Andrea Fiorenza

Ridurre all'osso

Tagliare il superfluo per una comunicazione aziendale memorabile

Premessa di
Daniele Vacchi

FERNANDEL

Horsa Stories è una collana diretta da Andrea Fiorenza ed è parte integrante di un progetto di Horsa People per la valorizzazione delle persone, la comunicazione della cultura e dei valori aziendali, lo storytelling creativo delle imprese.

La collana dà spazio ad antologie di racconti scritti dai dipendenti delle aziende che scelgono il corso di scrittura creativa tenuto da docenti, scrittori ed editor che preparano e guidano i partecipanti alla scrittura di un racconto a tema. Ogni libro descrive i valori e la storia dell'azienda e dei suoi fondatori, permettendo al grande pubblico di conoscerla attraverso la voce delle sue persone. La collana pubblica inoltre saggi divulgativi inerenti la comunicazione, la leadership e lo sviluppo organizzativo in generale.

Horsa People è una società del Gruppo Horsa, un'importante realtà attiva nell'ambito dell'Information Technology.

I titoli già pubblicati nella collana Horsa Stories:

1. *Tinello Working. Ventuno storie di lockdown dai narratori di Horsa Group* (Horsa S.p.a.)
2. *L'appuntamento. Storie di incontri casuali e programmati, reali o immaginari, memorabili o già dimenticati* (Crif S.p.a.)
3. *La Vittoria dei valori* (Vittoria Assicurazioni)
4. *Una nuova leadership. Esperienze e «lesson learned» in 13 aziende italiane*
5. *La successione generazionale nelle aziende. Gestire il cambiamento nei passaggi di ruolo e nella formazione dei nuovi leader*

Copyright © 2025 FERNANDEL

Via Adige, 6 – Ravenna
Tel. 0544 401290 - fax 0544 1930153
www.fernandel.it
fernandel@fernandel.it

ISBN: 978-88-32207-87-3

Indice

Daniele Vacchi, *Premessa* . . . . . p. 7

Introduzione. La comunicazione che non si vede . . . 9

Parte Zero
Ridurre all'osso: il manifesto della sottrazione

1. Il rumore del troppo 15
2. L'essenziale colpisce 19
3. Comporre per attirare 23
4. Il vuoto che parla 25
5. Il coraggio di sparire 27

Conclusione. Il manifesto della sottrazione 29

Parte prima
I meccanismi invisibili

Capitolo 1. La prima impressione: quando il cervello clicca «compra» 33

Capitolo 2. L'effetto alone. Quando tutto sembra buono, anche il caffè annacquato 41

Capitolo 3. Cognizione narrativa: le storie vincono sempre 47

Capitolo 4. Bias di conferma: il cliente che vuole avere ragione 55

Capitolo 5. Coesione sociale: le opinioni degli altri valgono più delle tue. Anche per te 63

Epilogo alla prima parte 71

Parte Seconda
Le voci dell'impresa

Capitolo 6. Gli strumenti interni: la voce che crea appartenenza 75
1. Intranet: la piazza digitale 78
2. Newsletter interne: il filo continuo 78
3. Riunioni e town hall: i momenti corali 79
4. Podcast e video interni: la voce intima 80
5. Formazione e aggiornamenti: apprendere è comunicare 80
6. Redazione partecipata: la voce dal basso 80

Capitolo 7. Gli strumenti esterni: la voce che costruisce reputazione 83
1. Il sito web: la vetrina digitale dell'identità . . . 85
2. I social media: la voce quotidiana 88
3. Comunicati stampa e relazioni con i media . . . 89
4. Eventi e fiere: il palcoscenico pubblico 89
5. Content marketing: blog, white paper, video . . . 90

Capitolo 8. Gli strumenti ibridi: la voce che crea identità 93
1. Brand Identity: i catechismi laici della comunicazione 99
2. White paper 99
3. Progetti editoriali (libri, collane, docufilm) . . . 103
4. Eventi di thought leadership 107

Capitolo 9. La coerenza fra comunicazione interna ed esterna: autenticità come fondamento 111

Conclusioni. La comunicazione imperfetta e umana . . 119

Bibliografia (anche questa essenziale) 123

Premessa

Quando Andrea Fiorenza mi ha chiesto un parere sul suo lavoro – e magari una breve introduzione – mi sono detto: finalmente! Liberare la comunicazione dalle catene della ridondanza e del falso, proporre una nuova mappa dei percorsi che conducono al successo nel grande oceano della comunicazione d'azienda, dove naufraga chi la scambia per propaganda o per una capacità a disposizione di tutti – l'uso della parola. Ecco l'impresa.

Se ci pensiamo, il precetto di Lacan: «In ogni comunicazione il messaggio non parte solo da noi: ci ritorna attraverso l'altro» è di una semplicità disarmante. Se non so a chi sto parlando non posso creare contenuti: sarà l'altro a suggerirmeli, attraverso la comprensione della sua condizione. Quanta comunicazione senza messaggio che vediamo ogni giorno. Quante brochure autoelogiative sventolate sotto il naso di clienti che non aspettano che congedarsi. E quanti siti che si proclamano "partner" di tutti, quante cose dichiarate "iconiche" – chissà di che cosa – quando le icone sono una cosa seria, come ci ha ricordato Donald Norman.

Per iniziare il viaggio serviva il gesto di Andrea Fiorenza: sgomberare il campo con decisione e rimettere le cose al loro posto, a partire da un principio elementare. I clienti non sono mamme premurose: non basta sbattere il cucchiaio sul seggiolone per attirarne l'attenzione. Occorrono umiltà, ascolto e misura: capire di cosa hanno bisogno, non eccedere nei contenuti né nelle spezie, per non rovinare la pietanza.

A chi è utile questo libro, così semplice e diretto? A chi desidera – o per mestiere deve – mettersi in comunicazione con interlocutori presenti e remoti, per generare messaggi che

creano legami. In azienda, innanzitutto, ai responsabili della comunicazione, là dove il marketing si è talvolta liberato della componente operativa in cui si è identificato, finendo per ridurre la propria funzione. Oltre depliant e siti, oltre eventi e fiere, c'è la costruzione di un clima condiviso che orienta l'organizzazione verso i bisogni emergenti del suo mercato di elezione.

Leggete con attenzione e accettate le provocazioni contenute in queste pagine. Serviranno confronti con i colleghi per arrivare alla frase efficace, all'immagine memorabile. Quando mi chiedono dove si nasconde l'efficacia, mi torna alla mente una vignetta famosissima: un cieco chiede l'elemosina dietro un cartello che recita: «Povero cieco». Nella seconda vignetta è passato un pubblicitario "fiorenziano" e ha cambiato la scritta: «È primavera. Voi la vedete».

Ecco la differenza fra dire e comunicare.

Daniele Vacchi

IMA Former Corporate Communication Director

Introduzione
La comunicazione che non si vede

Questo libro è stato scritto da chi lavora nella comunicazione, ma rifiuta di considerarla soltanto un mestiere tecnico, quanto piuttosto un "mestiere umano". E come tutto ciò che è umano, anche la comunicazione vive di emozioni, fallacie cognitive, storytelling, suggestioni e coerenza imperfetta.

Ogni giorno, infatti, quasi sempre in modo inconsapevole, stringiamo *alleanze emotive* con nomi, simboli, colori e slogan. Beviamo un caffè da un bicchiere bianco con un nome scritto a pennarello e ci sentiamo parte di qualcosa. Compriamo scarpe che promettono sfide e vittorie. Ignoriamo altre marche che, oggettivamente, offrono lo stesso prodotto – ma senza racconto, senza aura, senza anima.

Oggi la comunicazione aziendale non è più solo trasmissione di messaggi. È un *meccanismo psichico* che agisce nelle viscere delle emozioni, nel limbo dei bias cognitivi, nella zona cieca dove identità personale e immaginario collettivo si fondono. È psicologia applicata, persuasione elegante, costruzione invisibile di senso.

Eppure a volte, nel dibattito pubblico e nelle aule di formazione, si continua a parlare di comunicazione come se fosse soltanto un set di strumenti: social media, newsletter, video aziendali, cartellonistica, PowerPoint. Tutto vero. Ma non certo esaustivo.

Il cuore della comunicazione di brand è anche altro: ovvero la *percezione*. Non cosa dici. Ma come vieni interpretato. E per essere interpretato nel modo giusto bisogna conoscere le leggi non scritte della mente umana: come ci ricordiamo le cose, come

costruiamo fiducia, come ci lasciamo affascinare da una storia ben raccontata anche se sappiamo che, in parte, è costruita.

Questo libro non è, dunque, un classico manuale di strumenti. È una *mappa mentale*. Una guida per navigare il territorio invisibile dove si costruisce il valore simbolico delle aziende: nella testa delle persone.

Vedremo come le prime impressioni decidano la fiducia, come un logo possa attivare un intero universo di significati, come l'effetto alone possa trasformare un singolo prodotto in un'aura leggendaria. Scopriremo come i brand costruiscono tribù morali, come le storie aziendali funzionano perché assomigliano alle favole ancestrali, e perché certe aziende sono percepite come buone anche quando fanno cose discutibili – e viceversa. E inoltre rifletteremo sul motivo per cui certe parole e immagini funzionano.

Per tale ragione questo libro si apre con un manifesto: *Ridurre all'osso*. Non è un capitolo tecnico, non è un manuale di stile. È una dichiarazione di intenti. Un invito a scegliere, a togliere, a credere che nella comunicazione – come nell'arte e nella vita – ciò che resta dopo aver tagliato il superfluo è ciò che conta davvero.

Ciò che troverai nella *Parte Zero* non è teoria: è un modo di guardare al messaggio, al design, alle parole, al vuoto e persino al silenzio. È un allenamento dello sguardo e della mente, che prepara il terreno a tutto il resto del viaggio.

Perché se il cuore della comunicazione è la percezione, allora la prima regola è questa: *non aggiungere rumore, ma creare chiarezza.*

Solo così, quando parleremo di bias cognitivi, di tribù di marca, di strumenti interni ed esterni, potremo farlo con un linguaggio più leggero, più affilato, più essenziale. Con il coraggio di togliere per far emergere.

Eppure, per comprendere fino in fondo questo territorio invisibile, bisogna anche riconoscere che ogni azienda ha a di-

sposizione un arsenale di *strumenti concreti*, ciascuno con una voce diversa. Alcuni parlano dall'interno, altri si affacciano verso il mondo esterno, altri ancora abitano in quella zona di confine dove i due universi si incontrano.

All'interno dell'organizzazione la comunicazione prende spesso la forma di **house organ** o **magazine aziendali**, luoghi narrativi in cui dipendenti e manager possono riconoscersi in un racconto comune. Ci sono poi le **newsletter interne**, le **intranet** e le **piattaforme collaborative** – spazi digitali che oggi funzionano come piazze virtuali, dove la voce dell'impresa incontra quella dei suoi collaboratori. Non mancano le **convention**, i **town hall meeting** e persino i **podcast interni**, nuovi formati che trasformano l'aggiornamento in un'esperienza quasi intima, da ascoltare in cuffia.

Quando invece l'impresa decide di parlare al di fuori dell'azienda, la sua voce si moltiplica. C'è l'**ufficio stampa**, che traduce la complessità aziendale in notizie; ci sono i **siti web istituzionali** e i **blog**, vetrine ma anche laboratori di pensiero; ci sono i **social network**, che diventano finestre quotidiane sul mondo. Accanto a questi strumenti se affiancano altri più tradizionali, **brochure**, **cataloghi** e **presentazioni**, e i più solenni **bilanci di sostenibilità** o **annual report**, che raccontano l'identità dell'impresa con un respiro ampio.

E poi esistono gli strumenti ibridi, quelli che vivono fra interno ed esterno: le **linee guida di brand identity**, che tengono insieme ciò che l'azienda dice a sé stessa e ciò che mostra al mercato; gli **osservatori** e i **white paper**, che posizionano l'impresa come esperta e generatrice di conoscenza; i **progetti editoriali**, come libri, collane o docufilm, che uniscono memoria e futuro, racconto e testimonianza.

In fondo, ogni strumento è una *voce diversa della stessa orchestra*. Usati in modo disordinato generano rumore, ma orchestrati con intelligenza diventano musica: la musica dell'impresa che si racconta, si apre e crea relazioni durature.

Ma prima di addentrarci nei meccanismi della percezione e nelle voci concrete con cui le aziende parlano, serve un passo indietro. O forse un passo di lato.

Perché se la comunicazione è così potente, invisibile, psichica, allora non possiamo affrontarla con gli stessi strumenti del «troppo». Troppi messaggi, troppi contenuti, troppa ansia di esserci. Prima di capire come funziona la mente, dobbiamo capire come liberarla dal rumore.

Benvenuti in questo viaggio dentro la comunicazione che non si vede. Ma che agisce.

Soltanto una breve nota, prima di cominciare. Nel corso del libro alcune aziende ritornano più volte come esempi (Patagonia, Google, Apple, Coca-Cola). Non è ridondanza, ma un segnale della loro forza narrativa e simbolica: brand che hanno saputo incarnare valori e coerenza in modi così esemplari da diventare casi di scuola, validi per illustrare dinamiche diverse in contesti diversi.

Parte Zero
Ridurre all'osso: il manifesto della sottrazione

Ogni manifesto nasce da una critica costruttiva e da una scelta. Questo manifesto nasce dal rifiuto del troppo: parole accumulate senza respiro, immagini che gridano tutte insieme, messaggi che non lasciano spazio al pensiero. E nasce per andare nella direzione opposta: sottrarre per rivelare.

Ridurre all'osso significa credere che il silenzio a volte parli più del rumore, che una frase breve valga più di un paragrafo composto da molte parole, che il vuoto sia un alleato e non un difetto. Significa avere il coraggio di non dire tutto, di lasciare margini, di accettare l'imperfezione come spazio vitale.

Ecco perché questo manifesto non è un semplice prologo: è la condizione di partenza, la chiave interpretativa di ogni capitolo successivo. Se la sottrazione diventa il tuo modo di guardare, allora tutto il resto del libro – storie, esempi, strategie – acquista maggiore forza e chiarezza. La scelta di ridurre non è un'estetica: è un atto che moltiplica l'efficacia della comunicazione.

Il manifesto nasce come antidoto a questa inflazione del segno. È un invito alla sottrazione, un ritorno all'essenziale. Non perché il minimalismo sia una moda estetica, ma perché è un atto di rispetto: verso chi legge, verso chi ascolta, verso chi deve scegliere in un mondo di rumori sovrapposti.

I punti che compongono il manifesto non sono regole, ma fenditure di luce. Parlano della necessità di *dire meno per dire meglio*, di liberare i messaggi da orpelli e ridondanze. Invitano a fidarsi della forza delle parole giuste, senza il bisogno di spiegare tutto fino all'ovvio. Ricordano che il bianco conta quanto il nero, che lo spazio vuoto non è assenza ma respiro. Suggeriscono di

scegliere con cura immagini e simboli, non per decorare ma per amplificare. E infine affermano un principio semplice e radicale: non serve essere ovunque e comunque, basta essere moderatamente presenti con parole e immagini.

Questo manifesto è la premessa e la bussola: non un capitolo a sé, ma il fondamento che sostiene tutto il resto del libro. Perché se impariamo a ridurre all'osso, ogni pagina che segue – dalle riflessioni psicologiche ai casi aziendali – acquista una forza diversa, più netta, più incisiva. È la scelta iniziale che moltiplica l'efficacia di tutto.

E allora, cominciamo con il primo dei punti: