

# **CONSIGLIO NAZIONALE DELL'ECONOMIA E DEL LAVORO**

Commissione politica economica

*Proposta di convenzione di ricerca*

**LA COMUNICAZIONE NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE  
ATTRAVERSO L'UTILIZZO DELLE NUOVE TECNOLOGIE**

Assemblea  
27 giugno 2002

## **Proposta di ricerca**

su:

"La comunicazione nelle piccole e medie imprese attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie".

Soggetto esecutore: ASCAI Servizi (\*)

Corrispettivo: 104.000,00 euro più IVA, così ripartiti: 78.000,00 per la redazione del rapporto, 5.200,00 per ciascuno degli incontri seminariali previsti (tale euro 26.000,00).

Tempi: primo *progress* della ricerca presentato entro il 30 giugno 2002; presentazione conclusiva del lavoro entro novembre 2002.

---

(\*) ASCAI Servizi è una associazione senza scopo di lucro alla quale partecipano le maggiori imprese italiane pubbliche e private (FIAT, Telecom, Pirelli, Enel, BNL, ecc.), e che ha già positivamente collaborato con il CNEL.

**Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro**  
**Commissione Politica Economica**

**Nota sul progetto CNEL sul tema**

**"La comunicazione delle piccole e medie imprese attraverso l'utilizzo  
delle nuove tecnologie"**

Fra gli obiettivi della Commissione Politica Economica, che è particolarmente attenta ai temi dell'economia reale e dello sviluppo economico e sociale, vi è quello di esplorare le modalità in cui si evolve la competitività delle imprese e del sistema economico. In questo quadro, particolare risalto assume l'utilizzo applicativo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, in relazione alla loro capacità di sostenere l'evoluzione dei processi produttivi e di comunicazione all'interno delle imprese e, in particolare delle piccole che rappresentano la parte preponderante dell'economia nazionale. Nel corso dell'ultimo decennio, infatti, profondi cambiamenti del quadro socio-economico internazionale, l'affermarsi su scala globale delle tecnologie informatiche, l'abbattimento delle barriere territoriali, settoriali e di comunicazione, e la crescita del grado e nelle potenzialità di formazione, hanno posto con chiarezza l'esigenza di una politica di comunicazione modellata appositamente per le piccole imprese. All'interno dell'azienda, la prevalenza di prassi di comunicazione informali non deve indurre a trascurare le potenzialità di ottenere una percezione più immediata degli aspetti fondamentali attinenti alla gestione aziendale, né una conoscenza diretta dell'evoluzione della vita aziendale da parte dei suoi componenti. All'esterno, la necessità di rapportarsi con un numero crescente di interlocutori spinge l'azienda a predisporre una capacità relazionale e comunicativa assai maggiore rispetto a quella richiesta in passato.

Il CNEL è in parte già presente su questi temi, curando da tempo una ricognizione globale sulle tecnologie di comunicazione nell'ambito delle attività della Commissione Attività Produttive. Manca tuttavia una indagine sul campo, che consenta di svolgere a livello territoriale un esame completo delle

applicazioni esistenti, e nel frattempo di cogliere l'insieme delle domande concrete che emergono sulle effettive necessità nelle aree indagate.

L'analisi dovrebbe dunque compiersi in una doppia direzione: quella del monitoraggio, che consentirebbe di delineare un quadro delle strategie assunte dai soggetti aziendali e istituzionali più coinvolti dallo sviluppo tecnologico, e di fornire una descrizione delle migliori pratiche aziendali riscontrate nel Paese, a livello locale, sull'utilizzo dei sistemi comunicativi. Ne emergerebbe un rapporto ricognitivo su alcune specifiche zone, in grado di fornire fra l'altro un valido strumento di indagine su alcuni nodi tradizionali che caratterizzano il sistema Italia.

L'altra direzione, quella della sollecitazione, dovrebbe mirare in ultima analisi, mediante la valutazione delle esperienze condivise, a fornire risposte concrete. La ricerca deve coinvolgere fin da principio gli Attori sociali specifici, in una dimensione di indagine che non è dunque meramente scientifica, ma volta a individuare le azioni svolte fino ad oggi e i percorsi tracciabili nell'immediato per adeguare la struttura della piccola imprenditoria a sempre nuove esigenze di efficienza e produttività, e per accrescere i livelli di professionalità e di partecipazione degli addetti.

Il CNEL si pone in quest'ottica come punto di riferimento istituzionale per promuovere confronti con i diversi soggetti miranti a qualificare lo sviluppo delle aree regionali e locali, come elemento di risonanza delle prassi attuate a livello territoriale, e come osservatore privilegiato in condizione di tratteggiare un quadro sugli spazi potenziali di crescita della piccola impresa mediante investimenti immateriali in conoscenza, relazioni, sistemi di reti di comunicazione. L'approfondimento e l'illustrazione dei casi positivi riscontrati consentirà al CNEL di formulare suggerimenti e proposte alle competenti autorità.



**La comunicazione delle piccole e medie imprese  
attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie**

**realizzato da ASCAI Servizi**

**Maggio 2002**

## **PREMESSA**

Lo sviluppo economico ed imprenditoriale italiano viene notoriamente condizionato da una serie di fattori sia internazionali che interni.

Fra questi ultimi esercita un peso rilevante il diffuso ritardo in materia di hi - tech che caratterizza il nostro sistema aziendale.

Tale ritardo viene da tempo segnalato da ASCAI (Associazione per lo Sviluppo delle Comunicazioni Aziendali in Italia) e dal suo braccio operativo ASCAI Servizi come uno degli ostacoli che si frappongono al miglioramento qualitativo dei processi di comunicazione.

Di una disciplina cioè che si colloca fra gli elementi strategici della organizzazione e della gestione aziendale con riflessi fortemente negativi sulla promozione delle risorse umane e sulla stessa soddisfazione dei lavoratori per i limiti che ciò pone alla loro crescita professionale e alla attiva e consapevole partecipazione alla vita delle imprese in cui operano.

C'è peraltro da considerare che i processi di globalizzazione e di internazionalizzazione delle economie, le grandi e continue trasformazioni scientifiche e tecnologiche, la crescente pervasività dei mass media per non essere subito passivamente richiesti lo sviluppo di specifici saperi e competenze e il loro continuo adeguamento alle trasformazioni in atto.

La cultura industriale tarda pertanto a dispiegare tutte le sue potenzialità proprio perché non viene comunicata (nel suo significato etimologico di essere messa in comune) in modo adeguato.

Siamo in presenza di fenomeni che nell'ultimo decennio hanno fatto emergere l'esigenza anche per le piccole e medie imprese di sviluppare il fattore comunicazionale attraverso un approccio sistemico capace di superare lo stadio dello spontaneismo in favore di scelte più lucide e consapevoli, a partire dalla più elevata responsabilità dell'azienda, cioè dall'imprenditore.

Le analisi dei processi di comunicazione di piccole e medie imprese in diversi contesti territoriali compiute da ASCAI Servizi nei tre anni di realizzazione del Progetto Comunitario sulle NTIC (Nuove Tecnologie di Informazione e Comunicazione) hanno messo in evidenza al loro interno certo un apprezzabile orientamento alla comunicazione, ma hanno anche rilevato come questo orientamento, nella quasi generalità dei casi analizzati, risulti poco diffuso e costituisca un punto di debolezza, specialmente quando se ne osservano i conseguenti riflessi operativi.

Questo limite continua ad essere particolarmente acuto nel Mezzogiorno dove è aggravato da una non ancora piena e diffusa consapevolezza da parte delle Aziende e delle loro organizzazioni di rappresentanza della funzione della comunicazione in una società divenuta progressivamente sempre più complessa.

## **Linee progettuali**

Il progetto del Rapporto sulla comunicazione d'impresa in Italia persegue l'obiettivo di offrire al sistema imprenditoriale del Paese gli elementi di conoscenza e di riflessione che possono consentire lo sviluppo di una matura cultura della comunicazione contribuendo così a colmare il gap, specie tecnologico, che ci separa dai Paesi dell'Unione Europea in materia maggiormente progrediti.

Verrà innanzitutto delineato lo scenario culturale o socio economico in cui si collocano, nell'attuale fase storica, le tematiche comunicazionali che attengono al nostro sistema imprenditoriale.

Si procederà quindi a prendere in esame lo stato dell'arte delle moderne tecnologie e le linee di sviluppo che è possibile prevedere in una logica di integrazione con gli strumenti tradizionali (House organ, relazioni dirette capo – collaboratore, comunicati, bacheche, ecc) che a loro volta richiedono di essere sottoposti ad opportune revisioni.

Inoltre verrà posto l'accento sui processi di formazione permanente che investono la generalità degli addetti alle diverse funzioni aziendali.

Particolare attenzione verrà dedicata alla valutazione delle diverse esperienze, al loro confronto, alla condivisione delle buone pratiche.

In particolare verranno presi in considerazione i casi di quattro province (Udine, Macerata, Napoli e Lecce) dove attraverso il progetto comunitario sopra ricordato sono stati individuati esempi positivi che meritano di essere approfonditi comprendendone le logiche e le modalità che hanno guidato taluni comparti e aziende a dar vita a percorsi virtuosi ancorché necessari di ulteriori sviluppi e perfezionamenti.

## **Schema del Rapporto**

### **I° Capitolo**

- *Scenario e prospettive*

### **II° Capitolo**

- *Lo stato dell'arte*
  - Tecnologie: diffusione e utilizzo
  - Trend e previsioni con particolare riferimento al tessuto delle PMI
  - Problemi e snodi

### **III° Capitolo**

- *I protagonisti*

Analisi delle strategie assunte dai soggetti aziendali e istituzionali maggiormente coinvolti dallo sviluppo tecnologico
- *Casi positivi*

Studio e descrizione delle migliori pratiche aziendali riscontrate nel Paese e l'utilizzo possibile e condiviso delle loro esperienze

#### **IV° Capitolo**

- *Analisi territoriali*
  - Udine
  - Macerata
  - Napoli
  - Lecce

#### **V° Capitolo**

- *Ambiti e soggetti culturali che si interessano di comunicazione*
  - Formazione
  - Università
  - Ricerca
  - Editoria

#### **VI° Capitolo**

- *L'Impresa si misura su Internet*
  - Il ruolo del management
  - L'integrazione sistemica degli strumenti
  - L'orientamento e la formazione dei lavoratori
  - Il sito Web
- *Comunicazione aziendale ed Intranet*
  - L'intranet per lo sviluppo delle relazioni interne
  - L'intranet per la formazione del personale

#### **VII° Capitolo**

- *Le nuove professioni del web: formazione, sviluppo competenze, ruoli comunicativi*

#### **VIII° Capitolo**

- *Profili giuridici della comunicazione d'impresa e della pubblicità commerciale su internet*

#### **IX° Capitolo**

- *Bibliografia su Internet e in Intranet*

Considerato infine che uno degli aspetti che sono oggi maggiormente all'ordine del giorno è quello del rapporto tra domanda e offerta sul territorio delle figure professionali di più elevato profilo il Rapporto si propone di approfondire:

- *Le conoscenze che possono consentire di mettere a fuoco la situazione e i trend di evoluzione del mercato del lavoro che interessano direttamente l'alta formazione*
- *La domanda delle Aziende di figure professionali con competenze funzionali alle loro esigenze e al complessivo sviluppo del territorio*



- *Le conoscenze e le informazioni utili alle famiglie e ai giovani per orientarsi nella scelta degli indirizzi universitari che offrono maggiori prospettive di inserimento nel mercato del lavoro*
- *La comunicazione come strumento di collegamento e di dialogo fra i diversi soggetti che sul territorio hanno titolo per favorire l'incontro tra domanda ed offerta di alte professionalità.*

## **Tempi e costi**

Il Programma per la realizzazione del Rapporto comporta circa otto mesi di lavoro nel corso dei quali viene prevista la effettuazione di cinque incontri seminariali presso il CNEL con i rappresentanti del mondo imprenditoriale, della ricerca, dei Consorzi Universitari, del Sistema istituzionale.

Il Convegno per la presentazione del lavoro potrà pertanto avvenire nel corso del mese di novembre 2002.

Il primo *progress* del Rapporto verrà predisposto entro il 30 giugno.

Per quanto riguarda i costi complessivi per l'intero Programma di attività si prevedono:

- € 78.000,00 per la redazione del Rapporto;
- € 5.200,00 per ciascuno dei cinque incontri seminariali per un importo di € 26.000,00
- **Totale complessivo** € 104.000,00 (al netto della corrispondente aliquota IVA a carico del CNEL secondo la vigente normativa).

## **Pagamenti**

1/3 alla firma del contratto

1/3 al primo *progress*

1/3 a conclusione dei lavori

## LA COMUNICAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE ATTRAVERSO IL PROFICUO UTILIZZO DELLE NUOVE TECNOLOGIE

Il Rapporto CNEL focalizzato sui processi di comunicazione delle Piccole e Medie Imprese nel nostro Paese non può che partire dalla presa di coscienza della contraddizione storica tra il peso reale, tra il ruolo esercitato sul sistema economico e imprenditoriale italiano dal tessuto delle imprese di media - piccola dimensione e la ancora insufficiente attenzione in termini di studi e di ricerca ad esse prestate.

Le ricerche prodotte hanno certamente contribuito a tratteggiare un quadro generale e complessivo di questo variegato mondo, ma nella maggior parte dei casi si sono fermate ai confini dell'impresa e non hanno saputo svelarne pienamente:

- i meccanismi di funzionamento;
- e i modi peculiari di apprendimento e di sviluppo che le caratterizza

Nell'ambito specifico della comunicazione d'impresa, il gap esistente in letteratura trova probabilmente una ragione in alcune supposizioni di carattere generale:

- la prevalenza, all'interno della piccola e media impresa, di una prassi comunicativa informale, facilitata dalle ridotte dimensioni;
- la possibilità di una percezione più immediata degli aspetti fondamentali attinenti alla gestione d'azienda;
- una presunta conoscenza diretta dell'evoluzione della vita aziendale da parte dei suoi componenti.

Le indagini hanno rilevato dati di fatto in tal senso, evidenziandoli come punti di forza dello *small business*, nei termini soprattutto di una maggiore flessibilità gestionale e di migliori relazioni con i dipendenti e fra dipendenti.

Negli anni '90, tuttavia, i cambiamenti del mercato internazionale, le nuove scoperte tecnologiche, l'avvento delle tecnologie informatiche, la crescita del grado di formazione, sono tutti fenomeni che hanno fatto emergere l'esigenza di una politica di comunicazione anche per le piccole e medie imprese, capace di superare lo stadio dello spontaneismo e delle casualità in favore di una scelta più lucida e consapevole, a partire dal motore dell'azienda, cioè dall'imprenditore.

Siamo in presenza di un aspetto cruciale della comunicazione d'impresa che è stato ben evidenziato da una ricerca realizzata da ASCAI su "Leadership e comunicazione".

Tale ricerca, che ha coinvolto un qualificato numero di capi - azienda, ha chiaramente dimostrato come gli strumenti più importanti di comunicazione si identificano e al tempo stesso sono il frutto di criteri di gestione, di modelli di comportamento, in una parola di stili di leadership che caratterizzano un esercizio alto del compito manageriale. Il capo azienda riesce a condurre l'impresa verso i traguardi più ambiziosi se dimostra anche di essere una guida capace di comunicare in modo persuasivo a tutti i dipendenti gli obiettivi prescelti, il senso di marcia e soprattutto i significati del lavoro e dell'impegno che egli chiede ai propri collaboratori.

A partire dagli anni '90 il mutato scenario socio - economico, caratterizzato dalla progressiva caduta delle barriere territoriali, settoriali e comunicative, se da un lato ha aumentato gli spazi potenziali di crescita della piccola e media impresa, dall'altro lato ha reso sempre più necessario lo sviluppo di risorse che aumentano la sua velocità di reazione (investimenti immateriali in conoscenza, relazioni, sperimentazioni) e che facilitano la costruzione di reti (sistemi logistici, comunicativi e di garanzia). In questo contesto diventa essenziale che l'impresa disponga di una capacità relazionale e comunicativa assai maggiore rispetto a quella richiesta nel passato, allo scopo di rapportarsi con un numero molto più ampio di interlocutori strategici.

Ma è proprio su questo terreno che il ritardo culturale delle PMI sta diventando critico. Le analisi dei processi di comunicazione di piccole imprese in diversi contesti territoriali compiute da ASCAI Servizi nei tre anni di realizzazione del Progetto Comunitario sulle NTIC (Nuove Tecnologie di Informazione e Comunicazione) hanno messo in evidenza al loro interno certo un apprezzabile orientamento alla comunicazione, ma hanno anche rilevato come questo orientamento, nella generalità dei casi analizzati, risulti poco diffuso e costituisca un punto di debolezza, specialmente quando se ne osservano i conseguenti riflessi operativi.

Questo limite continua ad essere particolarmente acuto nel Mezzogiorno dove è aggravato da una non ancora piena e diffusa consapevolezza da parte delle Aziende e delle loro organizzazioni di rappresentanza della funzione della comunicazione in una società divenuta progressivamente sempre più complessa.

Funzione che si situa al punto di incrocio e di coagulo di flussi informativi che nell'Azienda procedono:

- dall'interno verso l'esterno (l'azienda che parla);
- dall'esterno verso l'interno (l'azienda che ascolta);
- che si sviluppano nel foro interno (l'azienda che riflette e dialoga con se stessa).

Non è possibile stabilire una gerarchia fra questi tre momenti: ognuno ha una sua specifica valenza e un sistema di comunicazione è veramente efficace se questi tre momenti si integrano, interagiscono, diventano sistema organico.

L'obiettivo delle Aziende di comunicare bene verso i propri *stakeholders*, verso l'esterno comincia allora dal modo in cui, all'interno, comunicano tra loro gli addetti: dall'alto verso il basso e dal basso verso l'alto.

Un rapporto basato su presupposti di scarsa consapevolezza da parte dei dipendenti di ciò che evolve e muta non favorisce certo il loro necessario processo di identificazione con l'ambiente di lavoro.

E' peraltro vero che l'identità di una struttura è alta nella misura in cui coloro che la compongono si identificano in essa. Il processo di identificazione è un processo continuo, che deve essere costantemente alimentato, avendo come riferimento nello sviluppo dell'informazione:

- la conoscenza della azienda, le sue politiche, le sue strategie, la sua organizzazione, i suoi bilanci, i suoi successi ed anche le sue eventuali difficoltà;
- la conoscenza del "mercato" in cui l'azienda è inserita e con cui si confronta quotidianamente;
- la conoscenza del contesto socio - economico più generale che influenza ed è allo stesso tempo influenzato dai diversi sistemi istituzionali e imprenditoriali. Contesto che peraltro condiziona e determina la qualità della vita di ciascuno di noi.

Altri effetti non certo trascurabili di un simile approccio informativo e dello sviluppo complessivo delle varie forme di comunicazione interna risultano, sempre sulla base dell'esperienza e di ricerche attendibili:

- l'accettazione di determinati valori e progetti propri della struttura produttiva in cui si è inseriti;
- l'incremento e il miglioramento della qualità e della coesione nei rapporti interpersonali;
- il miglioramento dell'efficienza e della qualità del lavoro;
- lo sviluppo di nuovi stili manageriali e organizzativi;
- la capacità di un efficace utilizzo delle nuove tecnologie;
- addirittura un contemperamento della conflittualità.

Le imprese devono peraltro prendere consapevolezza della segmentazione della propria audience interna ed esterna e della conseguente necessità di utilizzare una pluralità di media, di metodologie, di percorsi in ragione degli interessi e delle esigenze dei diversi interlocutori che richiedono ovviamente una diversificazione di contenuti e linguaggi.

Le Province che più si prestano a proporre esempi su cui modellare gli interventi sono risultate quelle di Bergamo (settore della meccanica) e Udine (mobili, sedie, meccanica) nel Nord del Paese, di Ancona (elettrodomestici) e Macerata (calzature, pelletterie, illuminazione) nel Centro, di Napoli (tessile, abbigliamento, calzature, turismo, meccanica) e Bari o Lecce (servizi, commercio, agroalimentare) nel Mezzogiorno.

In tali realtà è risultato fondamentale il ruolo esercitato dalle diverse Associazioni di rappresentanza imprenditoriale per la intelligenza e la determinazione con cui si sono mosse nell'affrontare e sostenere le complesse problematiche all'interno delle proprie strutture e per sostenere le Aziende aderenti nella ricerca e messa a punto di specifici piani di comunicazione integrata.

Esse si sono venute configurando in modo originale e moderno, come "azienda associativa" capace di apportare un forte valore aggiunto alle Imprese che ad esse fanno riferimento offrendo loro servizi di alto significato per renderle sempre più efficienti e competitive.

E' questa la strada che consente anche alle aziende di media e piccola dimensione di confrontarsi con le molteplici sfide proposte dal modificarsi degli scenari sociali ed economici indotti dai processi di globalizzazione in atto.

Processi che non devono mortificare o addirittura annullare le differenze tra territori diversi e le loro specifiche identità.

E' necessario infatti che le persone, le imprese di minore dimensione, i sistemi locali accedano alle economie di scala, ai moltiplicatori dell'economia globale.

Imprese e sistemi locali non possono immaginare di esistere solo localmente, devono invece entrare a far parte di reti sempre più vaste ed articolate che permettano di valorizzare le energie e le idee originali presenti in ciascun territorio moltiplicando il loro valore.

Tra le attenzioni e le iniziative maggiormente appropriate a sviluppare tale ruolo che tocca ad un tempo le Associazioni, i distretti, le singole imprese, si è rilevato che quelle comunicazionali si collocano in prima fila contribuendo a costruire le connessioni tra i sistemi locali e l'economia globale oltre che incidere positivamente sulle diverse strutture organizzative e sulla professionalità dei dipendenti.

Se si riuscirà a mettere a patrimonio comune questo percorso, ossia se si costruiranno le reti, se la comunicazione sarà di qualità, se le identità locali verranno rigenerate, se le persone allargheranno lo spettro delle proprie conoscenze e competenze, globalizzazione e smaterializzazione appariranno nel loro reale significato: non l'estinzione dei territori e della loro storia, ma l'inizio di una storia differente e maggiormente ricca di significati e di nuove opportunità.

Il Progetto Comunitario sopra ricordato ha messo in evidenza le notevoli differenze esistenti nelle diverse aree territoriali, fra i settori produttivi, nella dimensione delle imprese.

Ha peraltro consentito di individuare tutta una serie di *buone pratiche* che sarebbe opportuno portare a più diffusa conoscenza all'interno del sistema imprenditoriale del nostro Paese.

In particolare il Rapporto CNEL potrebbe approfondire l'analisi dei casi positivi riscontrati e illustrarli nel modo appropriato consentendo così di offrirli alla riflessione di coloro che invece denunciano ritardi e utilizzarli nel processo di revisione e di progettazione dei loro sistemi di comunicazione.