

K.Thinking #7

// Dati e processi di comunicazione
nelle organizzazioni





THINKING #7

// Comunicare con il mercato

Stabilire relazioni di soddisfazione reciproca

In questo ambito non si vuole parlare di marketing ma si vogliono solamente prendere gli spunti positivi che questa disciplina ha apportato nelle relazioni tra azienda e clienti.

Un'azienda ha qualcosa da dire, da raccontare al proprio mercato, un valore da trasmettere, delle idee da comunicare.

Un'azienda che produce scarpe non propone semplicemente un oggetto per coprirsi i piedi e camminare meglio, ma propone uno stile di vita, un'idea di libertà, un'immagine, una proposta di appartenenza fino a creare delle community nelle quali i clienti si riconoscono.

Questo qualcosa in più è veicolato, nella sua accezione più alta, dal marketing.



È il marketing che si preoccupa di ascoltare i clienti, che si impegna a comunicar loro il messaggio in modo più chiaro possibile, che si ingegna per mantenere con questi un rapporto duraturo fino a farsi il problema di veder riconosciuto all'azienda il giusto prezzo per il valore portato sul mercato. Serie politiche di marketing consentono di stabilire relazioni di lungo periodo con i propri clienti, di **soddisfazione reciproca**.

Così come avviene nel mercato per i clienti, così dovrebbe avvenire, all'interno, per i collaboratori, ma molto spesso così non è.

Il livello di comunicazione interno è mediamente abbastanza scarso, sia in termini di **consapevolezza diffusa** che di **capacità di ascolto** tra i soggetti in causa.

Quanto i collaboratori conoscono degli obiettivi aziendali?

Quanto sanno dell'indirizzo che si vuole perseguire nel medio lungo termine?

Quanto sono consapevoli dei risultati dell'azienda?

Quanto delle criticità da risolvere? Quanto sono ascoltati i suggerimenti?

Se, da un lato, questi interrogativi nascondono solitamente una comune risposta “poco o niente”, segno di una sensibilità a dir poco contenuta nel trasferire informazioni ai collaboratori, dall'altro il refrain del tipo “l'azienda non comunica mai nulla!” rischia di suonare solamente come sterile lamentela contro una non ben identificata entità astratta che prende il nome di “azienda”.

Da cosa deriva, quindi, questa bassa attenzione alla comunicazione interna, generatrice di malumori e incomprensioni, a volte molto superiori alla realtà dei fatti?





THINKING #7

// Un presupposto: responsabilità

Si educa solamente esercitandola

In generale non c'è comunicazione in quelle organizzazioni dove non c'è un decentramento delle **responsabilità**.

Se faccio tutto io, decido tutto io è sufficiente che sappia solamente io.

Gli altri, in realtà, non sono collaboratori ma **esecutori** di qualcosa che deve semplicemente essere fatto.

Meno gli chiediamo di ragionare, meglio è.

Magari nel bigliettino da visita mettiamo il titolo ma in realtà non decidono nulla, non hanno obiettivi di cui rispondere, budget da utilizzare o team da condurre.

Qualche volta è una volontà dall'alto non trasferire responsabilità, qualche volta è un'incapacità personale non assumersela.

Molto spesso non basta aver frequentato un master o avere anni di esperienza sul campo per essere in grado di farsene carico.



Occorrono due fattori perché possa avvenire un vero e proprio processo di diffusione della responsabilità.

1_ Innanzitutto qualcuno che sia cosciente che non tutto dipende da lui, che ragionevolmente comprende di avere dei limiti (come tutti!) e quindi ha bisogno di altri per perseguire degli obiettivi.

2_ In secondo luogo, altre persone disposte a prendersi un rischio, a farsi carico di quanto gli viene delegato per raggiungere l'obiettivo.

Da qui si può partire e lavorare su tutto il resto del processo di comunicazione interna consapevoli che, con questo presupposto, ci si può anche continuamente educare alla responsabilità.

La responsabilità si educa solamente **esercitandola**.





THINKING #7

// La responsabilità diffusa

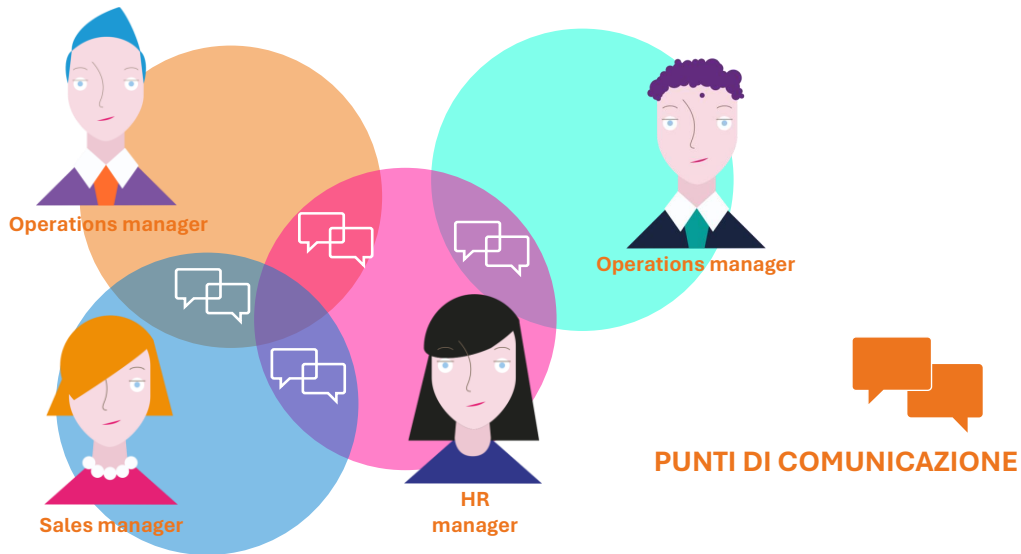
L'azienda è un luogo di relazioni

L'azienda è fatta di **persone**. Ognuno con il proprio compito e la propria responsabilità. Chiaramente a diversi livelli ma ognuno ha un rapporto: un capo, un collega, un collaboratore con il quale poter affrontare problemi, porre questioni, chiedere informazioni.

L'azienda è un luogo di **relazioni**, dove dando fiducia ai collaboratori possono verificarsi anche casi eclatanti come quello accaduto in Michelin.

L'ingegnere che ha inventato il radiale, una vera e propria rivoluzione nel mondo degli pneumatici, era entrato in Michelin come operaio tipografo destinato alla stamperia. Il responsabile del personale dell'epoca, però, ne notò le capacità, la brillantezza e la creatività e lo mise alla prova con altre attività, il risultato fu l'invenzione fondamentale per l'industria della gomma.





Tutto ciò avvenne per **tre motivi**: per la creatività dell'ingegnere tipografo, per l'intelligenza del responsabile del personale ma anche per il clima aziendale, dettato dalla proprietà, basato sull'innovazione e sulla valorizzazione del contributo di ogni collaboratore. Ognuna di queste persone ha un ruolo nella realizzazione dell'invenzione e nel successo che, grazie a questa, ha avuto l'azienda negli anni a seguire.





THINKING #7

// Comunicare in azienda

Responsabilità diffusa e obiettivi condivisi

In un contesto di responsabilizzazione diffusa e di obiettivi condivisi è fisiologico che si crei un interesse per un sistema di comunicazione interna. Non è mai il contrario.

Non è predisponendo strumenti di analisi, reporting, planning che si alimenta la curiosità e l'interesse per le performances aziendali. E' **responsabilizzando** le persone al raggiungimento degli obiettivi che si valorizza il patrimonio informativo come utile supporto al processo decisionale.

Se anche gli altri devono decidere che strada intraprendere, come utilizzare le risorse, come risolvere le criticità, avranno bisogno di informazioni, vorranno supporto in caso di bisogno, avranno necessità di chiarire, a volte, gli scenari possibili, dovranno ridefinire gli obiettivi e così via.



Il controller di un'azienda alla domanda:



Queste attività producono scambio di idee, giudizi sulla realtà, valutazioni sulle performances, confronto su best practices generando nuovi stimoli e nuovi fabbisogni informativi.

Così le informazioni assumono **valore**. Così vale la pena dedicare energie e risorse per strutturare sistemi di performance management.

Così come si fa marketing con la clientela sarà utile fare **marketing interno** delle informazioni a favore dei collaboratori.





THINKING #7

// Strumenti di comunicazione

Disporre di dati non vuol dire disporre di informazioni

Così come esistono strumenti di marketing operativo per comunicare con i clienti occorre prendere in considerazione quanto necessario per comunicare con i collaboratori o, più in generale, con gli stakeholders.

Per tanto tempo le organizzazioni più o meno strutturate hanno investito in sistemi di archiviazione dei dati e in sistemi di reporting, convincendosi così che fosse sufficiente produrre dei kpis o un set di stampe per rispondere alle esigenze informative dei collaboratori.

Così non è perché, come sappiamo bene, disporre di dati non vuol dire disporre di **informazioni** e disporre di informazioni non significa di per sé essere pronti ad utilizzarle nel **processo decisionale**.



In questo senso gli strumenti di marketing interno della conoscenza, non si possono limitare alla produzione di reporting ma occorre un mix di **tecnologia e luoghi fisici** che favoriscano lo scambio di informazioni ragionate e di sguardi tra persone.

Tralasciando per ora i luoghi fisici come meeting, convention, tavole rotonde, laboratori per team work, eventi ecc. ci limitiamo ad una carrellata di strumenti allocabili, secondo lo scopo, in tre macro categorie:



I **primi** hanno lo scopo di rendere partecipi i collaboratori degli aspetti più rilevanti della vita aziendale.

House organ come newsletter, blog aziendali, strumenti social nei quali riportare quanto accade in azienda.

Eventi come il lancio di un nuovo prodotto, la sfilata di una nuova collezione, una nuova campagna pubblicitaria, la pubblicazione del nuovo portale, l'acquisizione di un'azienda, l'avvio di un processo di quotazione in borsa, per fare alcuni esempi, rappresentano momenti importanti perché frutto di un lavoro, di strategie, di mosse di mercato che vanno comunicate internamente con la stessa cura con cui vengono fatte per altri stakeholders, come banche o soci.



È evidente che ad una sfilata non si può far partecipare tutta l'azienda ma si possono trovare degli strumenti (file video, dvd, ecc.) che consentano a tutti i collaboratori di conoscere i prodotti della nuova collezione, che ne possano apprezzare l'idea sottostante, conoscerne il target, sentirsi coinvolti nel progetto.

I **secondi** hanno, invece, lo scopo di fornire un supporto a chi collabora alla definizione dei target obiettivo (budget), alla loro revisione (revised budget) o al processo di previsione degli scenari futuri (forecasting).

Il valore di tali strumenti sta essenzialmente nel favorire, da un lato, l'integrazione tra i vari obiettivi funzionali e, dall'altro, un loro continuo ancoraggio agli obiettivi di medio periodo. Il processo di pianificazione è, per sua natura, un processo integrato nel senso che fissare un obiettivo di vendita o di approvvigionamento ha, automaticamente, delle conseguenze su una molteplicità di variabili: finanziarie, logistiche, di costo di distribuzione, di gestione clientela, ecc.

Anche in questo caso lo strumento funziona solamente se è a supporto di un gruppo di persone che hanno familiarità nell'interagire tra di loro, nel discutere sulle implicazioni che una modifica delle proprie leve gestionali ha per le altre funzioni, nel collaborare per tenere presenti gli obiettivi di medio periodo che sono stati definiti, ecc.

Introducendo solamente strumenti non si risolve nulla.



Qualche anno fa, il responsabile di produzione di un'azienda di prodotti cosmetici, appena nominato, si pose il problema di ottimizzare le giacenze di magazzino materie prime mediante l'introduzione in azienda di un sistema di MRP (material requirements planning).

Una volta iniziata l'analisi del modello logistico di produzione, per configurare correttamente l'algoritmo di previsione della domanda ed il conseguente piano di approvvigionamento delle materie prime, ci si accorse che il problema fondamentale non era di sistema ma derivava dal fatto che la direzione commerciale, che era solita fare delle stime sugli ordini in entrata dei mesi successivi, non parlava con l'ufficio acquisti che basava, per contro, le proprie previsioni di approvvigionamento sui dati storici di acquisto. Solamente quando si è messo a regime un dialogo sistematico tra direzione commerciale, direzione produzione ed ufficio acquisti si sono visti anche i benefici derivanti dall'introduzione del sistema MRP.

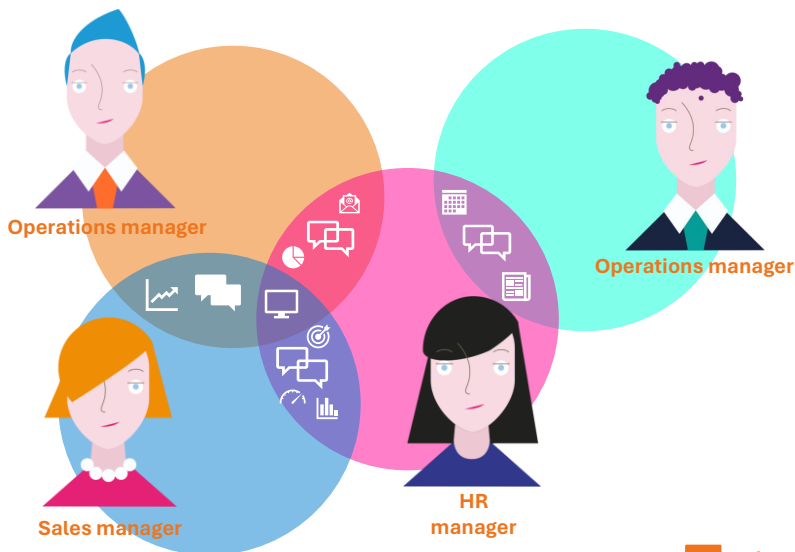
Gli strumenti rendono più veloci i calcoli, semplificano le attività di routine ma non potranno mai sostituire il fatto che persone parlino tra di loro, ragionino sui numeri e scelgano delle vie da percorrere.

I **terzi** strumenti sono quelli a supporto di chi deve decidere ma anche di chi deve essere consapevole di certi risultati raggiunti. Mettono a disposizione misurazioni, indicatori, statistiche, analisi e varianze, possibilmente di immediata lettura e di semplice interpretazione, per poter sollecitare ragionamenti sulla validità delle azioni intraprese o sull'opportunità di una loro revisione.



In questa ottica le aree di comunicazione all'interno dell'organizzazione vengono integrate di tools che, caso per caso, hanno la finalità di integrare ed irrobustire il potere informativo dei dati a supporto del management e dei relativi processi decisionali.

C'è una comunicazione dialogica derivante dalle relazioni tra le persone e c'è una comunicazione strutturata demandata al sistema informativo direzionale. Il bilanciamento tra le varie forme di comunicazione rende efficace la riflessione sui dati e sul loro possibile utilizzo.



AREE E STRUMENTI DI COMUNICAZIONE

Poche informazioni, semplici e facilmente integrabili al bisogno.
Di questo hanno bisogno quanti sono chiamati a giudicare e decidere.



K.Group
Orange Company



info@orangecompany.biz