

# Presentazione

Proprio quarant'anni fa, dopo un periodo di tempo dedicato allo studio specifico della pubblicità<sup>1</sup> – allora, a livello internazionale e non solo italiano, di gran lunga il più importante strumento di comunicazione dell'azienda<sup>2</sup> –, ritenni che fosse indispensabile allargare la ricerca a tale comunicazione colta nella sua totalità<sup>3</sup> e non più solo con riferimento ad uno o più suoi specifici ambiti per quanto particolarmente significativi.

È così che venne da me proposto nella dottrina italiana il concetto di “comunicazione totale d'azienda”, di cui promossi pure a livello internazionale la traduzione in *Total Business Communication*<sup>4</sup>, non essendovi nella realtà nemmeno nella dominante dottrina statunitense – per quanto cercassi – un concetto del tutto corrispondente a quello in esame.

Così facendo:

– trasferii, a ben guardare, l'impostazione unitaria di studio, che avevo sugge-

---

<sup>1</sup> Alla pubblicità si riferisce in effetti il mio lavoro *Introduzione al fenomeno pubblicitario*, Celuc, Milano 1971, pubblicato mentre andavo elaborando gli *Elementi di economia e tecnica della pubblicità*, Tre parti, Vita e Pensiero, Milano 1968-1972, cui seguirà il contributo *Le politiche pubblicitarie*, in GUATRI L. - SCOTT G.W., *Manuale di marketing*, Isedi, Milano 1972.

Gli *Elementi di economia e tecnica della pubblicità* hanno poi anche avuto una riedizione ampiamente arricchita in due volumi: Vol. I – *Dai primordi alla pubblicità moderna* e Vol. II – *La pubblicità: ottiche di impiego e valutazioni economiche*, Vita e Pensiero, Milano 1984-1985.

<sup>2</sup> Per una corretta comprensione del ruolo svolto dalla pubblicità genericamente intesa va comunque rilevato che fino ai primi decenni della seconda metà del secolo scorso la pubblicità fu *di fatto* un concetto assorbente di diverse attività di comunicazione, che avrebbero poi raggiunto una loro distintività ed autonomia (relazioni pubbliche anzitutto, promozione delle vendite e poi, avvicinandoci ai nostri tempi, sponsorizzazione).

Particolarmente significativo al riguardo risulta pertanto lo scritto di CORTOPASSI R., *Dino Villani, antesignano della comunicazione d'azienda*, Commemorazione ufficiale in BRIOSCHI E.T. (a cura di), *La comunicazione d'azienda negli anni Novanta*, numero monografico di “Comunicazioni sociali”, 1990, 3-4, pp. 459 ss.

Da rilevare che l'uso del tutto improprio del concetto di pubblicità si riscontra comunque ancora non così infrequentemente ai giorni nostri.

<sup>3</sup> L'inizio fu rappresentato da un mio saggio: *Per una politica di comunicazione nell'azienda*, “L'Impresa”, 1973, 5-6, pp. 325 ss.

<sup>4</sup> BRIOSCHI E.T., *Total Business Communication. Profiles and problems for the new century*, Vita e Pensiero, Milano 2006, pp. 9 s.

rito molti anni prima per la pubblicità, all'intera e ben più impegnativa area della comunicazione d'azienda;

– elevai la comunicazione d'azienda da strumento o complesso di strumenti ad ottica, ovvero ad indirizzo di governo dell'azienda stessa, che andava così ad affiancarsi ad ottiche ben più note ed affermate (organizzazione, finanza e marketing in modo specifico).

Quest'ultima operazione portava altresì la comunicazione – proprio in quanto ottica – a ribadire l'unitarietà dell'istituto aziendale, fondamento teorico – come noto – di zappiana eredità. In ogni caso, il concetto di “comunicazione totale d'azienda” si presentava, come avrò modo di sottolineare più volte, quanto mai complesso già al suo apparire poiché si basava sull'assioma che *ogni* elemento, *ogni* aspetto ed *ogni* attività dell'azienda contribuisse alla sua comunicazione e dovesse pertanto essere considerato sotto tale profilo nell'ambito della proposta dell'identità e, di conseguenza, dell'immagine o reputazione dell'azienda stessa.

Quel “ogni” – ovvero quel “tutti”, di natura esplicita, ma anche implicita – doveva dunque essere chiaramente identificato, valutato e gestito: un compito facile da richiamare, ma quanto mai complesso – appunto – e difficile da realizzare.

E le complessità in esame non sono certo diminuite in modo specifico dagli anni Novanta ad oggi.

Si è infatti avuto, già all'inizio di tale decennio con l'avvento di Internet, una rivoluzione tecnologica di crescente e straordinaria rilevanza che ha portato non solo alla disponibilità di nuovi mezzi di comunicazione (*i new media*, per l'appunto), ma anche al cosiddetto “caos digitale”.

Entrambi gli aspetti hanno inoltre contribuito non poco alla tendenza già presente nei diversi pubblici a comunicare ed a fruire della comunicazione secondo modalità estremamente diverse dalle precedenti (pensiamo – a titolo d'esempio – alla co-creazione azienda-pubblico della stessa comunicazione).

D'altronde non solo i mezzi di comunicazione, ma gli stessi contenuti dei mezzi sono andati di necessità modificandosi il che ha interessato le aziende, volte non solo a mantenere, ma anche ad approfondire ed arricchire le loro relazioni con i diversi pubblici, coinvolgendoli – come in precedenza sottolineato – fin dall'inizio nello stesso processo di comunicazione. In questo panorama non vanno poi certo omessi la presenza, l'influenza e l'estendersi dei cosiddetti *social media*.

Ora, dopo aver affrontato il tema della comunicazione totale d'azienda nella sua natura, nella sua distintività, nella sua internazionalizzazione come pure nella sua cultura e nella sua etica<sup>5</sup>, ho cercato – cominciando molti anni fa – non solo di

---

<sup>5</sup> Ne sono testimonianza diversi miei lavori: *La comunicazione e la sua cultura nell'economia dell'azienda*, in BRIOSCHI E.T. (a cura di), *La comunicazione d'azienda negli anni Novanta*, numero monografico di “Comunicazioni sociali”, 1990 3-4, pp. 213 ss.; *Marketing e comunicazione. Evoluzione di un rapporto*, Vita e Pensiero, Milano 1999; *Etica e deontologia nella comunicazione d'azienda*, Vita e Pensiero, Milano 2003; *La comunicazione totale d'azienda nel contesto internazionale*, numero monografico di “Comunicazioni sociali”, 2005, 1 (numero quest'ultimo, di cui sono stato curatore).

chiarirne anche gli aspetti di ricerca<sup>6</sup>, ma di presentare altresì la tipologia ovvero il modello d'azienda – appunto denominata “Communicative business” –, cui l'applicazione dell'ottica di comunicazione dava luogo<sup>7</sup>.

Si è trattato di un lavoro principalmente di carattere teorico e, pertanto, mentre da un lato – quello della dottrina, per l'appunto – avrei potuto anche considerarmi soddisfatto, dall'altro mi sono domandato – in omaggio al principio che la buona teoria e la buona pratica debbono svilupparsi congiuntamente – se non sarebbe stato il caso – concludendosi ormai anche la mia attività di insegnamento universitario – di approfondire con lo stesso impegno pure la concreta gestione della comunicazione d'azienda.

Accertata ed accettata tale esigenza, ho ritenuto di dare al presente lavoro un'impronta decisamente operativa, avvalendomi dei contributi di oltre una ventina di collaboratori – cultori della materia, ma soprattutto operatori ed esperti espressione della più qualificata professionalità –, perché il lavoro potesse essere davvero di stimolo, di guida e di aiuto concreto anzitutto a coloro che volessero in futuro dedicarsi al settore – spesso in verità ancor poco conosciuto e forse ancor più scarsamente apprezzato – della comunicazione d'azienda.

L'impostazione del lavoro risulta, a mio avviso, funzionale allo scopo.

Partendo dalla descrizione della società italiana e della sua evoluzione, analizzata alla luce della più qualificata ricerca, si sono poi raggruppati i temi da approfondire in sei ambiti:

– la definizione degli obiettivi, la determinazione delle risorse economiche a disposizione e la messa a punto delle strategie più opportune in tema di comunicazione d'azienda;

– lo studio delle *audience* ovvero dei pubblici cui rivolgere tale comunicazione, nonché della loro evoluzione;

– il mutamento nelle forme e nei contenuti della comunicazione d'azienda alla luce in modo specifico di tipologie non convenzionali di comunicazione come pure di nuove forme di aggregazione, in particolare *online*;

– i problemi concernenti la creazione e la produzione tecnologica dei messaggi, una volta di più sulla base di quanto offerto dalla ricerca e dall'esperienza professionale ed alla luce delle potenzialità della tecnologia;

– l'evoluzione dei mezzi di comunicazione e le conseguenti metodologie da applicare per una corretta pianificazione del loro uso con approfondimenti spe-

---

<sup>6</sup> Con il 2008 prendeva addirittura vita una rivista scientifica – “Communicative Business. Italian Research Review on Business Communication” – da me promossa in quanto espressione del Laboratorio di Ricerche sulla Comunicazione Aziendale – LABCOM, che avevo costituito presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore nel 1998. Tutto è però di necessità avvenuto partendo dalla pubblicità (BRIOSCHI E.T., a cura di, *Ricerche sulla comunicazione pubblicitaria. Quale futuro?*, numero monografico di “Comunicazioni sociali”, 1984, 3-4) per giungere poi appunto alla comunicazione d'azienda (BRIOSCHI E.T., *Introduction*, “Communicative Business. Italian Research Review on Business Communication”, 2008, 1, pp. 3 s.).

<sup>7</sup> Si veda il mio lavoro *Communicative business. Il governo dell'azienda e della sua comunicazione nell'ottica della complessità*, Vita e Pensiero, Milano 2008.

cifici per alcune particolari attività (sponsorizzazione, relazioni pubbliche e promozione delle vendite);

– l'attività di ricerca ed i molteplici strumenti utilizzabili, econometrici in modo specifico, per accertare il contributo recato dalla comunicazione d'azienda sotto il profilo tecnico, economico e sociale. Tema, quello della ricerca, che viene d'altronde richiamato ed approfondito in molteplici contributi.

Concludono questo lavoro sia un capitolo sul mercato della comunicazione d'azienda e sulle imprese, in particolare specializzate, che vi operano, sia una riflessione finale sul concetto stesso di comunicazione totale.

La presenza di *case history*, specificamente oggetto di alcuni paragrafi o richiamati in altri, unitamente a molteplici ed incisive esperienze arricchiscono il valore operativo di quanto illustrato anche se – nel secondo dei casi – il linguaggio di cui si fa uso può talora rivelarsi piuttosto crudo.

Alle aziende, che hanno fornito questo prezioso apporto, va in ogni caso il mio più vivo ringraziamento per la loro disponibilità.

Più in generale, le preoccupazioni che hanno interessato questo lavoro sono espresse dal titolo e dal sottotitolo.

Anzitutto non si è voluto ridurre *di fatto* la trattazione della comunicazione d'azienda esclusivamente o prevalentemente alla pubblicità tradizionale, ma anzi presentare gli sviluppi e le prospettive di ulteriore evoluzione derivanti dal deciso allargamento dell'area di trattazione: taluni paragrafi (a partire da quelli relativi agli obiettivi ed allo stanziamento) si riferiscono così più specificamente alla comunicazione d'azienda e non alla sola pubblicità, anche se – data la leadership a lungo rivestita dalla teoria e dalla prassi pubblicitarie – queste non hanno potuto essere di proposito e genericamente ignorate, ma semmai criticamente apprezzate per quello che esse possono ancora offrire in una visione teorica ed in un approccio operativo di ben più ampio respiro.

Fondamentale risulta per inciso il fatto che – né in teoria, né nella prassi – non sia mai – e tantomeno qui – esplicitamente o implicitamente proposta l'equivalenza – del tutto errata – fra la comunicazione totale d'azienda e qualsiasi attività (pubblicità, relazioni pubbliche o altro) o strumento (mezzi in particolare, tradizionali o nuovi) che di tale comunicazione rappresentano in realtà solo un aspetto particolare e talora nemmeno il più importante.

Un altro ordine di preoccupazioni ha riguardato l'impostazione dei vari contributi nella direzione “Problematiche, metodologie e questioni aperte”.

Solo, infatti, evidenziando chiaramente le problematiche e la loro evoluzione – in particolare in quest'ultimo ventennio – è possibile comprendere l'adeguatezza o l'inadeguatezza delle metodologie proposte e rendersi così conto dei vuoti da colmare e, quindi, delle questioni aperte. D'altronde – e lo ribadisco –, solo un approccio il più possibile oggettivo può consentire il progresso della prassi operativa come pure quello della teoria a monte.

La speranza è che i propositi qui espressi corrispondano alle valutazioni dei fruitori di questo testo.

Desidero, infine, esprimere i miei più vivi ringraziamenti a coloro che, accettando fin dall'inizio di collaborare alla stesura di questo lavoro – come pure all'identificazione di diversi collaboratori – o redigendo specifici contributi, hanno dimostrato di credere nella validità del progetto che avevo loro presentato a conclusione di alcuni decenni di studio e di approfondimento.

*Edoardo Teodoro Brioschi*  
Università Cattolica del Sacro Cuore

Milano, 10 settembre 2013