazione è il processo attraverso il quale la conoscenza esplicita viene appresa da un individuo attraverso la comunicazione tramite esempio ed osservazione che si verifica nel corso della sperimentazione e del learning by doing. E anche attraverso la comunicazione che si realizza nei contesti di formazione.

I processi di comunicazione interna sottostanti alla generazione di nuova conoscenza possono essere favoriti (Kalla, 2005) da scambi di comunicazione frequenti; dall'esistenza di fiducia tra i soggetti che rassicura sul fatto che l'interlocutore manterrà gli impegni e non condividerà con altri la conoscenza scambiata; dai valori condivisi che assicurano un background comune che evita i fraintendimenti; dalla condivisione di obiettivi comuni perché lo scambio di spiegazioni e di consigli è più pertinente se chi li dà conosce il contesto e le finalità del loro utilizzo.

Tutte le modalità di comunicazione, mediate e interattive, vengono utilizzate nei processi di socializzazione, esternalizzazione, combinazione e interiorizzazione. Questo perché i processi di comunicazione interna che generano alimentano il capitale intellettuale sono ad alta intensità relazionale e si avvalgono del maggior numero possibile di segni, verbali e non verbali, caldi e freddi, sincroni e asincroni.

Sviluppare l'identificazione alla base della comunità organizzativa

La comunicazione interna è una variabile cruciale per sviluppare l'identificazione dei collaboratori nella comunità organizzativa, fondata su relazioni di fiducia sia verso l'impresa sia tra tutti i soggetti che ne fanno parte (Adler, 2001).

I processi di comunicazione interna che contribuiscono a generare l'identificazione nella comunità organizzativa sono quelli per l'*allineamento* sugli obiettivi e sulla visione

dell'impresa, per la costruzione di un'*identità distintiva*, per lo sviluppo di *relazioni di fiducia*, per il consolidamento di un contesto di *benessere organizzativo*, per la gestione del *cambiamento organizzativo*.

L'*allineamento su obiettivi e su una visione condivisa* è indispensabile per coordinare lo sforzo di tutti i soggetti che operano nell'organizzazione al fine di realizzare gli obiettivi strategici (The Conference Board, 2005). Tale bisogno di allineamento aumenta in proporzione all'aumentare della variabilità e dell'imprevedibilità dell'ambiente, perché in tali condizioni l'organizzazione ha maggiore necessità di agire in modo unitario e monolitico dato che sono maggiori i rischi di azioni incoerenti (Lurati, 2005). L'allineamento sugli elementi strategici dell'organizzazione può avvenire attraverso sistemi organizzativi di pianificazione e controllo e anche attraverso la costruzione di un clima di collaborazione (The Conference Board, 2005).

L'*identità organizzativa* è l'insieme delle caratteristiche distintive e durevoli di un'organizzazione (Cheney, Christensen, 2001) che svolge la funzione cruciale di identificazione all'interno e di distinzione verso l'esterno (Gagliardi, 1986). Essa è il riferimento per tutte le iniziative di comunicazione dell'impresa ed emerge nel corso dei processi di comunicazione con l'ambiente esterno (Lurati, 2005; Cheney, Christensen, 2001; Smidts, Pruyn, Van Riel, 2001; Schultz, Hatch, Holten Larsen, 2000). L'identità organizzativa emerge dai processi di comunicazione quali per esempio quelli per condividere i valori aziendali.

La comunità organizzativa si basa sull'esistenza di *relazioni di fiducia* e di collaborazione (Butera, 1999; Adler, 2001). Queste costituiscono uno dei sistemi di funzionamento principale in modelli organizzativi flessibili e autoadattabili e sono impregnate di comunicazione. Addirittura è questo tessuto di relazioni e i processi di comunicazione che si verificano al suo interno che costituiscono e danno forma all'organizzazione (Deetz, 2001; Weick, 1995).

L'esistenza di un contesto di *benessere organizzativo* è essenziale per la comunità organizzativa. Per crearlo è necessario gestire sia aspetti di comunicazione espliciti sia azioni gestionali che hanno significato comunicazionale. In particolare la gestione del benessere organizzativo include la cura delle variabili psicologiche, organizzative, relazionali, estetiche e di socializzazione dell'organizzazione (Barone, Fontana, 2005; Legrenzi, Arielli, 2003; Quacquarelli, Paoletti, 2003).

I processi di comunicazione interna sono essenziali per guidare il *cambiamento organizzativo* nelle diverse fasi di attivazione, di accelerazione e consolidamento al fine di gestire lo stress e l'incertezza generati dal cambiamento (Cesaria, 2003). In ciascuna di queste fasi la

comunicazione incide in modo determinante e richiede l'impiego di stili quali quello dispositivo, persuasivo, motivante, attrattivo per rafforzare il patrimonio di fiducia messo a rischio dai momenti di trasformazione dell'organizzazione.

I processi di comunicazione interna sono dunque cruciali per costruire un contesto d'impresa che presenti un elevato livello di allineamento, dotato di identità propria, di relazioni di collaborazione e di fiducia, che assicuri il benessere organizzativo, che affronti il cambiamento come un'opportunità. Tutti questi processi di comunicazione contribuiscono a rafforzare l'identificazione dei soggetti nella comunità organizzativa e in definitiva ad alimentare il capitale sociale dell'impresa.

4. Gli attori dei processi di comunicazione interna

La visione della comunicazione interna come insieme dei processi che generano le risorse immateriali cruciali per il funzionamento dell'organizzazione mette in luce che tutti i soggetti che intervengono su tali processi svolgono un ruolo attivo. Sarebbe limitato dunque riferirsi a tali soggetti come ai destinatari della comunicazione interna, come è stato fatto finora. Essi sono piuttosto degli attori che con i propri comportamenti contribuiscono al successo o meno dei processi di generazione delle risorse di conoscenza e di identificazione.

I soggetti coinvolti nei processi di comunicazione interna si caratterizzano per il tipo di patto contrattuale e psicologico che hanno con l'impresa, per il tipo di investimento motivazionale che immettono e per il tipo di comportamento di comunicazione che mettono in atto. Tenendo conto di questi elementi è possibile tracciare una mappatura degli attori coinvolti nei processi di comunicazione interna che può suggerire all'impresa nuove prospettive per migliorare i processi di generazione del capitale intellettuale e sociale.

Il patto contrattuale e psicologico

La complessità del contesto organizzativo nel quale la comunicazione oggi si svolge può essere illustrata ricorrendo allo scenario ricostruito da Snell, Shadur, Wright (2001), tre studiosi di strategia aziendale. In questo modello i collaboratori vengono classificati in categorie facendo riferimento a due variabili: l'unicità del capitale umano che essi apportano all'organizzazione e il valore strategico di questo apporto. Incrociando le due variabili si ottengono quattro categorie di collaboratori che configurano l'organizzazione a quadrifoglio (Handy, 1995) (figura 4).

a) *Knowledge workers*: alto livello di unicità e alto valore strategico delle competenze possedute. Hanno con l'organizzazione un rapporto basato sull'impegno e un legame basato

sulle relazioni. Sono inoltre core workers e quindi hanno un rapporto di lavoro a tempo indeterminato. Sono i professionisti d'azienda.

b) *Partners*: alto livello di unicità e basso valore strategico delle competenze possedute. Hanno con l'organizzazione un rapporto di tipo collaborativo e un legame basato sulle relazioni. Poiché però le loro competenze hanno un minor valore strategico, vengono di volta in volta scelti dal mercato del lavoro esterno. Sono professionisti che operano sul libero mercato come free lance.

c) *Job-based employees*: le loro competenze hanno basso grado di unicità e alto valore strategico e per questo sono dei core worker che appartengono all'organizzazione in modo stabile. Il rapporto che hanno con l'impresa di appartenenza è basato sul compito e per questo è regolato come una transazione di mercato. Sono i lavoratori dipendenti a media e bassa qualificazione.

d) *Lavoratori a contratto*: dotati di competenze con basso grado di unicità e basso grado di valore strategico. Hanno con l'organizzazione un rapporto basato sull'acquiescenza e regolato da una transazione di mercato. Sono i lavoratori interinali e a tempo determinato.

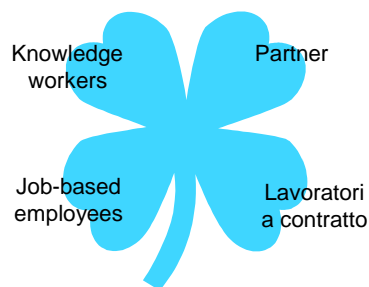


Figura 4: Le categorie di patto contrattuale e psicologico

Fonte: elaborazione da Handy, 1995 e Snell, Shadur, Wright, 2001

I collaboratori che hanno con l'organizzazione rapporti di lavoro basati sulla relazione, sulla partnership e sull'impegno sono sempre più numerosi e il loro contributo è cruciale perché sono anche i collaboratori più propensi ad avere un alto investimento motivazionale e a mettere in atto comportamenti di comunicazione che facilitano la generazione di capitale sociale e intellettuale.

L'investimento motivazionale

L'organizzazione attrae i collaboratori facendo loro una promessa, espressa con il concetto di *People Value Proposition* che esplicita i termini del patto tra organizzazione e singolo (Pekala, 2001). Nel patto rientra il contratto psicologico che si instaura tra le due parti basato

su un investimento motivazionale che può essere riassunto in cinque configurazioni: appartenenza, coinvolgimento, impegno, engagement, empowerment (Quaglino, 1999).

L'*appartenenza* è la scelta di essere parte dell'organizzazione perché con essa si verifica un processo di identificazione, sintetizzabile nell'espressione "avere parte a".

Il *coinvolgimento* è la disponibilità giocare una parte attiva nei processi organizzativi. E' un'evoluzione dell'appartenenza verso un concetto di "avere parte con".

L'*impegno* è lo stadio in cui il vantaggio del singolo si identifica con il vantaggio dell'organizzazione. La fiducia conduce a un'alleanza.

L'*engagement* è la dedizione al proprio impegno verso l'organizzazione e verso tutti gli altri suoi interlocutori. Implica la disponibilità a manifestare i propri valori, la creatività, le opinioni. Rispetto all'impegno c'è una maggiore presenza psicologica nel ruolo lavorativo.

L'*empowerment* implica la ricerca dell'eccellenza, dello sviluppo delle potenzialità proprie e degli altri.

Queste configurazioni del contratto psicologico indicano il passaggio dall'adesione a stare in una determinata organizzazione verso l'attivazione di tutte le proprie risorse per fare e contribuire al successo complessivo (Quaglino, 1999).

La comunicazione, leva fondamentale per la motivazione al lavoro e per costruire il contratto psicologico, è dunque oggi chiamata a contribuire a generare tale investimento crescente da parte dei collaboratori verso l'organizzazione per la quale lavorano.

Il comportamento comunicazionale

L'apporto degli attori coinvolti nei processi di comunicazione interna che generano identificazione e conoscenza è determinante e per questo è utile comprendere quanto gli interlocutori siano propensi ad avere comportamenti di comunicazione attivi. A tale scopo è di aiuto rifarsi alla *teoria situazionale dei pubblici* elaborata da Grunig (Grunig, Hunt, 1984) che mette in evidenza come conoscere i propri interlocutori non significhi solo comprenderne i bisogni di comunicazione, come tradizionalmente viene fatto, al fine di mettere loro a disposizione le informazioni di cui hanno bisogno. Oltre a ciò è possibile distinguere gli interlocutori dell'impresa in base al tipo di atteggiamento che essi hanno verso la comunicazione. In base a tale differenziazione essi possono essere non solo dei destinatari, con differenti esigenze di comunicazione, ma anche dei soggetti che possono avere un ruolo attivo nei processi di comunicazione e dare un contributo.

La teoria situazionale dei pubblici è basata sull'idea di segmentare gli interlocutori in base al loro comportamento di comunicazione. Tale comportamento è caratterizzato da diversi gradi

di ricezione ed elaborazione passiva di informazioni, di ricerca attiva di informazioni, di trasmissione attiva di informazioni dall'interno verso l'esterno e viceversa. I diversi comportamenti nei confronti della comunicazione dipendono dal grado di consapevolezza che gli interlocutori possiedono rispetto a un determinato tema, dal livello di difficoltà e di costrizioni percepite su quell'argomento, dal livello di coinvolgimento delle persone.

Applicando questa teoria ai collaboratori dell'impresa Grunig e Hunt (1984) individuano gruppi di interlocutori dei processi di comunicazione interna che si distinguono tra di loro per:

- il tipo di canali che utilizzano, che può variare dalle reti di relazioni interpersonali e informali ai canali mediati ufficiali;
- il raggio d'azione dei loro comportamenti di comunicazione, che può essere limitato solo tra i colleghi oppure essere esteso a scambi con professionisti che operano in altri contesti;
- il tipo di informazioni e di conoscenza che cercano, che ricevono passivamente e che trasmettono dall'interno verso l'esterno e vice versa. Si può trattare di informazioni strategiche, o legate agli aspetti contrattuali della prestazione e alla remunerazione, o di argomenti di tipo tecnico e specialistico e così via.

I comportamenti di comunicazione sono tanto più attivi, secondo tale teoria, quanto più sono alte la posizione nell'organigramma formale, la qualificazione e la formazione, il coinvolgimento e la motivazione (Grunig, Hunt, 1984).

A questo punto è possibile ipotizzare una correlazione tra le diverse categorie di interlocutori coinvolti nei processi di comunicazione interna con le differenti tipologie di investimento motivazionale e con i comportamenti di comunicazione (tabella 1).

È ipotizzabile che i *lavoratori a contratto* si ritrovino sulle posizioni più di base della scala dell'investimento motivazionale e siano portati a sancire con la propria organizzazione un rapporto di appartenenza che resta in essere fino a quando persistono i termini della soddisfazione della transazione economica. Dal punto di vista dei comportamenti di comunicazione è ipotizzabile da parte loro la ricezione passiva di informazioni tramite gli strumenti mediati più a portata di mano, in particolare sugli elementi che regolano la prestazione come per esempio la retribuzione, gli orari di lavoro e le procedure.

I *job based employees* sono dei core worker dai quali è atteso un coinvolgimento attivo, che può essere motivato da una relazione caratterizzata da fiducia e da fedeltà verso l'impresa. Il loro comportamento può essere ipotizzato come di ricerca attiva e di impiego di informazioni e di conoscenza per svolgere con efficienza ed efficacia il proprio ruolo soprattutto tra i

colleghi della stessa organizzazione. Si tratta di lavoratori nei quali è presente il bisogno di identificazione che li rende sensibili e ricettivi ad attività di comunicazione mirate a condividere valori e di tipo strategico.

I *partner* si identificano poco con l'impresa specifica perché invece tendono a identificarsi con la comunità professionale di riferimento. Il loro rapporto di prestazione professionale con l'azienda è improntato al rispetto degli impegni, al conseguimento del vantaggio reciproco e alla volontà di mantenere la relazione con l'organizzazione e la sua intera rete di relazioni. Il loro comportamento di comunicazione è molto attivo sia nella ricerca sia nella trasmissione di informazioni e di conoscenza in un'ottica inter organizzativa. Sono molto inclini all'uso dei canali di comunicazione informali e interpersonali.

Tabella 1: La correlazione tra contratto psicologico, investimento motivazionale e comportamento di comunicazione

Categorie di collaboratori	Investimento motivazionale e intensità relazionale	Comportamenti di comunicazione
Lavoratori a contratto	Appartenenza <i>Soddisfazione</i>	Passiva ricerca di informazioni sugli elementi che regolano la prestazione
Job based employees	Coinvolgimento <i>Fiducia e fedeltà</i>	Ricerca attiva e impiego di informazioni e di conoscenza Sensibilità a messaggi valoriali e strategici
Partner	Impegno <i>Partnership</i>	Raccolta e diffusione attiva di conoscenza e di informazioni tra imprese diverse Inclini ai canali di comunicazione informali
Knowledge workers	Engagement ed empowerment <i>Allenanza attiva e networking</i>	Ricerca e diffusione attiva di conoscenza e di comunicazione sui valori e sulle strategie Difesa dell'azienda, diffusione della reputazione, cura delle relazioni

I *knowledge workers* hanno una forte relazione con l'impresa, caratterizzata da engagement e da empowerment. Il loro contributo è altissimo e sono propensi a utilizzare a vantaggio dell'impresa la propria conoscenza e la propria creatività e a fare uno sforzo continuo per raggiungere l'eccellenza. Essi identificano il successo dell'impresa con il proprio, ne sono alleati attivi (MacMillan, Money, Downing, 2000) e la difendono in caso di critiche, ne diffondono la reputazione, curano le relazioni con gli stakeholder dell'impresa, accrescono il networking dell'impresa (Ritter, 1999) utilizzando la propria rete di relazioni personali e il proprio capitale sociale a vantaggio dell'impresa.

Queste riflessioni portano a evidenziare come i soggetti che intervengono nei processi di comunicazione interna si differenzino per la diversa propensione a parteciparvi e per il tipo di contributo che possono dare. L'impresa, sempre più attenta a massimizzare la generazione di capitale intellettuale e sociale, dovrà sviluppare strategie in grado di valorizzare il diverso apporto.

5. Conclusioni

Questo paper ha analizzato come le definizioni di comunicazione interna prevalenti oggi nella letteratura si riferiscano a due approcci: l'approccio analitico allo studio dell'impresa e quello sistemico. Entrambi hanno dato un notevole contributo alla comprensione della comunicazione interna, tuttavia non sono arrivati a superare il principale limite insito in queste definizioni, ovvero il riferimento ai confini organizzativi per distinguere la comunicazione interna dalle altre categorie della comunicazione d'impresa.

Con l'obiettivo di superare tale limite, in questo lavoro è stata proposta una definizione di comunicazione interna che è partita dalla visione dell'impresa come pool di risorse dotata di capacità autopoietiche. Tale prospettiva ha consentito di formulare una definizione di comunicazione interna come insieme dei processi che generano le risorse catalizzanti l'organizzazione: la conoscenza e l'identificazione.

Esse fanno parte del capitale di risorse immateriali dell'impresa: la conoscenza è un elemento del capitale intellettuale, l'identificazione contribuisce al capitale sociale. La conoscenza non potrebbe essere generata nell'impresa senza l'identificazione e viceversa. Inoltre entrambe emergono nel corso di processi di comunicazione di tipo interattivo.

La concezione di comunicazione interna orientata a generare capitale intellettuale e sociale, ha messo in evidenza come i soggetti coinvolti non possono essere più considerati destinatari dei flussi di comunicazione interna. Al contrario essi sono degli attori in grado di influenzare il successo dei processi di comunicazione interna con i propri comportamenti comunicazionali e relazionali, che possono essere più o meno attivi a seconda del tipo di contratto psicologico e di investimento motivazionale che i collaboratori hanno con l'impresa.

Le strategie dell'impresa mirate a generare risorse di conoscenza e di identificazione saranno orientate a far evolvere la relazione con i propri collaboratori verso gli stadi più alti di contratto psicologico e di investimento motivazionale al fine di aumentare il proprio potenziale di generazione di capitale intellettuale e sociale.

Un elevato capitale intellettuale armonicamente unito a un ricco capitale sociale aumentano la capacità dell'impresa di essere in relazione con il mercato e di dialogare con esso. Ecco che si chiude il cerchio tra il potenziamento della comunicazione interna e la forza del sistema di marketing dell'impresa.

Le riflessioni contenute in questo paper rappresentano il primo passo di un processo di ricerca e di studio che dovrà essere proseguito sia con ulteriori approfondimenti teorici sia attraverso lo sviluppo di ipotesi da sottoporre a verifica empirica.

Riferimenti bibliografici

- Adler P. S., (2001), "Fiducia riflessiva ed economia della conoscenza", *Sviluppo & Organizzazione*, n° 188, Novembre/Dicembre
- Ancarani F., Baietti I., (2000), "L'articolazione multilivello dei processi di comunicazione interna tra fiducia e conoscenza", in Mucelli A. (a cura di), (2000), *La comunicazione nell'economia d'azienda*, Giappichelli, Torino
- Argenti P., (2003), *Corporate Communication*, Mc Graw Hill, New York
- Baccarani C., (2002), "Riflessioni sulla comunicazione aziendale", *Sinergie*, n. 59.
- Baccarani C., Golinelli G.M., (1992), "L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia", *Sinergie*, n. 29
- Baglieri D., (2000), "La comunicazione interna per la valorizzazione della conoscenza: leva strategica nelle imprese di servizi", in Mucelli A. (a cura di), (2000), *La Comunicazione nell'economia d'azienda*, Giappichelli, Torino
- Barney J.K., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, n. 17.
- Barney J.K., (2001), "Resource-based Theory of Competitive Advantage: A Ten Years Retrospective of Resource-Based View", *Journal of Marketing*, n. 27.
- Barone M., Fontana A., (2005), *Prospettive per la Comunicazione Interna e il Benessere Organizzativo*, Franco Angeli, Milano
- Bonazzi G., (1995), *Storia del pensiero organizzativo*, F. Angeli, Milano (7° edizione, 1° edizione 1989)
- Brioschi E.T., (2005), (a cura di), "La comunicazione totale d'azienda nel contesto internazionale", *Comunicazioni sociali*, n. 1, gennaio-aprile.
- Brioschi T.E., (2002), *Comunicazione totale*, Vita e Pensiero, Milano.
- Brondoni S., (1988), "Dal personal selling alla global communication", in Salem E., (a cura di), *Che cos'è la comunicazione d'impresa*, Lupetti & co., Milano
- Brondoni S.M., (2002), "Comunicazione, performance e sistema delle risorse immateriali d'impresa", *Sinergie*, n. 59.
- Brønn P.S., Roberts H., Breunig K.J., "Intangible Assets, Communication and Relationships", *paper basato sulle ricerche dell'International Association of Business Communicators Research Foundation*, 2004.
- Brown J. S., Duguid P., (2001), "Knowledge and Organization: A Social – Practice Perspective", *Organization Science*, Vol. 12, n° 2, Marzo – Aprile
- Brown J. S., Duguid P., (2002), "Le comunità di pratica", *Sviluppo & Organizzazione*, n° 190, Marzo/Aprile
- Busacca B., (1994), *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Utet, Torino.
- Butera F., (1999), "L'organizzazione a rete attivata da cooperazione, conoscenza, comunicazione e comunità", *Studi organizzativi*, n. 2.
- Cesaria R., (2003), "La gestione del cambiamento", *Sviluppo & Organizzazione*, n° 200, Novembre/Dicembre
- Cheney G., Christensen L. T., (2001), "Organizational Identity. Linkages Between Internal and External Communication", in Jablin F. M., Putnam L. L. (eds), (2001), *The New Handbook of Organizational Communication*, Sage Publications
- Coda V., (1991), "Comunicazione e immagine nella strategia d'impresa", G. Giappichelli Editore, Torino.
- Collesei U., (2002), "Comunicazione e capitale simbolico d'impresa", *Sinergie*, n. 59.
- Collesei U., Checchinato F., (2006), "Le attività di marketing nelle imprese italiane", in Collesei U., Andreani J., (a cura di), *Atti del V Congresso Internazionale Marketing Trends, Venezia, 20-21 Gennaio 2006*, Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale, Università Ca' Foscari Venezia.
- Collesei U., Ravà V., (2004), *Comunicazione d'azienda*, Isedi, Torino.
- Comboni D., (2001), "La comunicazione integrata. Strumenti e target", in Rolando S., (a cura di), *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica*, Etas, Milano.

- Contractor N. S., Monge P. R., (2002), "Managing Knowledge Networks", *Management Communication Quarterly*, vol. 16, n° 2, November
- Corvi E., Fiocca R., (1996), *Comunicazione e valore nelle relazioni d'impresa*, Egea, Milano.
- Costabile M., (2001), *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano.
- Cox A., (2005), "What Are Communities of Practice? A Comparative Review of Four Seminal Works", *Journal of Information Sciences* 31(6), 527 - 540
- Croci E., (1995), "Comunicazione interna", in Caselli L. (a cura di), (1995), *Le parole dell'impresa*, Franco Angeli, Milano
- Cutlip S., Center A., Broom G., (2000), *Effective Public Relations*, Pearson International Edition, New Jersey
- Dagnino G.B. , (2005), *I paradigmi dominanti negli studi di strategia d'impresa*, Giappichelli Editore, Torino.
- Deetz S., (2001), "Conceptual Foundations", in Jablin F., Putnam L., (eds.), *The New Handbook of Organizational Communication*, Sage, Thousand Oaks.
- Del Mare G., Canino A., Azzoni G.P., (1990), *Come si comunica all'interno dell'impresa*, Lupetti & Co., Milano
- Di Raco A., Santoro G.M., (1996), *Il manuale della comunicazione interna*, Guerini e Associati, Milano.
- Duncan T., Moriarty S., (1998), "A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships", *Journal of Marketing*, April.
- Fabris G., (2003), (a cura di), *La comunicazione d'impresa. Dal mix di marketing al communication mix*, Sperling & Kupfer Editori, Milano.
- Fiocca R., (2001), "Evoluzione d'impresa e nuovi connotati della comunicazione", *Studies in Communication Sciences* 1, 2001
- Fiocca R., (2002), "L'impresa: un insieme (organizzato) di persone, che comunica", *Sinergie* 2002
- Fiocca R., (1994), (a cura di), *La comunicazione integrata nelle aziende*, Egea, Milano.
- Fontana F., Caroli M., (2003), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano.
- Gagliardi P., (1986), "Creazione e cambiamento delle culture organizzative: uno schema concettuale di riferimento", in Gagliardi P., (a cura di), *Le imprese come culture*, Isedi, Torino
- Goldhaber G., (1993), *Organizational Communication*, Brown & Benchman, Madison.
- Golinelli G.M., (2001), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- Golinelli G.M., Gatti M., Siano A., (2002), "Approccio sistemico e teoria delle risorse: verso un momento di sintesi per l'interpretazione della dinamica d'impresa", in Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. 3, Cedam, Padova.
- Grandi R., (2001), *La comunicazione pubblica*, Carocci, Roma.
- Grönroos C., (1994), *Management e marketing dei servizi*, ISEDI, Torino.
- Grunig J. E., Hunt T., (1984), *Managing Public Relations*, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers
- Gummesson E., (2006), *Marketing relazionale*, Hoepli, Milano.
- Handy C., (1995), *The Age of Unreason*, Arrow Business Book, Londra
- Ingrassia R., (2001), "Comunicazione organizzativa per l'amministrazione pubblica: il ruolo della comunicazione interna", *Studi Organizzativi* n. 2-3
- Invernizzi E., (1993), "Dalla comunicazione interna alla comunicazione organizzativa", *L'impresa*, n. 3.
- Invernizzi E., (2000), *La comunicazione organizzativa per il governo dell'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Invernizzi E., Mazzei A., (2006), "La comunicazione interna", in Invernizzi E., (a cura di), *Manuale di relazioni pubbliche. Volume 2*, McGraw-Hill, Milano.
- Jablin F. M., (2001), "Organizational Entry, Assimilation, and Disengagement/Exit", in Jablin F. M., Putnam L. L. (eds), (2001), *The New Handbook of Organizational Communication*, Sage Publications
- Kalla H. K., (2005), "Knowledge Sharing Through Social Capital: Strategic Role of Communication", *Conference on Corporate Communication 2005 Proceedings*, CCI
- Kitchen P.J., Schultz D.E., (2003), "Integrated Corporate and Product Brand Communication", *Advances in Competitiveness Research*, 11, 1.

- La Porte J. M., (2003), *Comunicazione interna e management del no-profit*, Franco Angeli, Milano
- Legrenzi P., Arielli E., (2003), "La felicità manageriale", *Sviluppo & Organizzazione*, n° 199, Settembre/Ottobre
- Lurati F., (2005), "La maturità delle relazioni pubbliche", *Sviluppo e Organizzazione*
- MacMillan K., Money K., Downing S., (2000), "Successful Business Relationships", *Journal of General Management*, Autumn.
- Marchiori M., (2001), *La gestione delle relazioni interne*, Carocci editore
- Mazzei A., (2004), "La comunicazione interna della Pubblica Amministrazione. Dinamiche di una nuova frontiera", in Rolando S., (a cura di), *I grandi temi della comunicazione di pubblica utilità – Volume 1*, Franco Angeli, Milano.
- Nahapiet J., Ghoshal S., (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23 no. 2, pg. 242-266.
- Nelli R., (1994), *La comunicazione interna nell'economia dell'azienda*, Vita e Pensiero, Milano.
- Nonaka I., (1994), "Come un'organizzazione crea conoscenza", *Economia & Management*, n. 3.
- Nonaka I., Toyama R., (2003), "L'impresa che crea conoscenza", *Sviluppo & Organizzazione*, n° 197, Maggio/Giugno.
- Nucci G., (2001), "La comunicazione interna nella pubblica amministrazione", in Rolando S., (a cura di), *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica*, Etas, Milano.
- Nucci G., Comboni D., (2003), "La comunicazione interna nella pubblica amministrazione", "La comunicazione integrata. Strumenti e tag", in Rolando S., (a cura di), (2003), *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica*, ETAS, Milano.
- Pastore A., Vernuccio M., (2006), *Impresa e comunicazione*, Apogeo, Milano.
- Pekala N., (2001), "Cubicles Be Gone!", *Journal of Property Management*, September.
- Penrose E. T., (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, London.
- Pipitone I., Sala E., "La comunicazione interna dalla bacheca a internet", in Boldizzoni D., (2003), *Management delle risorse umane*, Edizioni Il Sole 24 Ore, Milano
- Quacquarelli B., Paoletti F., (2003), "Equilibrio vita privata e lavoro", *Sviluppo & Organizzazione*, n° 199, Settembre/Ottobre
- Quaglino G.P., (1999), *Voglia di fare. Motivati per crescere nell'organizzazione*, Guerini e Associati Editore
- Ritter T., (1999), "The Network Company", *Industrial Marketing Management*, n. 28.
- Rullani E., (1992), "Economia delle risorse immateriali: una introduzione", *Sinergie*, n. 29.
- Rullani E., (2004), *Economia della conoscenza*, Carocci, Roma.
- Rumelt R.P., (1984), "Towards a Strategic Theory of the Firm", in R. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Scholes E., (1997), (a cura di), *Gower Handbook of Internal Communication Methods*, Gower Publishing Limited, Adelshort..
- Scholes E., (1999), (a cura di), *Guide to Internal Communication Methods*, Gower Publishing Limited, Adelshort.
- Schultz D.E., (2005), "The Revolution and the Following Evolution of Integrated Marketing Communication", in Brioschi E.T., (2005), (a cura di), "La comunicazione totale d'azienda nel contesto internazionale", *Comunicazioni sociali*, n. 1, gennaio-aprile.
- Schultz M., Hatch M. J., Holten Larsen M. (eds), (2000), *The Expressive Organization*, Oxford University Press, Oxford
- Selznick P., (1957), *Leadership in Administration*, Harper and Row, New York.
- Siano A., (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffré Editore, Milano.
- Siano A., (2002), "Comunicazione per la trasparenza e valori guida", *Sinergie*, n. 59.
- Smidts A., Pruyn A.Th, C.B. Van Riel, (2001), "The Impact of Employees Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification", *Academy of Management Journal*, vol. 49, n. 5.
- Snell S. A., Shadur M., Wright P. M., (2001), "Human Resources Strategy: The Era of Our Ways" in Hitt M. A., Freeman R. E., Harrison J. S., *Handbook of Strategic Management*, Blackwell
- Teece D.J., (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7.

The Conference Board, (2005), *Forging Strategic Business Alignment. Executive Summary*,
www.conference-board.org
Vicari S., (1991), *L'impresa vivente*, Etas Libri, Milano.
Vicari S., (1995), *Brand Equity*, Egea, Milano.
Vicari S., (1998), *La creatività dell'impresa*, Etas Libri, Milano.
Weick K.E., (1995), *Senso e significato nell'organizzazione*, Cortina, , Milano.