



COMUNICAZIONE AZIENDALE E SOLUZIONI ORGANIZZATIVE

Verso la ricerca della collocazione ideale

L'attuale scenario economico e sociale richiede sempre più la presenza di una "funzione comunicazione" collocata in una posizione organizzativa forte e integrata nel processo di strategia aziendale.

Il dilemma circa quale sia la collocazione organizzativa più corretta per gli specialisti aziendali della comunicazione non è una questione recente, sebbene gli studi che hanno affrontato il tema non siano molti. Le difficoltà che possono rendere complessa la ricerca e l'individuazione di un modello organizzativo di riferi-

mento per la funzione comunicazione, tale da poter essere considerato valido per tutte le tipologie di organizzazione possono, essere di due ordini diversi:

> da un lato, va considerato che ciascun sistema organizzativo ha delle proprie specificità che lo rendono una realtà unica e diversa dalle altre. Sono specificità che riguardano sia i meccanismi operativi interni (come, ad esempio, le procedure o i sistemi di reportistica), sia, soprattutto, la storia, il vissuto e la cultura dell'organizzazione. Proprio in virtù di tali peculiarità diventa estremamente difficile discutere del tema della collocazione organizzativa della funzione comunicazione in termini generalisti validi per qualsiasi tipologia di azienda;

> ulteriori difficoltà derivano dal fatto che il tema della comunicazione può essere affrontato da prospettive e discipline differenti. I professionisti delle relazioni pubbliche e quelli del marketing, ad esempio, hanno premesse, punti di vista e obiettivi diversi, per cui diventa estremamente difficile individuare una posizione condivisa circa le problematiche organizzative della comunicazione che metta d'accor-

do tutte le famiglie professionali coinvolte.

Partendo da questa necessaria premessa, l'analisi della letteratura disponibile evidenzia soprattutto due modelli di riferimento, che riflettono approcci e filosofie differenti nei confronti del ruolo e delle modalità di gestione della comunicazione aziendale.

Il primo modello è quello elaborato da Grunig & Grunig (1998)¹, incentrato sul ruolo chiave svolto dalle Relazioni Pubbliche. Secondo gli autori, infatti, alle PR spetterebbe il compito di coordinare tutte le attività di comunicazione aziendale, compresa la comunicazione di marketing. In virtù di tale specifico compito, la configurazione organizzativa ideale dovrebbe evitare di subordinare le Relazioni Pubbliche alle altre funzioni aziendali.

Le PR dovrebbero invece essere collocate orizzontalmente, ovvero incrociate con le altre famiglie professionali con una configurazione a matrice.

Tale particolare soluzione consentirebbe secondo Grunig & Grunig il perseguimento di due importanti vantaggi:

1. da un lato, agevolerebbe un continuo ed efficace confronto tra i professionisti delle PR e le altre funzioni aziendali, favorendo una gestione integrata di tutte le attività organizzative di comunicazione. Le attività di marketing communication, ad esempio, riporterebbero gerarchicamente alle PR, ma servirebbero i bisogni della funzione marketing; anche la comunicazione interna riporterebbe alle PR, ma sarebbe di supporto alle esigenze della direzione del personale e così via;

2. dall'altro lato, l'attività di comunicazione sarebbe collocata in una

¹ GRUNIG J.E., GRUNIG L.A., "The relationship between public relations and marketing in excellent organizations: evidence from the IABC study", in *Journal of marketing communication*, Vol. 4, 1998.

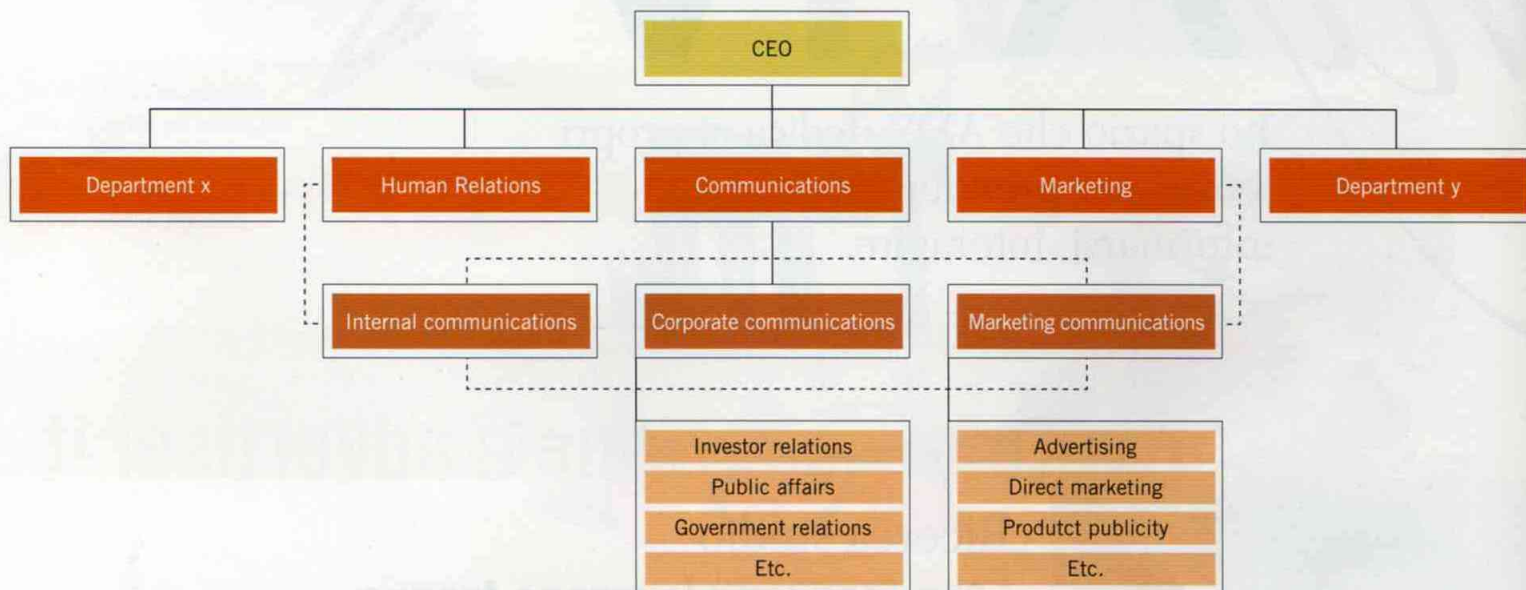
² HUNTER T., The relationship of Public Relations and Marketing against the background of integrated communications. A theoretical analysis and empirical study at US-American corporations. *Unpublished Master's Thesis, University of Salzburg, 1997.*

³ HOWARD W., *The practice of public relations*. Butterworth-Heinemann, 1992.

⁴ BOWMAN P., ELLIS N., *Manual of public relations*. Heinemann, 1969.

⁵ DOLPHIN R.R., FAN Y., "Is corporate communication a strategic function?", in *Management Decision*, Vol. 38, 2000.

Collocazione organizzativa della funzione comunicazione secondo il modello di Hunter (1997)



posizione organizzativa trasversale, di coordinamento, che le consentirebbe di interagire con tutti i key decision makers dell'organizzazione e la metterebbe in condizione di contribuire con il proprio ruolo e le proprie competenze al processo di gestione strategica d'impresa.

Se il modello di Grunig & Grunig è incentrato su un forte sbilanciamento delle responsabilità di comunicazione in favore delle PR a scapito del marketing, il secondo modello, elaborato da Hunter (1997)², prevede l'accentramento di tutte le attività di comunicazione all'interno di una specifica unità organizzativa, separata dal Marketing e dalle PR, collocata in prima linea (quindi in riporto direttamente al CEO) e composta a sua volta da tre sotto unità: **marketing communication, corporate communication e internal communication.**

Tale soluzione collocherebbe la funzione comunicazione all'interno della "dominant coalition" con la possibilità di favorire una migliore integrazione delle sue attività con le strategie di business aziendali. Così concepita, la proposta di Grunig & Grunig appare simile ad altre soluzioni precedentemente avanzate da Howard (1992)³ e Bowman & Ellis (1969)⁴ che già avevano evidenziato la necessità di avvicinare il più possibile la funzione al top management dell'organizzazione.

Gli studi menzionati - peraltro ormai datati - hanno provato a individuare la collocazione ideale della funzione comunicazione all'interno della struttura organizzativa. Va però evidenziato come la carenza di ricerche empiriche sul tema possa produrre effetti negativi sulla costruzione di un'identità chiara, definita e riconosciuta da parte della funzione e dei professionisti che lavorano al suo interno. A tal proposito, come osservano Dolphin & Fan (2000)⁵:

"Non c'è ancora una definizione universalmente accettata del concetto, né un'etichetta unica che identifichi la persona responsabile della funzione. Ciò che prima era definito semplicemente 'PR' è oggi chiamato in modi diversi da organizzazione a organizzazione: corporate affairs, corporate communications, e public affairs".

Il problema della costruzione dell'identità professionale dei professionisti della comunicazione d'impresa è stato successivamente ribadito da Steyn (2004)⁶, Steyn & Bütschi (2004)⁷, Fawkes & Tench (2004)⁸ e ancora Steyn & Bütschi (2006)⁹, i cui contributi evidenziano come, ad oggi, non sia ancora possibile individuare con assoluta chiarezza il ruolo e la collocazione organizzativa ideali (e universalmente validi) della funzione comunicazione.

Pur con questa incertezza e indefinitezza di fondo, va precisato che gli studi menzionati, dimostrano come sia in atto un trend caratterizzato da un progressivo avvicinamento della funzione comunicazione al vertice aziendale: un avvicinamento che lascia supporre un'evoluzione in chiave sempre più strategica del ruolo della funzione.

Se così fosse, si tratterebbe di un'evoluzione del tutto coerente con l'emersione di altri fenomeni - la Responsabilità Sociale d'Impresa, la crescente richiesta di trasparenza, il bisogno di dimostrare la **compliance** aziendale - ai quali si sta assistendo nel corso degli ultimi anni.

Sono fenomeni che stanno caratterizzando l'attuale scenario economico e sociale e che richiedono la presenza di una funzione comunicazione collocata in una posizione organizzativa "forte", ovvero una funzione che sia legittimata dal vertice e che sia estremamente integrata all'interno del processo di definizione delle strategie aziendali.

² STEYN B., "A metaphorical application of the concept 'paradigm' to the public relations domain", in *Communicare*, Vol 23, 2004.

³ STEYN B., BÜTSCHI G., A model for developing corporate communication/public relations strategy - an online application, paper presented at the 11th International PR Research Symposium, 2004.

⁸ FAWKES J., TENCH R., Does practitioner resistance to theory jeopardise the future of public relations in the UK?, paper presented at the 11th International PR Research Symposium, 2004.

⁹ STEYN B., BÜTSCHI G., "Theory on strategic communication management is the key to unlocking the boardroom", in *Journal of communication management*, Vol. 10, 2006.