

#PASSIONE COMUNICAZIONE

Introduzione alle relazioni
pubbliche e alla comunicazione
strategica

Una guida pratica per gli studenti
di Scienze della comunicazione

#comunicazione responsabile, ascolto, creatività, relazioni,
misurazione, programmazione

OPEN
TEACHING



Biagio Oppi

#PASSIONE COMUNICAZIONE

Introduzione alle relazioni
pubbliche e alla comunicazione
strategica

Una guida pratica per gli studenti
di Scienze della comunicazione

#comunicazione responsabile, ascolto, creatività, relazioni,
misurazione, programmazione

Bononia
University Press

La versione digitale di questo volume è disponibile gratuitamente grazie al contributo dell'Alma Mater Studiorum - Università di Bologna.
Visita buponline.com/openteaching

Fondazione Bologna University Press
Via Saragozza 10
40123 Bologna
tel. (+39) 051 232882
fax (+39) 051 221019

ISBN 978-88-6923-966-3
ISBN online 978-88-6923-967-0

www.buponline.com
e-mail: info@buponline.com

Quest'opera è pubblicata sotto licenza Creative Commons BY-NC-SA 4.0

Progetto di copertina e impaginazione: Design People (Bologna)

Prima edizione: novembre 2021

INDICE

Introduzione

Comunicare con... passione 7

1. Il Piano di Relazioni Pubbliche e Comunicazione strategica 13

1.1. *Visioning* (o *envisioning*) 19

1.2. Gli stakeholder. Identificazione e mappatura 24

1.3. Gli obiettivi dell'organizzazione 29

1.4. Le variabili 32

1.5. Influenti 34

2. Dall'ascolto all'ideazione 41

2.1. L'ascolto come principio cardine della comunicazione strategica 42

2.2. Messaggi chiave 49

2.3. Pre-test 52

2.4. La strategia operativa 53

3. Esecuzione. Il trasferimento 63

3.1. L'*engagement* e la comunicazione interna 64

3.2. La comunicazione esterna 72

3.3. *Advocacy* e *Public Affairs* 79

3.4. *Corporate Social Responsibility* 82

3.5. La comunicazione di crisi 84

4. Valutazione della comunicazione e misurazione dei risultati 97

5. Comunicazione responsabile	101
6. Nuovi ruoli delle relazioni pubbliche. Verso il <i>tessitore sociale</i>	105
Bibliografia & Sitografia	111
Ringraziamenti	115

INTRODUZIONE

COMUNICARE CON... PASSIONE

Dopo il COVID, anche in termini di comunicazione, niente sarà più lo stesso. Quanto spesso abbiamo sentito questo refrain, anche rispetto all'evoluzione della nostra professione.

Non solo l'esperienza ma anche i dati (ECM 2021) ci raccontano che come professionisti siamo riusciti a spostare le nostre attività – che hanno a che fare con la comunicazione delle organizzazioni e la gestione delle relazioni con gli stakeholder – sulle piattaforme digitali con un triplice impatto da non sottovalutare a livello economico, sociale e ambientale: meno costi per le organizzazioni, una miglior gestione del nostro tempo e un minor impatto ambientale.

Allo stesso tempo, mai come nei periodi più bui del lockdown, tutti noi ci siamo resi conto di quanta importanza abbia la relazione, di quanto *overload* di informazione e comunicazione abbiamo creato, della necessità di focalizzarsi su contenuti rilevanti, della noia che ci ha attanagliato in migliaia di ore di videoconferenze e webinar... webinar che hanno avuto anche il non piacevole effetto collaterale di farci parlare addosso ancor di più di quanto facessimo prima.

In realtà diversi processi erano già in atto: ci stavamo spostando sulle piattaforme, gli eventi digital erano sempre più diffusi, l'intelligenza artificiale stava sostituendo vaste aree dell'editoria e della comunicazione, le piattaforme globali dominavano le nostre vite, l'infodemia era nell'aria. La pandemia, quarta crisi sistemica del nuovo millennio, ha velocizzato e accentuato processi già esistenti. Ma ha anche effettivamente traghettato la nostra professione su un nuovo lido, un territorio ignoto che oggi abbiamo l'opportunità di poter esplorare. E come sem-

pre l'atteggiamento può vederci protagonisti o personaggi secondari, apocalittici o integrati, pionieri o *late comers*.

Per continuare a divertirsi facendo il nostro mestiere, per vincere la noia della standardizzazione da intelligenza artificiale, per guidare la trasformazione della professione, c'è solo un farmaco: la passione per questo bellissimo mestiere che ci permette di far dialogare le comunità con i nostri committenti, che ci permette di ascoltare anche i portatori di interesse più deboli, che ci permette di essere contemporanei alla modernità (e anche all'imbecillità).

La passione è quella cosa che quando faccio lezione con gli studenti di Comunicazione d'Impresa cerco di trasmettere per far percepire quale bellissima opportunità avranno. E la passione per quello che si fa è l'unico antidoto contro la noia, che inevitabilmente a volte ci ammorberà in alcune attività lavorative. Questo libro è scritto per gli studenti. Pur non essendo un "professore vero", ma un professore a contratto che ha la fortuna di poter trasmettere qualche cosa ai suoi studenti del terzo anno, ho deciso di raccogliere i contenuti che solitamente racconto a lezione per costruire un manuale per approcciare la professione di chi fa comunicazione e di chi si occupa di relazioni pubbliche. È quindi per loro, i miei studenti (di oggi e di domani), che scrivo queste pagine, e mi perdoneranno i più esperti cui capiterà questo libro tra le mani o sullo schermo del proprio device.

Lavorare nella comunicazione aziendale e nelle relazioni pubbliche è uno dei mestieri più belli e interessanti al mondo. Offre la possibilità di conoscere molteplici aspetti della vita professionale e privata delle persone, permette di aggiornarsi continuamente, spinge ad ascoltare i punti di vista altrui e mettersi in discussione.

Non sempre tutti noi siamo all'altezza del compito che ci è stato dato e che spesso ha un impatto che va oltre quanto la maggiore parte dei manager dell'azienda e delle colleghe e dei colleghi si immagina.

La passione per il mestiere, la voglia continua di esplorare e conoscere, l'evoluzione vorticoso della comunicazione che negli ultimi anni abbiamo vissuto mi convincono che questo mestiere possa dare grandi soddisfazioni.

Ho cercato di ripercorrere le domande e i bisogni di conoscenza che ho incontrato in questi anni per offrire un approccio da *practician*, non da accademico, perché non ne ho le competenze né le capacità. Da oltre vent'anni lavoro per la comunicazione di organizzazioni più o meno complesse e, a parte una non troppo lunga parentesi nel giornalismo, mi sono occupato sempre di questo, spaziando dal marketing territoriale agli eventi, dall'ufficio stampa alle relazioni istituziona-

li, dal marketing *food & wine* alle relazioni pubbliche internazionali, dalla *patient advocacy* alla *corporate social responsibility*. Ringrazio ogni giorno chi mi ha influenzato nel percorso e mi ha permesso di intraprendere questa strada, perché faccio davvero ciò che mi piace e cerco di trasmetterlo. Non che sia stata sempre rose e fiori, dalla fatica di trovare lavoro agli errori professionali, dai momenti tragici all'inevitabile stress di certi periodi, dagli scarsi introiti iniziali alle frustrazioni temporanee, come in ogni cosa ci sono stati aspetti anche negativi. Ma ancora una volta, amando questo mestiere, riesco sempre a trovare stimoli contro la noia. Non lo ripeterò più. È tempo di partire per questo nostro viaggio nella comunicazione e nelle relazioni pubbliche.

Relazioni pubbliche e Comunicazione strategica

Perché ci ostiniamo a parlare ancora di relazioni pubbliche e comunicazione?

Il termine *relazioni pubbliche* (dall'inglese *public relations*) spesso non piace e viene confuso con altre attività, assai amene ma meno professionalizzanti. Gli stessi comunicatori, non solo italiani, ma in quasi tutto il mondo non anglofono, faticano a riconoscersi. L'associazione dei comunicatori professionisti di Svezia, qualche anno fa, ha cambiato il proprio nome eliminando il termine "relazioni pubbliche" e sostituendolo con "Kommunicatorer". Gli amici spagnoli di DirCom, l'associazione dei comunicatori iberici, ha scelto di parlare quasi esclusivamente di "comunicazione".

Tuttavia gli americani, gli inglesi e gran parte dei Paesi anglofoni continuano a identificarsi sotto il cappello più ampio di *Public Relations* (l'associazione americana si chiama PRSA, nel Regno Unito abbiamo la CIPR e la PRCA, in Canada la CPRS, in Australia la PRIA e in Nuova Zelanda la PRINZ). Quel "PR" significa *Public Relations*: un significato più simile a "relazioni con il pubblico o con i pubblici" che a "relazioni pubbliche", come maldestramente tradotto in italiano.

Perché ci ostiniamo a parlare ancora di relazioni pubbliche e comunicazione? Perché ciò che strategicamente mi interessa è cercare di lavorare per migliorare le relazioni con gli stakeholder della mia azienda o della mia organizzazione, influenzando sulla loro percezione, sulla reputazione e sulla fiducia che essi ripongono.

Per me l'attività di comunicazione è una delle attività che la macro-funzione di relazioni pubbliche svolge all'interno di un'organizzazione. Ciò non significa che tutti i comunicatori si occupino delle relazioni pubbliche di un'organizzazione o

di un cliente. Ma credo che all'interno di questo paradigma sia più utile, ambizioso e soddisfacente muoversi, per divenire rilevanti in termini strategici all'interno dell'organizzazione.

«It's not about communication, it's about RELATIONS», soleva ripetere il Past-Chair di Global Alliance, Dan Tisch, presidente e CEO di Argyle, la principale agenzia indipendente di relazioni pubbliche del Canada.

Credo che questo sia un punto cruciale, in particolare oggi. Mi spiego, ma riprenderò il discorso lungo tutto il corso del libro: il ruolo di chi fa il mestiere delle relazioni pubbliche è quello di (tentare di) gestire le relazioni con i pubblici (oggi ancor meglio gli stakeholder) dell'azienda, supportando il governo delle relazioni con gli stakeholder (Muzi Falconi, 2014). La comunicazione è una delle attività, spesso la principale, nella gestione delle relazioni, ma non l'unica. Il focus della nostra attività è la costruzione di modalità di relazione, contenuti, luoghi di ascolto, strumenti di misurazione.

Interpretando in questo modo la nostra funzione, possiamo installarla al centro dell'organizzazione, altrimenti rischiamo di diventare un mero canale di disseminazione dei messaggi. È un processo lungo, spesso non condiviso dai nostri stessi colleghi, figuriamoci dalle altre funzioni. C'è chi pensa che la comunicazione debba essere subordinata al marketing, c'era chi sosteneva all'interno delle risorse umane, e così via.

Non credo che il punto sia in quale casella dell'organigramma debba essere inserita, ma credo che l'interpretazione che dovremmo dare della comunicazione è quella di sentirci centrali nella gestione delle relazioni con i diversi stakeholder: in qualunque ruolo siamo, dal *communication specialist* al *copy*, dall'organizzatore di eventi al capo della comunicazione esterna, dal lobbista all'ufficio stampa. Pensarsi gestori della relazione con il nostro stakeholder, non solo creatori di contenuti o disseminatori di messaggi, è un passo avanti strategico. Anche per evitare di essere sostituiti da *chatbot*, Intelligenza Artificiale, tattiche.

Ma ci torneremo sopra nei prossimi capitoli.

La passione al centro

Perché la passione deve guidare un professionista?

Le emozioni sono cruciali nello stabilire una relazione, anzi la relazione è basata su emozioni e sentimenti. La passione nutre la voglia di costruire relazioni e in-

ventare nuove strategie. Inizialmente avevamo pensato di focalizzare il tema sulla noia, perché la noia uccide le relazioni, distrugge la comunicazione, annichilisce il coinvolgimento. Gran parte dei nostri sforzi sono indirizzati a vincere la noia, creando quello che i colleghi anglofili chiamano *engagement* con contenuti *compelling*. «Contro la noia della TV, guardare solo la pubblicità...» cantava Carboni¹ contrapponendo alla noia la pubblicità che, negli anni Ottanta, faceva divertire ed emozionava.

Per fare contenuti coinvolgenti e costruire strategie di comunicazione efficaci, sono convinto che sia necessario amare questo mestiere e trovare ogni giorno la ragione di avere a che fare con persone che a volte non conosciamo, altre volte diventano nostri conoscenti ed amici, altre volte ancora sono veri e propri avversari. È un libro scritto da chi questo mestiere lo pratica con passione da una ventina d'anni e cerca di trovare ogni giorno qualcosa da imparare e da sperimentare, ma anche da trasmettere soprattutto a chi si affaccia con altrettanta passione e voglia in questo settore.

Io stesso cominciai a occuparmi di comunicazione d'impresa perché mi appassionai. Comprandomi manuali per imparare a come comunicare un'organizzazione non profit (un'associazione di attivisti *new global* al tempo) e trovando estrema soddisfazione nel generare attenzione attorno ai progetti che facevamo, cercando di ingaggiare quante più persone possibile, facendone parlare i media e costruendo piattaforme di interazione. A quel tempo i social media non erano ancora entrati in scena e la nostra community la gestivamo con una mailing list orizzontalissima.

Il mio primo vero e proprio manuale pratico di comunicazione fu *Spin works!*. Da lì poi mi sono fatto rapire dalla comunicazione strategica e dalle relazioni pubbliche, leggendo autobiografie, manuali e libri di ogni tipo. Inizialmente attratto dall'idea di persuadere e convincere, negli ultimi anni sempre più convinto dell'importanza di ascoltare per farmi ascoltare.

Oggi, dopo quella fase della pandemia COVID-19 che ci ha costretti a un vero e proprio distanziamento fisico e allontanamento sociale, mi rendo conto che abbiamo bisogno quanto mai prima di focalizzarci sull'importanza della relazione nella comunicazione. Quindi per chi fa il nostro mestiere ritengo oltremodo necessario porre attenzione non solo al processo di trasferimento dei messaggi ma all'intera dinamica relazionale. Nulla di nuovo: è il refrain "co-

¹ L. Carboni, N. Lenzi, *Vieni a vivere con me*, 1987.

municare con...” che tanti colleghi portano avanti da tempo, ma è qualcosa a cui tanti tra i nostri colleghi più giovani non hanno neppure avuto il tempo di prestare attenzione, a causa del dilagare dei social e della necessità di “fare comunicazione sui social”.

Ma qual è il nostro mestiere oggi? Fare comunicazione si estrinseca in svariate attività, alcune delle quali qui affronteremo, tenendoci al di fuori dell’ambito pubblicitario e di marketing, più per poca conoscenza personale che altro. La convergenza infatti delle varie discipline della comunicazione, quelle che un tempo distinguevamo in *Below the Line* and *Above the Line*, oggi sono tutte sempre più interconnesse.

Se esistesse un crinale che divide metodo e creatività, sarebbe su quel crinale che si muove questo mulo. Sono già tanti i manuali ben scritti. Sono quasi altrettanti quelli mal scritti. Da appassionato comunicatore e soprattutto professionista di relazioni di relazioni pubbliche ho cercato di sistematizzare il mio approccio alla professione, in un anno, questo 2020, in cui non si può non tenere in considerazione dell’impatto COVID sulla comunicazione. Un impatto tragico per tanti, rilevante per tutti, che ci ha messo in condizione di capire che ormai l’infrastruttura info-comunicativa pervade e tiene insieme questo mondo, ma che senza una forte infrastruttura relazionale rischiamo di far saltare tutto il sistema. Ed è alla base delle relazioni pubbliche che dobbiamo tornare per re-interpretare questa stupenda professione che abbiamo la fortuna di esercitare, forse la più bella. Comunicare è *comunicare con*, tenendo presente il nostro interlocutore e costruendo ponti tra culture, organizzazioni e comunità.

Per tali ragioni questo testo è stato scritto basandosi principalmente su casi concreti, pratiche quotidiane, poca teoria, certo un po’ di metodo, ed anche rigoroso. Troverete qualche excursus storico, sicuramente tanti riferimenti alle colleghe e ai colleghi, ai maestri e ai docenti, ai *practicians* e agli *academics*.

Non volendo occuparmi di teoria ma volendo condividere un approccio, ho deciso di partire sempre da casi pratici. Laddove è stato possibile ho cercato di illustrare con questi casi sia l’approccio del consulente (quindi tipicamente di chi lavora in un’agenzia o come libero professionista) sia l’approccio del comunicatore aziendale (chi si occupa di comunicazione e relazioni pubbliche all’interno dell’organizzazione).

Buona lettura, e fatemi sapere cosa ne pensate scrivendomi a biagio.oppi2@unibo.it o sui profili social che trovate su Twitter (@pranista) o su LinkedIn.

CAPITOLO 1

IL PIANO DI RELAZIONI PUBBLICHE E COMUNICAZIONE STRATEGICA

Partire dal Piano, senza partire piano

Caso 1. Il consulente di comunicazione e relazioni pubbliche e il cliente committente

“Senta, mi serve che usciamo un po’ sui giornali... ma non quelli locali. A livello nazionale. Serve per accreditare la nostra società, crearci un po’ di notorietà e fare in modo che possiamo guadagnarci qualche cliente in più a livello nazionale e meno qui in zona”.

Una delle prime volte che mi venne chiesto di dare visibilità ad un’azienda, partii utilizzando l’approccio basato sul Gorel, il cosiddetto Governo delle Relazioni, istituzionalizzato da Toni Muzi Falconi negli anni Ottanta con la sua SCR e poi descritto in un libro agli inizi degli anni Duemila (Muzi Falconi, 2005). Ero stato chiamato come consulente esterno per un’attività di *media relations*.

Invece di obbedire all’input che mi era stato dato e che era molto focalizzato sull’attività di ufficio stampa, eseguendo quindi subito un’attività di *media relations*, pensai che sarebbe stato utile cercare di definire una strategia. Proposi quindi un’intervista strutturata all’Amministratore delegato per definire la parte di *envisioning* anzitutto, identificare e segmentare gli stakeholder, andare a individuare gli influenti, abbozzare i messaggi chiave e poi proporre un piano con le strategie da mettere in campo.

Nel frattempo, dato che l’intervista si allungava sempre di più, con revisioni continue sulla parte di *envisioning*, modifiche sugli stakeholder, eccetera, e dato che comunque avevo la necessità di meritare il *fee* con cui mi era stata affidata questa consulenza, cercai di individuare azioni di breve periodo che permettessero di ottenere qualche *quick win*

per convincere l'Amministratore delegato che in fondo ero un professionista affidabile. E così mi inventai sul momento un paio di cose che ci potevano dare subito visibilità e che erano, agli occhi del mio committente, particolarmente creative e innovative.

Io credo nel metodo, ma credo anche che sia necessario adattarlo e declinarlo sulle esigenze del singolo caso. Il modo migliore per riuscire ad adattare un metodo strutturato è farlo con creatività e possibilmente innovare.

Da allora non ho mai abbandonato questo approccio. Con tutti i clienti con cui ho lavorato, in tutte le aziende in cui ho lavorato, per tutti i progetti a cui ho dato un contributo, ho sempre cercato di adottare un metodo rigoroso per la pianificazione di lungo periodo (tramite il Gorel il più delle volte) e di inserire soluzioni creative per la iniziative tattiche di breve periodo.

Caso 2. Il comunicatore d'azienda e il Piano di Comunicazione

Qualche anno più tardi, decisamente molto tempo dopo, venni assunto da una grande organizzazione multinazionale. L'azienda non aveva mai fatto comunicazione interna in maniera strutturata, né aveva un piano di comunicazione esterno. C'era un buon manuale di Corporate Image, con utilizzo di logo payoff, colori aziendali, ecc. ma non c'era traccia di attività strutturate dal punto di vista della comunicazione d'impresa o della *corporate image*. C'era giusto un sito web nelle sue declinazioni globale ed italiana, oltre che in qualche versione estera.

L'azienda, che occupa diverse migliaia di persone e fattura quanto una grande impresa sul mercato italiano, aveva (ed ha) una intensa attività di marketing focalizzata sui prodotti, alcuni dei quali erano e sono brand conosciuti da tutti. Ma il nome stesso dell'azienda risultava sconosciuto ai più.

In questo caso mi resi conto che la sfida era duplice – se non triplice. Occorreva costruire un solido piano di comunicazione ed *engagement* che convincesse il *top management* e il *board* fin da subito della validità del loro nuovo capo comunicazione, ovvero il sottoscritto, ma occorreva anche sviluppare un'immediata azione che segnasse una discontinuità con il passato sia all'interno sia all'esterno. Insieme a queste due sfide occorreva accompagnare l'ambizioso piano di trasformazione dell'organizzazione, costruendo ponti ed entusiasmo nell'intera struttura, e non spaventando o creando rottura: una *disruption* dolce. Facile a dirsi...

Anche in questo caso, come mi era successo in passato ormai decine di volte, decisi di approcciare il lungo termine con il modello del Gorel. La fase di ascolto in questo caso avrebbe occupato diversi mesi; per dare un'idea avrei avuto i risultati dell'inda-

gine sulla Reputazione solamente a novembre, mentre a me servivano anche azioni immediate per dare la scossa. In una delle riunioni interne con i colleghi dell'internazionale, poco più di un mese dopo che ero stato assunto e mentre ero nel pieno delle mie visite nei vari stabilimenti e nel pieno anche degli incontri con colleghi di diverse funzioni, ebbi la fortuna di ascoltare queste parole dall'Amministratore delegato: “abbiamo l'assoluta necessità di una comunicazione interna a livello internazionale in grado di renderci un'unica organizzazione...”, “e non una somma di diverse filiali”, aggiunsi io mentalmente.

Partii così con una serie intensa di strappi sulla comunicazione interna (alcuni di questi li racconterò nei capitoli successivi) che permisero effettivamente di dare la scossa e accelerare il cambiamento: lancio del social network interno, lancio di una semplicissima intranet e newsletter aziendale. In poche settimane l'organizzazione cominciò a pulsare di una nuova energia, mentre discutevo il Piano di Comunicazione strategico con il top management.

In entrambi i casi, reali e concreti quanto i miei mille taccuini e bloc-notes su cui appunto tutto, l'approccio del comunicatore è pragmatico. È un approccio personale, che condivido comunque con tanti colleghi che fanno questo mestiere. Il ragionamento che sta alla base è il fatto che se stiamo ad aspettare di farci approvare il macropiano strategico, se aspettiamo di finire tutte le fasi di pianificazione, se aspettiamo che ogni singola pedina sia schierata, non partiremo mai. Di qui la necessità di mettere in piedi un approccio più pragmatico: *agile* si direbbe oggi, e lo vedremo in seguito.

Da un lato quindi c'è il piano strategico: chiamiamolo il piano di comunicazione e relazioni pubbliche, l'*engagement plan*, il *communication long range plan*, il *reputation plan*, o come vogliamo. Si tratta di un documento che imposta le attività di comunicazione di uno o più anni, descrive la narrativa, indica i valori dell'azienda, definisce gli stakeholder e identifica i pubblici, calcola i budget e le risorse umane impiegate, propone gli *output* e gli *outcome*, elencando gli strumenti di misurazione, le fasi di ascolto, creatività ed esecuzione, e così via. Insomma il piano generale che tutti noi professionisti dovremmo essere in grado di costruire per il soggetto e l'oggetto che intendiamo comunicare: dal singolo brand/prodotto fino ad arrivare alla reputazione di una grande organizzazione, dal marchio territoriale al personaggio politico.

Dall'altro ci sono le attività più tattiche, che il più delle volte necessitano comunque di veri e propri piani di comunicazione dedicati, meno strategici ma

altrettanto importanti. Piani che debbono essere assolutamente coerenti con l'*envisioning* che l'organizzazione ha deciso di darsi, incarnando i valori organizzativi, il *tone of voice* corretto, i messaggi chiave che l'intera azienda vuole trasmettere verso l'interno e verso l'esterno. Queste attività rappresentano spesso i cosiddetti *quick-win*; opportunità di piccoli successi che si possono ottenere con facilità: il classico comunicato stampa per una novità particolarmente rilevante, l'intervista del top manager da far rilasciare ad un giornalista con cui si ha instaurato un buon rapporto di fiducia, oppure, come nel secondo caso illustrato, la possibilità di sfruttare immediatamente le piattaforme tecnologiche.

Partire dal Piano, senza partire piano significa che spesso il comunicatore dovrà trovare un modo per portare avanti in parallelo la pianificazione di lungo periodo con le attività tattiche.

Le aspettative saranno alte e tante. Non potete bloccare la macchina in attesa di rilasciare un piano definitivo ma qualcosa dovete fare. È qualcosa di simile a ciò che spinge il presidente e i politici neoeletti a lanciare una serie di iniziative nei primi 100 giorni (con la differenza che hanno avuto l'intera campagna elettorale per presentarle) e che invece nel marketing si declina con i primi 30 giorni del direttore marketing, ben descritti da Gianluca Diegoli in un articolo della sua imperdibile newsletter *Minimarketing* (Diegoli, 2021).

Il CEO che vi convoca e dice che secondo lui il sito dovrebbe essere rifatto completamente. Tutti si aspettano che da soli abbiate la bacchetta magica che dieci anni e centinaia di persone in azienda non sono riusciti a trovare. In circa 30 giorni, come i politici e i presidenti degli Stati Uniti. E voi non sapete nemmeno dove sono i bagni. Se poi venite da una startup, preparatevi a tante delusioni.

Pianificare (Agile) con il Gorel

Tutto il libro è incentrato sull'utilizzo del Gorel come strumento di progettazione della comunicazione strategica, adattato alla contemporaneità e con qualche modifica sostanziale legata alle trasformazioni che il mondo della comunicazione e delle organizzazioni hanno subito negli ultimi anni.

Prima di entrare però in una descrizione del modello, è interessante soffermarsi sull'approccio *agile* che ritengo ormai essenziale per come si è evoluta la professione negli ultimi anni. Il project management negli ultimi anni si è focalizzato molto sull'approccio *agile* ed i comunicatori non possono trascurare questa trasformazione: «Now agile methodologies—which involve new values, principles,

practices, and benefits and are a radical alternative to command-and-control-style management—are spreading across a broad range of industries and functions and even into the C-suite» (Rigby, 2016).

In un recente articolo di Betteke van Ruler, l'autrice esplora cosa significhi *agility* nella pianificazione della comunicazione strategica: «In agile ways of working, long-term detailed planning should be replaced by short-term cycles based on a solid strategy. This is why I preferred to use the term strategy for what is normally called a plan in the field of communication. In order to demonstrate the coherence of the choices made, the design of an agile communication strategy must be short and simple» (van Ruler, 2021).

Non è questo il caso di entrare in una dissertazione su quale modello di *agile* vada implementato nella pianificazione del comunicatore, ma ciò che ci importa è che a una rigorosa pianificazione strategica vadano affiancati più agili piani di breve periodo in grado di meglio recepire le opportunità che si presentano via via e di adattarsi flessibilmente all'irrazionalità della realtà.

Il nostro metodo: il Governo delle Relazioni per valorizzare il ruolo del comunicatore

Quando parliamo di Gorel intendiamo la metodologia per la pianificazione delle attività di comunicazione e relazioni pubbliche, elaborata all'interno di SCR – forse una delle principali agenzie di relazioni pubbliche italiane – negli anni Ottanta e quindi pubblicata nel libro *Governare le relazioni* da Toni Muzi Falconi nel 2005 (Muzi Falconi, 2005), il più illustre e noto professionista italiano di relazioni pubbliche.

Oggi per la professione, in un'epoca di convergenza e ibridazione quasi assoluta delle professioni a noi affini, sottolineare quanto sia fondamentale l'aspetto delle relazioni è strategico. È per questo che il Governo delle Relazioni rimane tuttora attuale e addirittura diventa funzionale ad un'elevazione della funzione all'interno delle organizzazioni complesse. Mentre infatti le attività di comunicazione sono trasversali a tutte le funzioni aziendali (cfr. l'organizzazione comunicativa), la strategia di gestione delle relazioni con gli stakeholder diventa una delle attività chiave del *Chief Communication officer* o del *Head of Public Relations* o *Public Affairs*, perché pone la funzione al centro di una serie di processi decisionali e operativi strategici.

Infatti, se tutta l'organizzazione comunica, il ruolo del comunicatore è abilitarla a farlo e il valore della comunicazione si sposta da un approccio basato sulla persuasione ad uno basato sulla qualità della relazione.

Lo studioso svedese Sven Hamrefors ormai più di dieci anni fa sosteneva il concetto di *communicative organization*, «che supera il modello della catena del valore verso il nuovo modello di network di valore dell'impresa. Hamrefors è uno dei principali studiosi di un nuovo approccio alla pianificazione strategica basato sulla non linearità (teoria del caos); sulla crescente immaterialità dei processi indotti dalla globalizzazione, dalle tecnologie digitali e dalla comunicazione 24/7. Un approccio che postula che il valore venga in realtà prodotto da reti di relazioni fra soggetti diversi che, per raggiungere gli obiettivi perseguiti, si rapportano con altre reti di relazioni» (Ferpi, 2009).

Recuperare oggi questi concetti è fondamentale per chi scrive:

Sono reti non lineari e non materiali la cui efficacia dipende in larga misura dalla qualità delle relazioni fra i diversi soggetti che le compongono. Un valore della relazione che si può misurare in base a quattro indicatori: fiducia, soddisfazione, impegno ed equilibrio di potere nella relazione stessa. In questo modello il ruolo del comunicatore è quello di assicurare fluidità relazionale all'interno di ogni singola rete e fra le reti interconnesse. Il comunicatore ascolta e interpreta le aspettative dei diversi soggetti; valuta la qualità delle relazioni; assicura un supporto comunicativo ideologico' di coerente e riconoscibile identità alla leadership dell'organizzazione; insieme a una distribuzione reticolare di competenze e strumenti comunicativi (Ferpi, 2009).

Le relazioni al centro: un'interpretazione non condivisa da tutti

L'idea che le relazioni siano al centro dell'attività di comunicazione strategica non è tuttavia condivisa al 100% dalla comunità professionale; occorre quindi riconoscerlo e tenerlo presente, soprattutto per coloro che entrano oggi o che stanno per entrare nel mondo del lavoro in questo ambito. Non ultima, la stessa nuova edizione 2021 della norma UNI 11483 sulla figura del comunicatore professionale identifica il comunicatore come *un professionista che si occupa della comunicazione come asset strategico di sviluppo di istituzioni, organizzazioni pubbliche, private e non profit, svolgendo un'attività a forte contenuto intellettuale e multidisciplinare di tipo esecutivo e manageriale (a seconda del livello) in qualità di libero professionista, imprenditore, dipendente o mediante altre forme contrattuali conformi alle normative vigenti.*

Una metodologia operativa: il Gorel

Il Governo delle Relazioni, d'ora in avanti Gorel, è una metodologia che abitualmente propongo nei corsi di comunicazione d'impresa perché è sufficientemente

flessibile per essere adattata a vari contesti, è solida e condivisa (perlomeno nei suoi aspetti principali se non nella conoscenza specifica del modello) dai professionisti e – cosa non da poco – ha sempre funzionato bene con il sottoscritto.

Il modello viene suddiviso da Toni Muzi Falconi in una serie di attività che si succedono e possono ripartire seguendo il cosiddetto ciclo di Deming (*plan, do, check, act*) che, se efficacemente applicato, porta a un continuo miglioramento e ad un continuo affinamento dell'attività delle relazioni pubbliche e della comunicazione strategica. Vediamo nel dettaglio le macrofasi del Gorel.

1.1. *Visioning* (o *envisioning*)

Il Gorel integra ai due ruoli principali quelli più tradizionali per chi si occupa di relazioni pubbliche:

Monitorare attivamente con modalità coerenti e condivise dalla coalizione dominante, le dinamiche dei sistemi di relazione tra l'organizzazione ed i suoi stakeholder, adottando strumenti di rilevazione costante;

Assistere le altre funzioni di direzione nello sviluppo di modalità di interlocuzione, di trasferimento dei messaggi, di verifica e valutazione dei loro sistemi di relazione con i rispettivi stakeholder.

Si tratta, rispettivamente del ruolo “riflessivo” e di quello “educativo” o del duplice ruolo strategico di cui parla Grunig. La metodologia di base integra due ulteriori ruoli più tradizionali, quello “manageriale” e quello “operativo” e si richiama alle quattro macrofasi operative delle relazioni pubbliche (Muzi Falconi, 2005).

La fase di *envisioning* è quella in cui il professionista deve chiarire a sé stesso e al committente (interno se il comunicatore è in azienda, esterno se come consulente si ha a che fare con un cliente) alcuni punti fondamentali. Senza avere chiari questi punti, tutto il resto della strategia di comunicazione o dell'esecuzione stessa rischia di venire invalidato, di fallire, di sbagliare, di far perdere tempo e risorse economiche.

Nell'*envisioning* il Gorel prevede l'identificazione di:

- Missione
- Visione
- Valori
- Strategia dell'organizzazione

È una fase in gran parte di ricerca, analisi ed ascolto, ma anche di costruzione attiva. A volte il professionista scoprirà di trovarsi davanti a organizzazioni in cui la visione non è condivisa dalla coalizione dominante, oppure in cui gli stakeholder vengono trattati tutti alla stessa maniera, oppure ancora in cui gli obiettivi dell'organizzazione stessa non sono chiari.

Una delle prime lezioni di Comunicazione che mi è sempre rimasta impressa fu quella in cui il professore Roberto Grandi ci informò che una nota azienda storica di calzature Made in Italy di lusso si trovava da anni in una fase di stagnazione e difficoltà, perché i due fratelli proprietari non dividevano la stessa visione e inconsapevolmente autosabotavano la strategia aziendale. Una volta chiarita la visione e i valori, furono in grado di prosperare. Da quando ascoltai quell'esempio non riuscii mai a togliermi dalla testa quanto fosse necessario e importante chiarire da subito la visione, e con essa missione, valori, stakeholder e obiettivi. Nel Gorel trovai questa impostazione e non la abbandonai mai più, trovando diverse conferme dell'efficacia dell'approccio. Anche oggi che il *purpose* aziendale, almeno negli approcci consulenziali più modaioli, sta a poco a poco sostituendosi alla visione e alla missione, quasi sintetizzandole, chiarire dove si è e dove si vuole andare è fondamentale.

Vediamo a questo proposito altri casi di provenienza internazionale.

Baxalta. Il caso di *envisioning*

Nel 2015 Una grande multinazionale statunitense, Baxter Int., lanciò lo spin-off di Baxalta. Fino al 2015 Baxter era organizzata su due aree di business: Medical Devices (i dispositivi biomedicali) e Biopharma (farmaci biotecnologici).

Baxter dal 2015 in poi ha continuato ad occuparsi di Medical Devices, mentre Baxalta si è focalizzata sulla parte farmaceutica. Nel caso di Baxalta, di cui il sottoscritto è divenuto responsabile della comunicazione per il cluster mediterraneo (Portogallo, Italia, Grecia e Spagna... i cosiddetti PIGS!), c'era da costruire da zero tutta la parte che appunto il Gorel definisce di *envisioning*.

Una volta deciso lo spin-off, i dipendenti che appartenevano all'area farmaceutica ebbero la possibilità di scegliere il nome della nuova azienda (appunto Baxalta) tramite un processo di proposte e votazioni.

Il *middle manager* di questa area, alcune centinaia di persone provenienti da tutto il mondo, vennero convocati in una serie di workshop e venne chiesto loro quali fossero le finalità dell'organizzazione, in quali valori si identificassero e quale missione e visione avessero. Con un paziente e prezioso lavoro di ascolto interno, facilitazione,

sintesi dei contenuti di questi workshop, vennero elaborati una serie di documenti che appunto identificavano:

- il logo
- i valori e i comportamenti
- la *Promessa della Scintilla di Baxalta* (*The Promise of the Baxalta Spark*)
- i pilastri strategici

Qui riporto la *Promessa* che fungeva da visione e missione, da *purpose* diremmo oggi, rifacendosi al più noto *Credo* di Johnson & Johnson.

The Promise of the Baxalta Spark

Serving patients is our inspiration and we are passionate about improving their lives.

No matter what we do or where we work, we all strive for excellence on behalf of patients, caregivers and healthcare providers. We seek to understand their journey.

Through our insights, we will deliver breakthrough therapies and personalized services.

We see a world with endless possibilities, where our imagination is inspired and harnessed with purpose. We embrace the bold and diverse ideas of one another and the world around us.

We build and empower agile, high-performing teams where we can be ourselves. We hold ourselves and each other accountable to the highest standards of ethics, integrity and performance. We take the time to celebrate success.

This is our spark at Baxalta. This is how we serve, with our hearts and our heads. This is how we make a meaningful difference so that our patients can dream big and experience life to the fullest.

At Baxalta, your life is our inspiration.

(Baxalta, 2015)

La prima fase del Gorel consiste nell'identificazione delle finalità che sono alla base dell'esistenza stessa di un'organizzazione e quindi la missione, la visione, la strategia e i valori guida.

Negli ultimi anni questa fase, che in precedenza era un po' meno considerata, è divenuta sempre più rilevante, tanto da far diventare la definizione del *purpose* uno degli aspetti centrali nell'attività del comunicatore. A partire dal noto – a volte citato a sproposito – *Ted Talk* di Simon Sinek (Sinek, 2009) fino ad arrivare al recente *Public Relations & Communication Model* di Global Alliance, il *perché* esista un'organizzazione è divenuto una sintesi, a volte consapevole, altre volte meno, di missione e visione (*mission e vision*).

Per facilitare l'approccio degli studenti continuo a proporre la distinzione tra missione e visione:

- la *missione*, secondo il Gorel, è ciò che siamo e quello che facciamo;
- la *visione* è dove vogliamo essere fra 3-5 anni.

A *missione e visione* il Gorel aggiunge nella fase di *envisioning*:

- la strategia (come intendiamo passare dalla missione alla visione);
- i valori guida (quali regole condivise applicare nell'attuazione della strategia).

Chi si occupa di definire questi ambiti? Io credo che non spetti farlo al responsabile delle relazioni pubbliche e della comunicazione, che dovrebbe piuttosto facilitare il processo di elaborazione di questa fase, che non si esaurisce in breve tempo ma che ha necessità di essere discussa, negoziata e digerita, prima ancora di essere approvata definitivamente.

Affiancato o meno da un consulente, il responsabile delle relazioni pubbliche deve riuscire a trovare una sintesi confrontandosi con il vertice dell'organizzazione: a seconda delle organizzazioni sarà il *board* aziendale con gli azionisti, oppure il *top management*, quindi i responsabili delle funzioni chiave (secondo Muzi Falconi la cosiddetta coalizione dominante), altre volte ancora un mix tra *board*, *shareholder* e *top management*. Sempre più spesso il lavoro di definizione della missione viene realizzato con un doppio percorso bottom-up e top-down in grado di garantire un adeguato bilanciamento tra l'ambizione del vertice e il DNA aziendale.

Come suggerisce Muzi Falconi: «del coordinamento può farsene carico, di volta in volta, il responsabile esecutivo, quello operativo, le relazioni pubbliche, le risorse umane o il marketing. Molto dipende dalla specifica cultura dell'organizzazione».

La questione chiave è che nel piano di relazioni pubbliche e comunicazione strategica andranno descritti sinteticamente e senza possibilità di fraintendimento questi punti chiave che abbiamo inserito nella fase di *envisioning*, in modo che poi la strategia comunicativa e di gestione delle relazioni con gli stakeholder possa essere coerente al 100%.

Nel caso di Baxalta, che in termini di *engagement* interno ebbe un successo clamoroso (testimoniato dai risultati delle *survey* sull'*engagement* aziendale) il processo fu principalmente basato sul coinvolgimento diretto del *middle management*, che si sentì partecipe nella definizione dei valori chiave e della promessa, oltre che del nome stesso ("Bax-alta"), che venne addirittura proposto e votato online da tutti i dipendenti dell'azienda.

Personalmente, oltre a diversi altri casi come consulente, ho assistito direttamente ad altri due processi di definizione dell'*envisioning* in grandi aziende,

Qualche anno prima dell'esempio di Baxalta, più precisamente nel 2011, il processo di definizione delle *Ways of Working* di Gambro, che prevedeva anche una ridefinizione di missione e visione, fu invece realizzato in maniera top-down e la diffusione seguì il *cascading* gerarchico dal vertice alla base dell'organizzazione. In questo caso l'adozione di nuovi valori e nuove strategie fu molto più difficoltosa e in breve tempo venne sostituita da un altro modello, dopo che l'azienda venne acquisita da Baxter Inc.

Infine di recente in Alfasigma – azienda farmaceutica tutta italiana con oltre 3.000 dipendenti – un processo simile a quello di Baxalta, quindi un processo (parzialmente) bottom-up è stato utilizzato per definire il corporate Leadership Model, un set di cinque comportamenti ideali che il dipendente deve tenere per garantire il successo dell'organizzazione: *Do the right thing and more; Act with team spirit; Communicate Clearly; Provide value with people; Drive Innovation*. Questo modello ad oggi è ancora in piena fase di adozione nelle varie filiali e divisioni dell'azienda, complementato da missione, visione e valori, sintetizzati e descritti nei documenti ufficiali, grazie all'interventi di Corporate Communication, che in questo caso ha svolto un ruolo proattivo molto rilevante.

Lesson learned

L'esperienza e i casi pratici affrontati dall'autore (sia come consulente sia come manager dell'organizzazione coinvolta) indicano che oggi, a differenza anche solo di una decina di anni fa, il coinvolgimento degli stakeholder interni è un elemento chiave per definire una missione e una visione di successo che venga interiorizzata e fatta propria da management e forza lavoro, in maniera efficace e piena. Non basta più una comunicazione dal vertice alla base, ma occorre valorizzare un processo di ascolto, ingaggio e co-creazione che possano contribuire a costruire insieme quello che diventa un vero e proprio patto sociale. L'indimenticato Stephen R. Covey, che tanto ha influenzato le pratiche manageriali odierne e degli ultimi trent'anni, aveva individuato questa modalità di co-creazione insieme alle proprie persone già nei suoi scritti (Covey, 1989).

1.2. Gli stakeholder. Identificazione e mappatura

Nel Gorel la seconda fase, che in realtà è contemporanea ma che separiamo per comodità operativa, consiste nell'identificare, ascoltare e mappare gli stakeholder più importanti e decisivi.

Chi sono gli stakeholder?

I soggetti consapevoli di avere titolo per interloquire con l'organizzazione e che sono interessati a farlo, ovvero i soggetti i cui comportamenti, opinioni e decisioni possono accelerare o ritardare l'attuazione della strategia nel passaggio dalla missione alla visione.

Escludendo CDA e *top management* (la coalizione dominante) per ora, gli stakeholder "attivi" sono il *middle management*, quindi i dirigenti e i quadri, i dipendenti e i collaboratori esterni, gli azionisti, i fornitori, gli alleati e i corpi intermedi come le associazioni datoriali e di categoria, le istituzioni, i media, i propri clienti e distributori, i sindacati, le organizzazioni rilevanti della società civile e gli antagonisti. Come indica Muzi Falconi: «tutti coloro che contribuiscono a legittimare socialmente l'organizzazione e provvedono ad attribuirle/contestarle quella che si potrebbe definire "licenza di operare" nella società. Ciascuna organizzazione individuerà stakeholder differenti...» e li mapperà in maniera differente a seconda delle singole *issue* (ovvero i temi rilevanti da affrontare).

La lista degli stakeholder è sempre molto ricca e popolosa, tanto che spesso eccede le capacità e le risorse dell'organizzazione. È per questo fondamentale costruire una mappatura che dia un ordine e permetta di focalizzarsi sugli stakeholder prioritari.

Le azioni che il nostro comunicatore deve intraprendere sono essenzialmente tre:

1. definire una lista per categorie degli stakeholder;
2. dare una priorità e un ordine (stakeholder primari, secondari, terziari e chiave);
3. mappare all'interno di una rappresentazione grafica gli stakeholder più rilevanti.

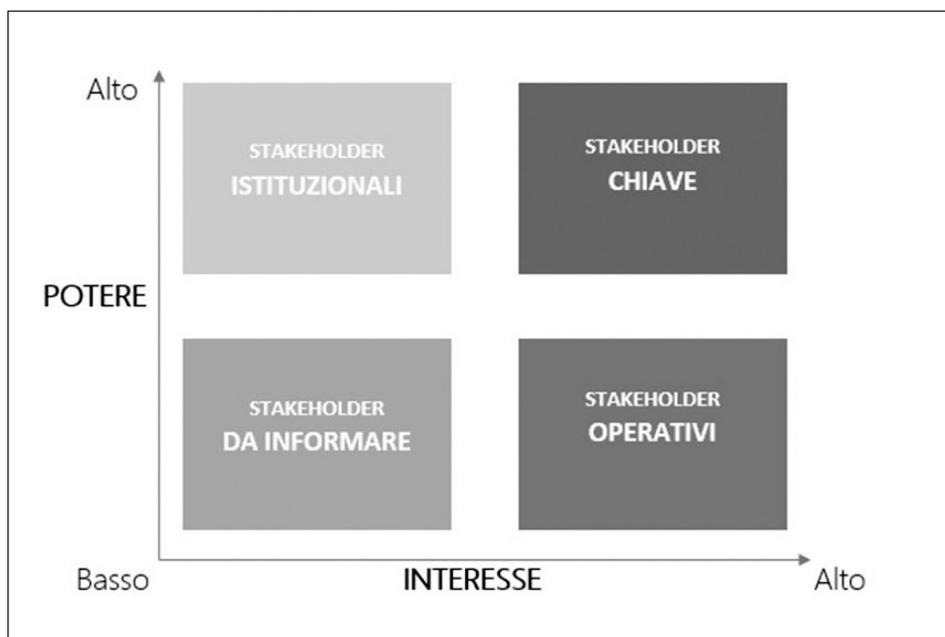
È necessario dare ordine infatti all'enorme mole di stakeholder che si andranno ad individuare per ogni organizzazione ed è utile farlo costruendo mappe *ad hoc* all'interno delle quali posizionare i diversi stakeholder a seconda della loro rilevanza e del loro grado di influenza.

Come costruire queste mappe? Le mappe e l'analisi degli stakeholder possono essere molto approfonditi. Per una prima conoscenza rivolta agli studenti di comunicazione, la mia indicazione è quella di utilizzare il grafico che identifica il

livello di potere sull'asse delle ascisse e il livello dell'interesse sull'asse delle ordinate. Esistono altre mappature comunemente utilizzate ma per il neo-professionista è sufficiente partire da questa.

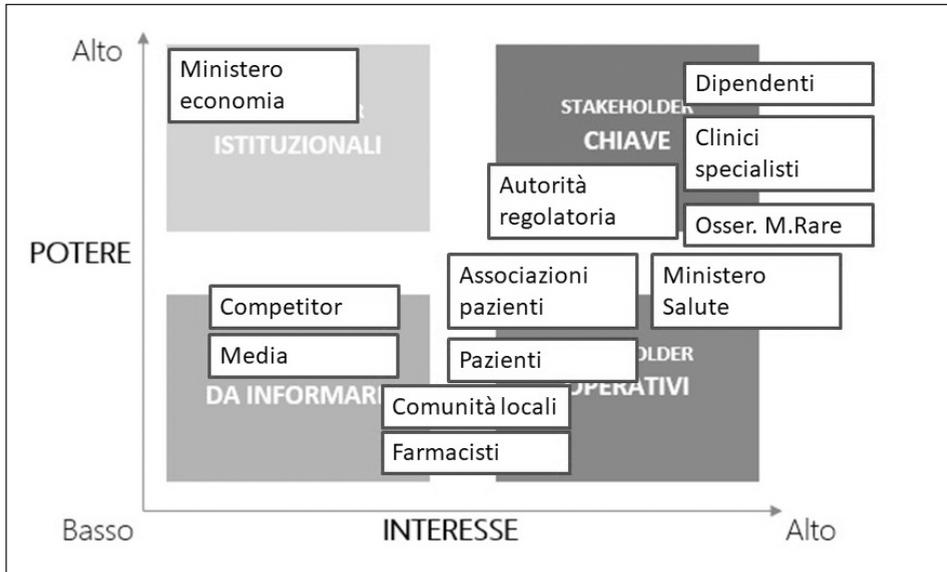
In questo modo vengono a crearsi quattro quadranti all'interno dei quali possono essere raggruppati i cluster dei nostri stakeholder, suddivisi per categorie (dipendenti, fornitori, clienti, istituzioni) o singolarmente per nome o affiliazione quando occorrono descrizioni molto precise e puntuali.

La mappa degli stakeholder è uno strumento assai diffuso, ma purtroppo spesso dimenticato o utilizzato solo superficialmente.



La mappa degli stakeholder non è fissa e data una volta per tutte. A seconda del tema, del momento storico e degli avvenimenti, il posizionamento dei vari stakeholder muta. Gli stessi responsabili delle relazioni pubbliche, gli incaricati dello stakeholder management e/o della comunicazione possono (e debbono) attivamente contribuire a rendere dinamico il posizionamento dei singoli stakeholder.

Ecco di seguito un esempio di mappa degli stakeholder popolata secondo cluster di stakeholder di un'azienda farmaceutica attiva nella nicchia delle malattie rare e dei farmaci orfani.



Esempio: elaborazione Biagio Oppi

Come si evince dalla mappa, le quattro categorie principali individuate tramite questo modello sono:

1. Stakeholder istituzionali → alto potere e basso interesse; sono gli interlocutori che tendenzialmente si cerca di coinvolgere per stimolare in loro un maggiore interesse, proprio perché hanno potere di incidere sugli obiettivi.
2. Stakeholder chiave → fondamentali per portare a termine la strategia perché sono caratterizzati da alto potere di influenzare l'esito della nostra strategia ed alto interesse nei confronti del tema o del settore.
3. Stakeholder da informare → sono portatori di un basso interesse con un potere di influenzare relativo, ritenuti quindi meno rilevanti.
4. Stakeholder operativi → pur con un interesse alto, hanno un basso potere e una scarsa influenza; ad esempio a volte si tratta di persone che utilizzano i prodotti dell'azienda, altre volte di cittadini impattati da una infrastruttura.

Una terza dimensione da considerare per una proiezione più profonda è quella dell'attitudine dello stakeholder: positiva, neutrale, negativa. Questa dimensione permette di affinare la descrizione e la mappatura degli stakeholder andando così ad individuare chi saranno gli alleati potenziali, chi gli eventuali avversari, chi i non-schierati. Tuttavia prima di compiere questa mappatura occorrerà analizzare i comportamenti dei diversi cluster, eventualmente segmentarli a un ulteriore livello, e confrontarsi con loro tramite un processo di ascolto continuativo.

All'interno della mappatura occorreranno certamente ulteriori segmentazioni che possano permettere di categorizzare gli stakeholder per livelli di importanza rispetto alla strategia. Andremo così ad identificare gli *stakeholder primari*, coloro cioè che influenzeranno più direttamente il raggiungimento degli obiettivi; e poi gli *stakeholder secondari*; e così via fino a livelli meno rilevanti.

In questo modo il comunicatore potrà decidere come allora le proprie risorse (che sono sempre finite) di tempo e denaro, nella maniera più vantaggiosa ed efficiente per l'organizzazione.

Analizzare e ascoltare gli stakeholder

Nella realtà dei fatti, quando il professionista si troverà a lavorare per costruire il proprio piano di relazioni pubbliche e comunicazione strategica, le attività di analisi degli stakeholder e di ascolto – che peraltro tratteremo in maniera approfondita in un capitolo *ad hoc* – saranno immediate e contemporanee alla fase di *envisioning*. È questa una delle attività più stimolanti e appassionanti della nostra professione, anche se necessita di un adeguato investimento di tempo e di un impegno notevole: saper ascoltare è infatti una delle competenze principali dei professionisti e implica un lungo periodo di apprendimento, perché l'ascolto va studiato, imparato e messo in pratica con pazienza e dedizione. Il processo di ascolto degli stakeholder peraltro è anche *time consuming*: si tratta di un'attività che richiede molto tempo perché mette in gioco proprio le relazioni e non è nelle sole mani del professionista.

Mano a mano che si identificano, gli stakeholder vanno analizzati “*a tavolino*” (*analisi dei documenti rilevanti, dei comportamenti pregressi*) per capire quale sia lo storico degli stessi e per individuare aspettative e esigenze espresse rispetto ai temi rilevanti per poi approfondirle direttamente.

Ad esempio, proviamo a sfruttare l'esempio della mappatura degli stakeholder indicata nel grafico e realizzata da un'azienda farmaceutica: laddove le associazioni dei pazienti avessero espresso sulla stampa posizioni critiche nei confronti dei costi dei farmaci, prima di intraprendere azioni di lancio di prodotti innovativi o richieste di rimborso del farmaco che vadano ad impattare la qualità di vita dei pazienti, è bene che l'azienda comprenda quali siano esigenze e aspettative, andando prima ad analizzare documenti e prese di posizione ufficiali, poi ricerche e sondaggi, fino ad arrivare ad approfondire con un ascolto più diretto.

L'ascolto è l'attività fondamentale che il comunicatore deve saper svolgere, con strumenti mediati (come sondaggi, *survey*, interviste, focus group) o con conversazioni non-mediate. Laddove manchi questa capacità di ascolto, il rischio è quello di ricadere in un modello ormai datato e non più efficiente, molto più simile alla propaganda e alla pubblicità meno strutturata.

Ma sul tema dell'ascolto ritorneremo più avanti con alcuni esempi e casi pratici molto concreti. Proseguiamo con l'identificazione e la mappatura degli stakeholder. Quale è l'obiettivo di questa mappatura? Principalmente cercare di capire le aspettative e i bisogni non soddisfatti degli stakeholder (i cosiddetti *unmet needs*) cui cercare di offrire risposte portandone le voci all'interno dell'organizzazione.

Qui il valore del responsabile delle relazioni pubbliche e della comunicazione emerge prepotentemente perché «nel perseguire le sue finalità, l'organizzazione produce conseguenze sui suoi stakeholder e questi producono conseguenze sull'organizzazione. L'obiettivo di questa prima fase di ascolto è quello di conoscere nello specifico le esigenze e le aspettative degli stakeholder riferite direttamente o indirettamente alle finalità dell'organizzazione» (Muzi Falconi, 2005).

Tenere conto o meno di queste esigenze nella strategia operativa e come? Di queste esigenze e aspettative si dovrà comunque tener conto. In questo caso il ruolo del comunicatore sarà quello di farsi ambasciatore degli stakeholder all'interno dell'organizzazione, cercando di trasferire nella maniera più chiara possibile il punto di vista degli stakeholder esterni.

Le aspettative e i bisogni non soddisfatti dei propri stakeholder possono essere o meno integrati nella fase successiva, appropriandosene, con la consapevolezza, però, che quelle aspettative ed esigenze emergeranno comunque nella fase di attuazione della strategia definitiva, potendo arrivare a creare occasioni di conflitto e di crisi.

Queste attività di ascolto attivo degli stakeholder devono essere svolte con continuità e regolarità, in modo da monitorare eventuali cambiamenti nelle opinioni e l'emergenza di nuove esigenze.

Segmentazione degli stakeholder

Una volta mappati i principali gruppi di stakeholder, occorrerà quasi sempre svolgere un ulteriore lavoro di segmentazione degli stessi sfruttando altre dimensioni, a partire da quella dell'attitudine.

Le ulteriori segmentazioni andranno effettuate sia rispetto ai singoli temi di interesse (le *issues*) dell'organizzazione, sia rispetto a precisi progetti, sia rispetto a cambi di scenario generati da variabili, politiche, economiche, sociali, tecnologiche, regolatorie ed ecologiche. Vedremo come in questo senso quanto ci torneranno utili *SWOT* e *PESTLE analysis*. È bene tuttavia aver presente fin da subito che la mappatura è dinamica e deve monitorare anche lo spostamento degli interlocutori in una realtà che oggi è quanto mai dinamica e mutevole.

Addirittura si potrebbe quasi dire che uno dei compiti del responsabile delle relazioni pubbliche e della comunicazione strategica è proprio quello di garantire al *board* e al *top management* un continuo monitoraggio dei principali stakeholder, perché l'organizzazione riesca poi ad affrontare i marosi del cambiamento.

1.3. Gli obiettivi dell'organizzazione

Prima di scrivere il piano vero e proprio e quindi definire gli obiettivi di comunicazione, occorre identificare gli obiettivi dell'organizzazione e gli obiettivi del business che la comunicazione intende supportare.

Distinguere tra obiettivi di comunicazione e obiettivi dell'organizzazione è fondamentale: purtroppo è una distinzione che spesso viene confusa, sia dai committenti sia da professionisti distratti.

Cosa accade infatti? Spesso, non avendo presente questa distinzione, si creano distorsioni e si realizzano iniziative e progetti di comunicazione fini a stessi, auto-referenziali e a volte anche dannosi.

Vediamo alcuni esempi che tutti coloro che praticano questo mestiere hanno ben presenti.

Il primo e più palese è il caso del committente che chiama il professionista di comunicazione (sia esso pubblicitario, consulente di relazioni pubbliche o il

manager stesso della comunicazione) e chiede di realizzare una “campagna che ci faccia uscire bene sui giornali”. In questo modo il committente (a volte sarà l’amministratore delegato, altre volte il titolare, altre volte ancora il direttore di una funzione aziendale) chiede al comunicatore di realizzare una campagna di comunicazione, ponendo come obiettivo la campagna stessa. Il comunicatore in questo caso deve essere capace di far riflettere il proprio interlocutore e chiedere quale sia l’obiettivo dell’organizzazione: vincere una gara pubblica? Attrarre talenti da altre aziende? Vendere più prodotti su un mercato b2b? Aumentare il valore delle azioni quotate in borsa?

Questi sono obiettivi di business che ragionevolmente *permettono di dire all’organizzazione: “ho realizzato le mie finalità”*. Come suggerisce l’autore del Gorel essi possono essere variegati.

Esempio: l’idea di fondo NON deve essere “per aumentare la mia quota di mercato penso che sia una buona idea andare sui giornali e influire sui comportamenti dei consumatori” ma “per far crescere l’azienda bisogna aumentare la quota di mercato”.

Altri esempi che mi è capitato di dover ridefinire insieme a colleghi e dirigenti in passato:

- incrementare le vendite del prodotto X;
- migliorare l’*engagement* aziendale;
- ristrutturare l’azienda e raggiungere accordo sindacale;
- far aumentare le diagnosi di “occhio secco”;
- ridurre impatto *payback* sui farmaci orfani.

In sintesi *gli obiettivi di business NON sono obiettivi* di comunicazione perché questi ultimi verranno introdotti nel piano strategico di comunicazione e relazioni pubbliche. Questi obiettivi serviranno per facilitarne il raggiungimento.

Per aumentare le vendite del prodotto X su una determinata popolazione geografica (obiettivo aziendale od organizzativo o di business) il dipartimento comunicazione realizzerà una campagna di comunicazione sulla provincia X con l’obiettivo di aumentare la conoscenza del brand X (obiettivo di comunicazione) e stimolare l’interesse del target identificato.

A volte, oltre che dal committente la confusione nella definizione degli obiettivi è causata dal comunicatore stesso. Spesso mi è capitato di sentire proposte di campagne per la vendita di prodotti online scambiando l’obiettivo di comunicazione (conoscenza del brand, reputazione del prodotto e dell’azienda, coinvolgimento dei consumatori) con l’obiettivo di marketing e di business. Ciò non significa che il comunicatore non debba interessarsi al successo della strategia aziendale e alle

vendite, anzi, tutto il contrario. Proprio il successo aziendale e organizzativo sarà l'indicatore chiave che la strategia di comunicazione ha funzionato. Ma questa strategia non sarà l'unica ad averlo permesso né l'obiettivo sarà l'obiettivo da perseguire da parte della comunicazione. In questo senso è evidente che occorre ben distinguere le attività di relazioni pubbliche e comunicazione da quelle di marketing. Ribadisco, non per tenere le attività separate in silos indipendenti, ma per avere chiarezza dei rispettivi ruoli e delle rispettive responsabilità.

A volte gli obiettivi avranno a che fare con la ricerca del consenso di determinati stakeholder istituzionali e in questo caso le attività saranno più focalizzate sull'*advocacy* e sui *public affairs*. Altre volte avranno obiettivi di *recruiting* e in questo caso parleremo di campagne di *employer branding* per attrarre i talenti. Altre volte ancora si tratterà di evitare proteste da parte di comunità impattate da infrastrutture e allora lì l'obiettivo di comunicazione sarà quello di creare consenso e coinvolgere preventivamente gli stakeholder.

È importante evitare di far confusione sugli obiettivi in particolare quando si ha a che fare con gli stakeholder "potenziali" di un'organizzazione, cioè gruppi che potrebbero essere interessati ad una relazione con l'organizzazione e quindi rientrare fra gli stakeholder attivi, se fossero consapevoli delle sue finalità, ma che ancora non la conoscono.

Facciamo un esempio: se la finalità di un'organizzazione è la produzione di energia elettrica in una determinata quantità, in un territorio preciso, con l'installazione di una centrale elettrica di impatto sul territorio è certo che le istituzioni, gli opinion leader e i residenti di quel territorio, se consapevoli, potrebbero essere interessati ad una relazione con l'organizzazione. Non essendo preventivamente consapevoli sarà utile capire le aspettative della comunità e i loro bisogni, valutare la convenienza o meno di un'informazione precoce, realizzare processi di ingaggio per "portarli a bordo del progetto". Mentre con stakeholder attivi si potrebbe avviare una relazione fin da subito, con stakeholder potenziali è meglio costruire una relazione passo passo; si eviterà quindi di mettere in atto azioni comunicazione definitive o ancora peggio comunicare immediatamente il progetto finale, come potrebbe erroneamente fare un comunicatore che non avesse ben chiaro l'obiettivo di renderli prima stakeholder consapevoli. Una volta raggiunto questo obiettivo intermedio, ci si potrà comportare come con gli stakeholder attivi. In questo caso l'obiettivo organizzativo è quello di evitare opposizioni sul territorio da sindrome NIMBY (*Not In My Back Yard*: non nel mio giardino).

1.4. Le variabili

Il Gorel ha mutuato dall'approccio dell'*Issue Management* (per una panoramica dell'*Issue Management* nelle relazioni pubbliche: Dougall, 2008) l'identificazione e l'analisi delle variabili politiche, economiche, sociali e tecnologiche, cui da qualche anno si sono aggiunte ormai stabilmente anche le variabili legali-regolatorie ed ecologiche. Questa serie di variabili può essere ricondotta sotto l'acronimo P.E.S.T.L.E. ed analizzata tramite la cosiddetta *PESTLE analysis* (spesso si utilizza ancora *PEST analysis*).

P	E	S	T	L	E
POLITICAL	ECONOMIC	SOCIOLOGICAL	TECHNOLOGICAL	LEGAL	ENVIRONMENTAL
Stability of government Potential changes to legislation Global influences	Economic growth Employment rates Inflation rates Monetary policy Consumer confidence	Income distribution Demographic influences Lifestyle factors	International influences Changes in information technology Take-up rates	Tax policies Employment laws Industry regulations Health and safety regulations	Regulations and restrictions Customer attitudes

Nella costruzione del piano di comunicazione, come anche più in generale nelle strategie manageriali e di business più comuni, l'identificazione delle variabili è una fase fondamentale poiché ci permette di disegnare una serie di scenari all'interno dei quali l'organizzazione si troverà ad agire. Come scrivevamo, trattandosi di materie che hanno a che fare con fattori sociali, economici, politici, è inevitabile che l'organizzazione debba adattarsi e quindi gestire le relazioni con stakeholder tenendo conto di aspetti contestuali nel raggiungimento degli obiettivi perseguiti.

Attraverso questa analisi, su cui non possiamo dilungarci, sarà possibile identificare i fattori di rischio e le opportunità che potremo e dovremo tenere in considerazione. Non tutte le variabili avranno la stessa rilevanza e sarà compito del professionista identificare quelle prioritarie.

Il comunicatore d'azienda è bene che cerchi di inserire nel suo piano di comunicazione una serie di azioni di mitigazione del rischio, che passano sempre e comunque dall'ascolto preventivo degli stakeholder su determinate *issues*, dall'identificazione di potenziali alleati e terze parti favorevoli, oltre che dall'ingaggio nel lungo periodo degli stakeholder chiave.

Ad esempio, se sappiamo che la variabile politica può fortemente incidere sul successo aziendale di una determinata attività, sarà fondamentale predisporre una serie di azioni di coinvolgimento degli stakeholder istituzionali e dei rappresentanti politici prima che le elezioni portino al governo, ad esempio, esponenti politici che siano fortemente critici di determinati settori economici. Pensiamo a temi come quello dell'impatto ambientale: è ovvio che determinate forze politiche siano favorevoli a processi di decarbonizzazione e quindi non particolarmente propensi a concedere la trivellazione dei fondali marini per l'individuazione di nuovi giacimenti di idrocarburi. Chi operasse in quel settore ed avesse un interesse economico, dovrà predisporre preventivamente adeguate campagne di *advocacy* e consenso verso la popolazione e gli stakeholder istituzionali, per evitare di vedersi impattare negativamente il conto economico.

In questo sintetico esempio, peraltro piuttosto concreto essendosi verificato in Italia pochi anni fa, sono evidenti tutti i punti identificati finora dal Gorel:

- stakeholder: politici, istituzioni locali e nazionali, popolazioni costiere;
- l'obiettivo di business: ottenere permessi per le trivellazioni;
- l'obiettivo di comunicazione: creare consenso sulla produzione di idrocarburi e convincere interlocutori politici;
- le variabili: elezioni che portino al governo partiti anti-trivelle; impatto ecologico della trivellazione; impatto economico sull'indotto; ecc.

Ricapitolando: il professionista di relazioni pubbliche identifica le variabili e le analizza, disegnando scenari alternativi potenziali, in cui queste variabili impattino la strategia aziendale e gli obiettivi del business. In teoria, il professionista di relazioni pubbliche non è l'unica figura dell'organizzazione a procedere con questa analisi e può certamente confrontarsi con altre funzioni come il marketing. Purtroppo spesso accade che in realtà siano poche le funzioni ad adottare questo approccio ed è quindi fondamentale che almeno la funzione comunicazione strategica e relazioni pubbliche lo faccia. A questo punto il nostro professionista identificherà le variabili prioritarie e gli scenari più probabili, definendo appunto le *issue* da gestire dal punto di vista della comunicazione e delle relazioni con gli stakeholder.

Tutto ciò andrà inserito nel piano di comunicazione.

1.5. Influenti

In tempi di social media la parola “influyente” è divenuta di ampio utilizzo nella sua declinazione inglese di “influencer”. Il concetto di influencer è solo parzialmente sovrapponibile a ciò cui fa riferimento nel Gorel l’originale “influyente”.

Chi sono quindi gli influenti? Secondo il Gorel *i soggetti influenti sono coloro che non sono interessati necessariamente a interloquire con l’organizzazione, ma che sono in grado di influire sul raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione avendo il controllo di alcune delle variabili.*

Storicamente le relazioni pubbliche e la comunicazione strategica hanno avuto un intenso rapporto con i giornalisti, ritenuti gli influenti per eccellenza della società contemporanea, in grado con i loro articoli o servizi radiofonici e televisivi di influenzare milioni di persone. Non è un caso che ancor oggi una delle attività principali dei professionisti di comunicazione sia quella delle *media relations* e dell’ufficio stampa.

Spesso, ma non necessariamente, gli influenti sono opinion leader di settore: persone cioè che possono influenzare i destinatari finali (consumatore, cliente, utente, lettore, spettatore) grazie alle loro opinioni, al loro comportamento e ai loro atteggiamenti.

Come esempio riportiamo quello di una casa di moda: se l’obiettivo dello stilista fosse “voglio che le sfilate di Milano decretino una grande successo alla mia collezione”, i soggetti influenti saranno i giornalisti di moda rispetto agli altri giornalisti, di minor importanza.

Altre tipologie di influenti sono i tecnici delle amministrazioni, gli esponenti di governo, gli esperti di specifiche materie interpellati all’uopo, gli opinionisti di trasmissioni radiofoniche e televisive, i *trend setter*, e così via.

Con la diffusione dei social network, all’influente tradizionale si è aggiunta la figura dei *social media influencer*, ben conosciuta ormai da tutti.

Occorre fare una considerazione in merito a ciò rispetto al tema della trasparenza e dell’opacità del processo di influenza. Da un lato, in passato il coinvolgimento dell’influente era più nascosto e difficile da essere percepito, perlomeno dal grande pubblico, oggi il grande utilizzo di testimonial e influencer sui social media ha reso queste relazioni più palesi agli occhi anche del cittadino comune. Tuttavia l’aumento esponenziale di questa tattica ci porta ad essere continuamente sollecitati da influencer di ogni tipo soprattutto nelle attività e nel tempo passa-

to sui social media: dal mega-influencer (milioni di followers) al macro-influencer (centinaia di migliaia), dal micro-influencer (decine di migliaia) al nano-influencer (centinaia).

L'endorsement di terza parte

In epoca pre-internet, l'influente è sempre stato uno dei soggetti con cui la pratica delle relazioni pubbliche e della comunicazione ha avuto a che fare per creare consenso, diffondere opinioni, difendere posizioni critiche, supportare il raggiungimento di determinati obiettivi istituzionali. Ciò avveniva per lo più nell'ombra e non veniva quasi mai palesato, proprio per lasciare all'influente il massimo della credibilità e dell'autorevolezza.

Gli esempi più noti della storia delle relazioni pubbliche sono quelli documentati da Bernays nel suo libro *Propaganda*, ma in realtà la pratica era già in atto da tempo. Ivy Lee aveva identificato come influenti i giornalisti a cui il suo bureau inviava i comunicati stampa. Gli stessi 75.000 "four minute men" erano micro-influencer volontari: cittadini comuni che tenevano discorsi lampo (di 4 minuti), nei posti di lavoro, in mense aziendali, in luoghi pubblici, per convincere l'opinione pubblica americana ad entrare in guerra. Fu uno degli strumenti che il Committee on Public Information, agenzia indipendente del governo degli Stati Uniti, utilizzò con lo scopo di influenzare l'opinione pubblica statunitense a favore dell'intervento nella Prima guerra mondiale. Bernays racconta in particolare di come riuscì a diffondere l'utilizzo di bacon nella prima colazione, tramite l'*endorsement* dei nutrizionisti americani.

L'*endorsement* (o *third party endorsement*) è la dichiarazione di supporto con cui l'influente – appunto una terza parte rispetto a noi e alla nostra organizzazione – dichiara la sua preferenza e il suo appoggio a qualcosa che favorisce il raggiungimento del nostro obiettivo. L'*endorsement* può declinarsi in maniera più o meno esplicita, a volte anche con la mera presenza in foto o video di persone, prodotti, brand, comportamenti, che si intendono supportare.

Come si diceva oggi il processo è abbastanza evidente – anche se non tutti ne sono pienamente consapevoli – perché in fondo il re è nudo. Sono sotto gli occhi di tutti le attività del social media influencer, che spesso fa questo di mestiere, mentre un tempo la questione era più mascherata.

L'influencer dei social media spesso è pagato. L'influente di un tempo spesso non lo era ed era sufficiente convincerlo della bontà di una causa; altre volte invece era pagato e faceva quel che in gergo definiamo "marchette".

Influenti: fatti non solo opinioni

Spesso tuttavia l'influente è in una posizione di potere ed agisce da *gatekeeper* per il processo che si intende mettere in moto e la relazione che va messa in campo.

I soggetti influenti sono coloro che non sono interessati necessariamente a interloquire con l'organizzazione, ma che sono in grado di influire sul raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione avendo il controllo di alcune delle variabili.

In questo caso il ruolo del professionista è quello di rendere consapevole l'influente del suo ruolo e della sua rilevanza per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Spesso si tratta di influenti in ruoli politico-istituzionali. In questo caso parliamo di *public affairs* e *lobby*, una delle attività di relazioni pubbliche e comunicazione strategica che approfondiremo più avanti, ma che va eseguita con estrema trasparenza e massima integrità per evitare qualunque forma di accusa o di ombra che possa danneggiare la reputazione del professionista e dell'organizzazione. Il processo di *lobbying* (o *public affairs* o relazioni istituzionali che dir si voglia) è ancor oggi caratterizzato da forti pregiudizi e connotato da un'aura negativa, a causa di comportamenti scorretti praticati da professionisti non onesti e politici/amministratori corrotti: ciò purtroppo va a discapito di una comunità di lobbisti contemporanea che agisce invece nel pieno rispetto delle regole e molto spesso nel più ampio interesse del bene pubblico.

Ma gli influenti sono presenti in ogni processo decisionale: sia esso interno o esterno all'organizzazione, sia esso un processo di acquisto o di concessione di licenze.

Ad esempio per il comunicatore che lavora per un'azienda b2b è fondamentale individuare chi sono coloro che influenzano il processo di acquisto del *buyer*; spesso si tratta di più di una figura, quindi non lo stesso *buyer* ma probabilmente le riviste specializzate che trattano la materia in questione, il responsabile della produzione o addirittura il responsabile di Ricerca e Sviluppo che definisce le specifiche tecniche del prodotto. In questo caso per influenzare il processo di acquisto, sarà necessario organizzare workshop rivolti ai direttori di produzione, pubblicare schede tecniche sulle riviste specializzate, possibilmente portando testimonial entusiasti, oppure ancora invitare i responsabili della Ricerca e Sviluppo a una visita aziendale o allo stand in fiera.

È evidente quindi che, a seconda delle variabili del processo decisionale che incide sulla buona riuscita della nostra strategia di business, cambieranno i referenti e quindi i vari influenti. E in questo caso, come è ormai ben chiaro, non parliamo più di social media influencer, ma di influenzatori del processo decisionale.

Messaggio agli studenti: per capire e agire efficacemente tramite il Gorel non è sufficiente conoscere le dinamiche dell'influencer marketing o dei social media. I social network altro non sono che ulteriori spazi di socialità e relazione rispetto a quelli tradizionali, all'interno dei quali si sviluppano nuovi rapporti di potere, influenza e ingaggio. Vanno tenuti presente e considerati, ma non esauriscono l'intero processo.

Tra gli stakeholder e gli influenti che andranno sempre tenuti in considerazione vanno inseriti i cosiddetti "corpi intermedi": tutti quei soggetti che svolgono per loro stessa missione una funzione di intermediazione e che negli ultimi trent'anni hanno visto cambiare il peso del loro ruolo sociale, a causa della disintermediazione tecnologica e della nuova forma assunta dal potere politico nella cosiddetta seconda repubblica. Tra questi sicuramente le associazioni datoriali e sindacali.

Pensiamo ad esempio al ruolo di influenza che possono avere i rappresentanti sindacali e i membri della RSU (Rappresentanza Sindacale Unitaria: i rappresentanti sindacali interni ad un'organizzazione) nel convincere le maestranze ad accettare un nuovo piano industriale che preveda turni diversi, premi di produttività, welfare aziendale. In questo caso chi si occupa ufficialmente delle relazioni sindacali con i sindacati provinciali e le RSU è l'ufficio Risorse umane, ma non accade di rado che nelle strategie più accorte di comunicazione interna ed esterna i rapporti con le RSU vengano condotti in maniera meno ufficiale dal comunicatore, che può portare dati e mettere in atto strategie di presentazione e convincimento mirate.

Come caso porto il ruolo ricoperto dal sottoscritto in passato, durante una ristrutturazione aziendale in Gambro e durante il processo di ricostruzione post-terremoto dello stabilimento. Proprio in questi due processi aziendali molto complessi, grazie ad un'intensa collaborazione e sintonia con l'ufficio Risorse umane, l'organizzazione riuscì a costruire la fiducia e il necessario consenso tra i dipendenti per raggiungere i propri obiettivi grazie all'intermediazione di RSU e rappresentanti sindacali provinciali.

Il caso dei Corpi Intermedi post-terremoto

Nel caso già illustrato in passato del terremoto del Nord Italia, in area mirandolese, sottolineammo il ruolo chiave giocato dalla singola funzione aziendale delle relazioni pubbliche all'interno di diverse organizzazioni pubbliche e private localizzate sul territorio, su almeno tre livelli:

- nello stimolare il capitale sociale della comunità locale;
- nel favorire una narrativa e una comunicazione di ripresa e reazione che hanno rilanciato la reputazione del territorio, prima peraltro poco conosciuto anche a livello nazionale;
- nel supporto all'engagement delle popolazioni aziendali avesse supportato la ripartenza.

Il risultato chiave fu che in pochi anni la zona geografica dell'area nord di Mirandola, principalmente vocata industrialmente al biomedicale, a migliore i suoi principali indicatori economici: produttività, valore della produzione, tasso di occupazione.

Ora è interessante focalizzarsi sul ruolo giocato dagli stessi corpi intermedi nel favorire un'azione coordinata di questa ripartenza e una focalizzazione sugli aspetti di sviluppo sostenibile.

Nel caso di Mirandola gli attori principali furono:

- la sezione biomedicale di Confindustria (oggi Confindustria Dispositivi Medici) e altre organizzazioni datoriali locali;
- i tre sindacati del chimico farmaceutico.

La sezione biomedicale di Confindustria

La sezione biomedicale di Confindustria, che riunisce tuttora le filiali produttive di alcune grandi imprese multinazionali (oggi Baxter, Medtronic, Fresenius, BBraun, Livanova; allora Gambro, Bellco, Fresenius, Sorin, Covidien, BBraun) e numerose PMI a capitale italiano, tutte operative nella produzione di *medical device*, è stata infatti in grado di costruire e allinearsi su una narrativa condivisa, un dialogo costruttivo con le istituzioni regionali e nazionali, priorità chiare per gli stakeholder locali.

La narrativa chiave si estrinsecò in: “il settore è fondamentale per il Paese”, “qui si produce l'un per cento del Pil italiano”, “si producono medical device salvavita”, “dobbiamo ripartire quanto prima e meglio di prima”.

Il dialogo con le istituzioni ha portato fondi economici, la realizzazione di un Tecnopolo per Biomedicale con fondi europei e una scuola ITS per il biomedicale che prima non c'era.

Priorità chiare: possibilità di ricostruire in fretta, meglio di prima, accordi per la cassa integrazione che hanno permesso la flessibilità necessaria, la possibilità di delocalizzare temporaneamente.

I sindacati

I sindacati avevano da poco affrontato la minaccia di delocalizzazioni delle produzioni a basso valore aggiunto e la potenziale minaccia di acquisizioni che portassero a integrazioni e licenziamenti.

La loro capacità si estrinsecò nel gestire situazioni particolarmente tese di concerto con le istituzioni locali sindaci e governo regionale *in primis* da un lato, rappresentanze sindacali interne alle aziende dall'altro. Nel giro di pochi mesi Gambro fu acquisita da Baxter, Covidien e Bellco da Medtronic, Sorin divenne Livanova in una fusione internazionale.

Nonostante questa vorticoso evoluzione delle strutture proprietarie, la capacità dei sindacati di allearsi con le istituzioni locali e allo stesso tempo di dialogare con le aziende, cercando punti di caduta di qualità e offrendo una certa flessibilità, è riuscita a garantire un dialogo continuo che ha portato a:

Insieme

Insieme i due corpi intermedi principali sono stati in grado di produrre sviluppo sostenibile:

- *costruire nuovi stabilimenti* più efficienti, più ergonomici, più ecologici e più sicuri avendo implementato standard anti-sismici più elevati (ad es. stabilimento di Baxter e Bellco);
- *rilanciare l'economia locale* (il Pil del cratere tra le provincie di Modena e Ferrara rappresenta il 2,4% di quello nazionale, salito rispetto al 2011; come salito è il numero delle imprese (oggi 115mila) e degli impiegati, 22mila posti di lavoro in più, come stima la Regione: <https://www.ilsole24ore.com/art/in-emilia-romagna-sette-anni-piu-aziende-e-piu-pil-AC2J9ic>);
- *accrescere positivamente la reputazione* di un territorio fino al 2012 scarsamente considerato (es. aprile 2012: 50° del distretto con un solo articolo del "Sole 24 Ore").
- *migliorare la filiera formazione/educazione e Ricerca e Sviluppo* (es.: istituzione del Tecnopolo Biomedicale per le aziende e dell'ITS biomedicale per la formazione di tecnici esperti).

CAPITOLO 2

DALL'ASCOLTO ALL'IDEAZIONE

A questo punto siamo giunti alla chiusura della *prima macrofase dell'ascolto*. Tramite l'ascolto interno di *top management* e forza lavoro da un lato, e l'ascolto esterno degli stakeholder prioritari dall'altro, sono stati chiariti i principali punti dell'*envisioning* (*vision, mission, valori e strategia*) e una volta messi nero su bianco, approvati dalla coalizione dominante prima di procedere all'elaborazione della strategia. Come si è già scritto ripetutamente, questa fase è lunga e complessa, a volta si sovrappone con le successive ma è fondamentale per riuscire a costruire un piano di relazioni pubbliche e comunicazione strategica di lungo periodo.

Nel contempo abbiamo definito meglio chi sono gli *stakeholder* – i portatori di interesse – dell'organizzazione, mappandoli rispetto alle diverse *issue* e identificando gli stakeholder prioritari e secondari. Abbiamo anche cominciato ad ascoltarli per capirne le aspettative e le attitudini, in modo da poter segmentare i vari gruppi in cluster il più possibile omogenei.

Grazie alla *PESTLE analysis* sono state identificate le *variabili* che potrebbero influenzare la strategia dell'organizzazione da molteplici punti di vista: politico, economico, sociale, tecnologico, legale-regolatorio ed ecologico.

Infine abbiamo identificato la categoria degli *influenti*, che come abbiamo visto non per forza sono consapevoli di incidere sul raggiungimento dei nostri obiettivi ma possono risultare cruciali per il processo decisionale che intendiamo influenzare, sia esso d'acquisto o di altra tipologia. È stato sottolineato come gli influenti non vadano confusi con gli influencer, che dei primi sono solo un sottoinsieme.

Prima di passare alla fase dell'ideazione è bene soffermarsi sui processi e sulle tecniche di ascolto degli stakeholder.

2.1. L'ascolto come principio cardine della comunicazione strategica

La maggior parte della gente non ascolta con l'intento di capire; ascolta con l'intento di rispondere.

Stephen R. Covey

Quando leggevo sui manuali di comunicazione, ancora all'università, della necessità di ascoltare i pubblici interni ed esterni, pur cogliendo l'importanza di questa attività, non riuscivo effettivamente a capire quanto potesse essere fondamentale nel nostro mestiere. Non ne coglievo la dimensione strategica, ma ne percepivo una sorta di necessità tattica, molto simile a un'indagine di mercato o un sondaggio. In fondo erano quelli gli strumenti di ascolto che conoscevo e che potevo reperire.

Sinceramente temevo anche si trattasse di un'attività piuttosto noiosa: immaginavo questionari da sottoporre, fogli excel da compilare, tabelle pivot e grafici a torta. Una "palla mostruosa" rispetto a quanto avrebbero potuto essere stimolanti azioni di guerrilla marketing, eventi d'impatto o campagne pubblicitarie creative.

Poi, con il tempo e con la pratica, soprattutto con l'applicazione del metodo Gorel, cominciai ad apprezzarne l'utilità e la cruciale strategicità in ogni campagna, progetto e piano di comunicazione. Tuttavia, per qualche anno, principalmente nella mia attività di consulente di agenzia, non fui in grado di arrivare ad apprezzare al cento per cento la cosa.

Solo a partire dal 2011, mentre lavoravo in un'azienda biomedicale multinazionale, misi in pratica un vero e proprio ascolto organizzativo verso stakeholder interni ed esterni all'organizzazione.

Non fu poco quindi lo stupore ed anche la soddisfazione di vedere quanto utile potesse divenire un ascolto continuativo e strutturato dei propri stakeholder. Debbo riconoscere che l'ascolto organizzativo mi ha cambiato profondamente.

Vediamo la definizione che ne dà la voce *Organizational Listening* di The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation:

L'ascolto organizzativo può essere definito come un processo di gestione attraverso il quale un'organizzazione formula e attua una politica di ascolto considerando

la propria identità e quella del proprio settore socioeconomico e industriale, che le consente di raccogliere, comprendere e interpretare meglio le aspettative specifiche degli stakeholder rilevanti pubblici relativi agli obiettivi tattici (quando rilevanti per la situazione) o strategici che intende perseguire prima, durante e dopo il processo decisionale. (Muzi Falconi, 2016)

Tutti dicono ascoltare...

Nel 2018 concludemmo in Emilia-Romagna con la delegazione Ferpi un percorso cominciato qualche anno prima, interamente dedicato all'ascolto organizzativo, che ci portò a scoprire come purtroppo gran parte dei colleghi e delle colleghe non dedicassero tempo e risorse a questa attività, concentrando i loro sforzi principalmente sulla fase di esecuzione della strategia.

Su un campione significativo, oltre 60 professionisti appartenenti ad agenzie ed organizzazioni pubbliche e private, a parte l'analisi di routine di rassegne stampa, internet e social media, l'utilizzo di strumenti di ricerca sociale appariva ancora molto poco utilizzato. Tuttavia quasi all'unanimità i professionisti di comunicazione intervistati riconoscevano il valore inestimabile dell'ascolto strutturato. La professione infatti è ancora fortemente impregnata da un approccio persuasivo e trasmissivo:

Lo stato dell'arte non è incoraggiante, e questa volta siamo in buona compagnia: l'intervento di Jim Macnamara, professore in Public Communication alla Sidney University e autore di una ricerca su 36 organizzazioni pubbliche, Ong e non profit a livello internazionale, ha evidenziato come domini ancora una concezione di comunicazione "trasmissiva". Nonostante si faccia un gran parlare di engagement e di dialogo, in realtà le organizzazioni sono spesso molto più impegnate a veicolare contenuti che non a porsi in ascolto, come certifica il fatto che circa l'80% delle risorse destinate alle attività comunicative sia in realtà dedicato alla diffusione di informazioni all'esterno. (De Rosa, 2018)

Jim Macnamara è probabilmente uno dei principali esperti di ascolto strutturato e comunicazione:

Non vi è una lettura sistemica dei dati e delle storie ricavate dai diversi touch point, in grado di evidenziare linee di tendenza o di segmentare le questioni ricorrenti in base all'una o all'altra variabile. Non si riesce effettivamente a coinvolgere quella

maggioranza silenziosa che resta passiva nei confronti delle azioni di ascolto, né risultano superabili, il più delle volte, i confini invisibili tra i diversi dipartimenti, detentori talvolta gelosi del proprio patrimonio informativo. (Macnamara, 2018)

Rispetto a questo contesto, proprio all'interno del convegno che dedicammo all'ascolto furono numerosi gli inviti a utilizzare maggiormente gli strumenti della ricerca sociale e altre forme di ascolto strutturato, da Toni Muzi Falconi che proponeva un "asKolto lento" (giocando sulla radice di "to ask") a Federico Capeci (Capeci, 2018) fino a Emilio Galli Zugaro, ex capo della comunicazione a livello globale di Allianz.

Muzi Falconi, facendo proprio l'approccio di Basaglia alla cura mentale, invitava a superare una dimensione superficiale e sondaggistica dell'ascolto organizzativo per provare a entrare nuovamente in relazione con pubblici sempre più differenziati e sfuggenti.

La prima fase dell'ascolto sta nella raccolta delle evidenze uscendo da sé, senza farsi condizionare dalla propria conoscenza, dai propri pregiudizi e dalle proprie opinioni. A quel punto bisogna avere la capacità di mettersi al posto dell'altro e di valutare se quello che è stato raccolto è sufficiente. Solo dopo, alla terza fase, rientri in te stesso e passi alla diagnosi e ti puoi permettere di ipotizzare una prognosi. Ed è a quel punto che come azienda decidi la tua strategia, i tuoi obiettivi: ecco allora che l'ascolto diventa leva del processo decisionale, migliorandone la qualità e fornendo al decisore un quadro composito di elementi. Consapevolezza, Capacità e Coinvolgimento diventano allora le tre C di un asKolto che restituisce alle relazioni pubbliche il proprio peso nella governance dell'organizzazione. (Muzi Falconi, 2018)

Federico Capeci, presentando un nuovo approccio al marketing per i millennials e i centennials, il modello STILE, che sostituisce il modello AIDA, si è fatto portavoce della necessità di porsi in ascolto dei più giovani per costruire relazioni più solide con questi pubblici, affermando che sia ormai indispensabile comprendere il loro mondo valoriale, partendo da un ascolto pro-attivo:

Alla linearità del modello AIDA, che ha accompagnato generazioni di studiosi e operatori del marketing e che dall'*awareness* conduceva all'azione, subentra un modello rizomatico, nel quale il messaggio non è più il punto di partenza ma è l'esito di un percorso di co-costruzione, è la reazione dei pubblici ingaggiati, è esperienza con-

divisa e comune denominatore valoriale. Per arrivare a questo, sottolinea Capeci, le ricerche di mercato ad-hoc non sono efficaci, servono *listening room* e modalità di coinvolgimento strutturale degli stakeholder: ne è un esempio concreto il Millennial Lab di Kantar. (De Rosa, 2018)

È curioso, ma significativo, che il titolo del libro di Emilio Galli Zugaro *The Listening Leader. How to drive performance by using communication* sia stato tradotto come *La Leadership comunicativa. Come aumentare la performance personale e aziendale*.

Come fare ascolto strutturato?

Se escludiamo il modello Barnum della *press-agentry*, fin dagli anni Venti nella pratica di alcuni grandi esponenti delle relazioni pubbliche l'ascolto ha avuto un ruolo centrale, in maniera diversa ma sempre presente. In particolare il modello di comunicazione persuasiva di Bernays fa dell'ascolto uno strumento per convincere che ha influenzato propaganda, relazioni pubbliche, marketing, pubblicità, marketing PR, e continua tuttora ad essere uno degli approcci più diffusi.

Il modello teorizzato da Grunig negli anni Ottanta e inscritto nel Gorel fa dell'ascolto organizzativo uno strumento per capire le aspettative ed eventualmente cambiare l'organizzazione stessa. L'ascolto aggiornato negli ultimi anni diviene parte sostanziale e riconosciuta dalle principali associazioni di relazioni pubbliche nel mondo con gli *Stockholm Accords* prima, nel 2010, e il *Melbourne Mandate* dopo, nel 2012.

Quali strumenti utilizzare e con chi lavorare

Anzitutto partiamo dalla ricerca sociale, che ci offre una serie di strumenti assolutamente efficaci che comprendono metodi quantitativi e qualitativi:

- da un lato abbiamo le potenzialità offerte dai big data con la raccolta di migliaia di dati, i sondaggi di opinione, le indagini di *customer satisfaction*, le ricerche interne sull'*engagement*, le *survey* su determinati temi nell'opinione pubblica;
- dall'altro abbiamo focus group, *advisory board* con stakeholder specifici, tavolo di lavoro, *listening corner*, *sentiment analysis*, *social media listening*, interviste *one-to-one*.

Addirittura potremmo inserire a cavallo dei due gli strumenti offerti oggi dal *neuromarketing*, la disciplina che utilizza le neuroscienze nell'analisi degli stimoli

comunicativi (dal packaging al marketing olfattivo, dagli stimoli musicali ai percorsi degli occhi nella navigazione delle pagine web). Il neuromarketing, tramite strumenti come le tecniche di visualizzazione dell'attività cerebrale attraverso sistemi di risonanza magnetica funzionale (fMRI, Functional Magnetic Resonance Imaging) o di elettroencefalografia (EEG) permette di mappare le reazioni senza una mediazione di colui che viene analizzato o intervistato.

Oltre ad elencare le tipologie di strumenti di ascolto, sarebbe necessario entrare nel dettaglio di ogni specifico strumento per capire come e quando utilizzarlo. Il comunicatore deve affinare gli strumenti di comunicazione e, in particolare, quelli dell'ascolto interpersonale, ma è necessario che si faccia affiancare da esperti di altre discipline che possano portare strumenti e metodologie aggiornate.

Tuttavia, ognuno di questi strumenti – che a parere del sottoscritto devono essere applicati principalmente da chi fa questo di mestiere e non saltuariamente dal comunicatore che si improvvisa – è uno strumento di ricerca che rischia di rimanere fine a sé stesso se nell'utilizzo dei suoi risultati non si adotta un approccio di ascolto vero come quello studiato e proposto dai grandi teorici dell'ascolto, come Marianella Sclavi, Stephen R. Covey o ancora Marshall Rosenberg.

È fondamentale infatti sottolineare ciò che in parte veniva scritto in precedenza: durante la fase di ascolto occorre sospendere i propri giudizi e offrirsi ad un ascolto vero e totale, senza avere fretta di arrivare alle proprie conclusioni, cambiando la propria prospettiva, assumendo che l'altro abbia ragione. Per riuscire a capire l'altro in maniera profonda, occorre ascoltare, immedesimarsi e sospendere i pregiudizi. Solo così si raggiunge un ascolto profondo e attivo.

«Listen to be listened», *ascoltare per essere ascoltati*, sostiene Covey.

Le 7 Regole dell'Ascolto di Marianella Sclavi

1. Non avere fretta di arrivare a delle conclusioni. Le conclusioni sono la parte più effimera della ricerca.
2. Quel che vedi dipende dalla prospettiva in cui ti trovi. Per riuscire a vedere la tua prospettiva, devi cambiare prospettiva.
3. Se vuoi comprendere quel che un altro sta dicendo, devi assumere che ha ragione e chiedergli di aiutarti a capire come e perché.
4. Le emozioni sono degli strumenti conoscitivi fondamentali se sai comprendere il loro linguaggio. Non ti informano su cosa vedi, ma su come guardi. Il loro codice è relazionale e analogico.

5. Un buon ascoltatore è un esploratore di mondi possibili. I segnali più importanti per lui sono quelli che si presentano alla coscienza come al tempo stesso trascurabili e fastidiosi, marginali e irritanti, perché incongruenti con le proprie certezze.
6. Un buon ascoltatore accoglie volentieri i paradossi del pensiero e della comunicazione. Affronta i dissensi come occasioni per esercitarsi in un campo che lo appassiona: la gestione creativa dei conflitti.
7. Per divenire esperto nell'arte di ascoltare devi adottare una metodologia umoristica. Ma quando hai imparato ad ascoltare, l'umorismo viene da sé.

[fonte: www.ascoltoattivo.it]

Queste regole e le teorie dell'ascolto interpersonale sono molto utili ed efficaci anche nell'ascolto organizzativo e nelle procedure di comunicazione interna ed esterna. Ovviamente occorre declinarle all'interno dell'organizzazione, ma se verranno adottate ci si renderà presto conto di quanto funzionino l'approccio immediato di ascolto, la possibilità di dare feedback su ciò che viene comunicato e realizzato, creando spazi sicuri e confortevoli per una relazione biunivoca, l'idea che la comunicazione sia a due vie e non solo top-down. L'ascolto continuativo e strutturato presuppone anche una messa in crisi di determinate certezze e non dobbiamo dare per scontato che tutti i manager siano d'accordo nel farlo. Tuttavia, sempre di più le metodologie manageriale e di progettazione prevedono spazi di confronto orizzontali e paritetici che portano a una co-creazione e a un coinvolgimento preventivo. Proprio quello che noi cerchiamo con i nostri stakeholder e i nostri influenti.

Vediamo come si declinano all'interno dell'organizzazione le modalità di ascolto secondo il *Processo a tre livelli* descritto alla voce “*Organizational Listening*” di *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation*:

È importante sottolineare la differenza fondamentale tra l'atto di udire (*to hear*) e quello di ascoltare (*to listen*). Udire implica solamente la raccolta di informazioni, mentre ascoltare include un processo a tre livelli che porta alla comprensione.

Questo processo a tre livelli richiede che l'organizzazione riconosca le proprie idee, i propri pregiudizi, gli stereotipi e li metta da parte per assemblare in modo oggettivo, discreto, verbale, visivo, scritto ed esperienziale i contenuti dei rappresentanti dei principali gruppi di stakeholder che sono rilevanti per il tema e le cui decisioni e i cui comportamenti possono avere un effetto sugli obiettivi perseguiti dell'organizzazione. L'organizzazione quindi ritorna ai suoi interlocutori chiave con le informazioni

raccolte per cercare input o materiali aggiuntivi. L'organizzazione quindi interpreta le informazioni raccolte, determina il suo impatto sulla questione in gioco e prende decisioni sulla questione sulla base di tali informazioni.

Tre livelli che comprendono raccolta, confronto/condivisione e interpretazione di ciò che si ascolta.

Il caso di A_MAB: l'Alfasigma Millennial Advisory Board

Per migliorare l'ascolto degli stakeholder interni e costituire un gruppo ingaggiato di giovani lavoratori di Alfasigma, tra febbraio e marzo 2020, la funzione Corporate Communication, in collaborazione con la funzione Human Resources, lancia l'A_MAB, acronimo che sta per Alfasigma Millennial Advisory Board, un gruppo di colleghe e colleghi nati a cavallo tra anni Ottanta e Novanta, appartenenti alla generazione cosiddetta *millennial*.

Prima per cooptazione e poi per adesione volontaria viene costituito questo gruppo che dalle iniziali dimensioni di una decina di membri passa in pochi mesi a trenta persone. L'obiettivo iniziale consisteva nel costituire un gruppo per discutere e ascoltare le esigenze dei lavoratori più giovani, inglobando nelle iniziative di *engagement* interno le aspettative, linguaggi e gli strumenti più vicini alle nuove generazioni.

In breve il gruppo comincia a fungere da vero e proprio motore di idee e di disseminazione di messaggi, oltre che motore per la ripartenza dell'azienda. Una pagina sul nuovo sito globale dedicata alle persone di Alfasigma (*Our People*) è stata realizzata con il contributo fondamentale e le testimonianze dei giovani A_MAB. Il progetto è stato di recente premiato da *Quotidiano Sanità* come eccellenza nell'industria Life Sciences.

Galli Zugaro, che ha diretto la comunicazione di Allianz per lungo tempo, riporta diversi esempi e casi di successo in cui l'ascolto degli stakeholder ha prevenuto crisi o in cui è stata la leva fondamentale per raggiungere gli obiettivi organizzativi. Tra questi porta l'esempio dell'ascolto di alcuni shareholder e stakeholder di Bayer prima e durante il processo di acquisizione di Monsanto, uno dei più rilevanti *deal* degli ultimi anni.

Oggi più che mai, avendo a disposizione l'enorme sfida degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs dell'agenda ONU 2030) che le grandi organizzazioni stanno sposando, ai responsabili di relazioni pubbliche, ai CSR manager, ai comunicatori aziendali, ai consulenti viene offerta una opportunità unica e strate-

gica: diventare parte del cambiamento delle aziende e delle organizzazioni, mettendo le proprie competenze al servizio di un ascolto continuativo e strutturato dei propri stakeholder. Non basta pubblicare infatti eleganti report di sostenibilità o dettagliati bilanci di sostenibilità, occorre infatti confrontarsi sulle strategie con cui perseguire gli obiettivi di sviluppo sostenibile insieme agli stakeholder. E per farlo i professionisti possono ritagliarsi un ruolo chiave, proprio utilizzando le competenze comunicative e di ascolto che hanno sviluppato. E passare finalmente dalle parole ai fatti.

2.2. Messaggi chiave

Si passa ora a una fase più creativa, quella in cui vengono definiti i messaggi chiave. Spesso presunti comunicatori, affabulatori e pseudoesperti partono da qui o ritengono che basti questo: un messaggio efficace, uno slogan, e il gioco è fatto. Questa tendenza ad essere tutti comunicatori – un po' come cialtronescamente siamo tutti allenatori della nazionale di calcio – è ampiamente diffusa e spesso anche condivisa dai professionisti. Scambiare un efficace messaggio per l'unico ingrediente di una campagna di successo è un errore madornale. Tra l'altro questa sciocca idea porta a una deriva ancora peggiore, che è quella dell'estetica. Spesso si scambia il calembour brillante e il gioco di parole sagace per un efficace messaggio di comunicazione. Incontriamo lo stesso fraintendimento nell'elaborazione di layout grafici eleganti ma non efficaci. Oppure ancora quando si confonde uno spot piacevole con un messaggio efficace. Ultimo ma non per importanza è il fraintendimento dell'*hashtag culture*: tanti neo-professionisti scambiano un hashtag ben costruito con il messaggio chiave. A volte può esserlo, ma non sempre lo è.

L'efficacia del messaggio andrà prima testata (cfr. prossima sezione) e poi misurata in termini di obiettivi raggiunti.

Per definire messaggi chiave efficaci, secondo il Gorel, occorre riuscire a costruire un contenuto familiare e credibile, in grado di ottenere l'attenzione del ricevente.

Essere familiare significa che il ricevente (il nostro stakeholder, il nostro influente) riuscirà facilmente a interpretare il messaggio e che quindi il suo significato apparirà chiaro e non fraintendibile.

Essere credibile significa che il contenuto emesso deve essere coerente con il *tone of voice* dell'emittente, con il suo stile e con le sue modalità di comunicazione.

Insieme a queste due caratteristiche, a cui bisogna porre estrema attenzione per evitare di essere rifiutati, si potranno e dovranno implementare ulteriori connotazioni a seconda delle tipologie di tempi, canali, *audience*, tipologie di contenuto, contesti di riferimento, per ottenere l'attenzione del nostro destinatario. Qui si potrà legittimamente innestare e stimolare la creatività di grafici, illustratori, copywriter, scrittori, bricoleur della parola, videomaker, musicisti, sviluppatori di software, impaginatori di PowerPoint e altri creativi. L'ironia sarà adatta a canali di intrattenimento. La gravità sarà adatta a momenti di crisi. E così via.

La necessità di catturare l'attenzione è oggi quantomai all'ordine del giorno e quindi la creatività diventa da questo punto di vista fondamentale. Ognuno di noi è sommerso da un diluvio informativo che ha ampiamente superato le migliaia di messaggi al giorno. Per riuscire a far trattenere nel cervello del destinatario un determinato messaggio occorre riuscire a sfruttare tutti gli accorgimenti che ad esempio ci insegnano la scienza della persuasione di Robert Cialdini, gli studi delle neuroscienze applicate alla comunicazione dal neuromarketing, gli studi di psicologia applicata.

Qualche consiglio

Per riuscire a gestire al meglio i messaggi chiave, ecco i miei suggerimenti. Anzitutto occorre costruire un documento che di solito intitolo *Communication Package* o *Key Messages & Narrativa*. All'interno di questo documento descrivo in forma sintetica i tre messaggi chiave; se c'è necessità ne aggiungo altri, ma solitamente cerco di evitarlo.

Una volta elencati questi tre messaggi chiave li spiego con una serie di *talking points* che vanno a costituire la narrativa e il frame all'interno del quale vanno interpretati.

Non manco quasi mai di indicare a quali pubblici vanno indirizzati i singoli *talking points* e chi dovrebbe essere la *spokeperson*.

Una volta elaborato questo documento, che può prendere la forma di un documento Word oppure di una serie di slides in PowerPoint, sviluppo la sezione di Q&A (*questions & answers*) che contiene eventuali domande che possano essere poste all'interlocutore con le relative risposte preconfezionate da dare. La sezione Q&A è una sezione che viene definita "in progress" perché può essere continuamente aggiornata con nuove domande poste dai propri interlocutori. Anche per questa sezione è utile definire a chi sono destinate le singole Q&A e chi siano le *spokepersons*, in modo da plasmare messaggi personalizzati.

*Questo documento, una volta redatto, costituisce un brief pressoché completo per la declinazione dei messaggi chiave nella fase di definizione della strategia. La strategia infatti declinerà i messaggi chiave in maniera diversa a seconda dei pubblici, dei canali, dei contesti, dei momenti, delle *spokeperson* e degli obiettivi intermedi che ci si porrà, come vedremo.*

Brainstorming su misura

Per individuare i messaggi chiave può essere utile a volte seguire un metodo: ad esempio è possibile applicare un brainstorming strutturato o un *brainwriting* (come indicato da Van Gundy negli anni Ottanta). Insieme ad altre persone o in solitaria, quando mi trovo davanti al foglio bianco con l'imbarazzo di come cominciare, seguo di solito questa tecnica:

- svuoto la mente e lascio lavorare la parte irrazionale per un paio di minuti, scrivendo tutte le parole che riguardano il tema che devo trattare e che mi vengono in mente su un foglio bianco;
- una volta esauriti i due minuti, indico con un numero, partendo da 1, i concetti più importanti;
- posiziono la parola/concetto più importante all'inizio e la seconda più importante alla fine;
- collego le dieci parole successive;
- costruisco un testo fatto di semplici frasi (idealmente soggetto – predicato verbale – oggetto ed eventuali complementi di tempo e luogo) che dal numero 1 arrivi al numero 2, passando per tutte le altre;
- seleziono i tre concetti principali, facendo attenzione a rispondere alle 5 W (*who, what, where, when, why*);
- utilizzo i testi restanti per la redazione della narrativa e del frame.

Altre metodologie di scrittura creativa e approfondimenti possono essere reperiti nei libri di Edward De Bono sulla creatività (De Bono, 1996), sul sito di Alessandro Lucchini *Palestra della Scrittura* (www.palestradellascrittura.it) oppure sull'ottimo sito di Annamaria Testa *Nuovo e Utile* (<https://nuovoutile.it>).

Ricapitolando, tutti i messaggi da veicolare devono rispondere a 3 criteri base su cui si focalizza il Gorel:

- *attenzione*: raggiungere l'attenzione del destinatario;
- *familiarità*: non risultare estraneo al ricevente;
- *credibilità*: essere credibile e coerente con le aspettative del destinatario rispetto all'emittente.

Per un'efficace definizione dei messaggi occorre immedesimarsi nei soggetti (stakeholder o influenti) ai quali saranno veicolati, e chiedersi: quale può essere il messaggio chiave che, se fosse saldamente ancorato nella mente dell'interlocutore, potrebbe facilitare il raggiungimento dell'obiettivo da me perseguito?

Una volta definiti i messaggi saremo pronti per testarli.

2.3. Pre-test

Il Gorel suggerisce di procedere a un pre-test dei messaggi chiave. Si tratta di una fase particolarmente utile perché permette di modificare macroscopici errori. È fondamentale però riuscire a testare i messaggi chiave su un campione di soggetti che possa essere rappresentativo dei nostri futuri interlocutori.

Il pre-test ci aiuta a comprendere quanto i messaggi chiave siano credibili e quale sia il loro livello di notorietà. Un buon pre-test può anche darci importanti *insight* rispetto alla fonte.

I risultati del pre-test potrebbero farci modificare alcuni contenuti oppure il tono di voce, il canale o il frame narrativo da utilizzare prima della vera e propria esecuzione della strategia.

È questa una fase particolarmente utile per risparmiare successivamente dietro-front costosi (il ritiro di una campagna) o ritardi nell'esecuzione dovuti a modifiche *last minute*.

Sono tante le campagne fallimentari che grazie a un pre-test avrebbero forse potuto essere evitate.

Una di queste è la campagna del Fertility Day 2016.

Nel 2016 il Ministero della Salute lanciò una campagna di sensibilizzazione in vista del Fertility Day. La pubblicazione dei contenuti fece scoppiare una polemica che costrinse il Ministero a ritirare la campagna e portò addirittura al licenziamento del suo direttore Comunicazione. Scrive *Quotidiano Sanità* del 21 settembre 2016: «Pubblicati sul sito della manifestazione 7 opuscoli informativi e un'infografica con i numeri che verranno presentati domani. Focus su: Infezioni sessualmente trasmissibili, Endometriosi, Varicocele, Cellule riproduttive stili di vita, falsi miti e consigli per proteggere la propria fertilità. Ma dalla rete arrivano critiche di razzismo ad uno degli opuscoli. E Lorenzin replica: “È noto che il razzismo è negli occhi di chi guarda. Accuse ridicole”. Ma poi in serata la svolta: “Provvedimento disciplinare e revoca del responsabile della Direzione generale della comunicazione”».

L'accusa di razzismo in effetti era piuttosto ben motivata: nell'opuscolo dedicato agli stili di vita i bravi ragazzi erano belli, biondi e castani con occhi azzurri e sorrisi a trentadue denti; «i cattivi compagni da abbandonare» venivano invece rappresentati da una foto con ragazzi di colore rasati o riccioluti.

Probabilmente a causa di una frettolosa esecuzione, sicuramente la definizione dei messaggi, che a livello testuale potevano anche essere condivisibili, non aveva eseguito un pre-test.

Purtroppo la fase di pre-test è sempre più rara: da un lato a causa dei costi in termini di tempo e di risorse economiche richiesti; dall'altro a causa della presunzione di sapere cosa funzioni o meno, una presunzione che spesso noi comunicatori abbiamo.

2.4. La strategia operativa

Una volta che abbiamo definiti i punti dell'*envisioning*, indicati gli stakeholder e gli influenti, individuate le variabili e redatta la narrativa con i messaggi chiave, è finalmente il momento di costruire la strategia operativa. A questo punto dovremmo avere già prodotto una serie di documenti e mappe che possono rappresentare il brief per l'elaborazione della strategia.

La strategia operativa potrà servirsi di tutti gli strumenti delle relazioni pubbliche e della comunicazione strategica: dalle *media relations* agli eventi e pseudo-eventi, dai social media alle produzioni editoriali in proprio. Utilizzeremo come categorie quelle del P.E.S.O. Model.

La strategia dovrà indicare quali risorse economiche verranno investite e quali risorse umane impiegate, all'interno della propria struttura e all'esterno tramite agenzie o consulenti. Dovrà definire le modalità e i tempi di realizzazione, suddividendo in differenti fasi l'esecuzione, eventualmente individuando step intermedi e scenari alternativi.

Per aiutarci a compiere le nostre scelte, potremo disporre della classica SWOT Analysis, la matrice che aiuta a posizionare nei quattro quadranti le diverse ipotesi strategiche che avremo elaborato:

- *Strenghts* (punti di forza)
- *Weaknesses* (punti di debolezza)
- *Opportunities* (opportunità)
- *Threats* (minacce)

Mentre punti di forza e punti di debolezza provengono dall'interno dell'organizzazione, opportunità e minacce provengono dall'esterno. Gli stakeholder, gli influenti e le variabili che abbiamo precedentemente individuato possono essere inseriti all'interno della SWOT per renderla viva e concreta.

È importante considerare adeguatamente le varie ipotesi tramite la SWOT per poter argomentare e far comprendere le scelte fatte al *top management* o ai committenti. Ad esempio se la nostra organizzazione ha un impatto ambientale molto rilevante e non ha fatto nulla nell'ultimo anno per migliorarsi sarà bene considerare questo fatto a diversi livelli:

- come un punto di debolezza, e probabilmente sarà preferibile non spingere troppo sulla comunicazione esterna relativa alla sostenibilità;
- come una minaccia, rappresentata potenzialmente dalle organizzazioni ambientaliste;
- come un'opportunità, per intraprendere un percorso di sostenibilità che porti a un miglioramento nel futuro.

La SWOT aiuta a capire anche come disporre temporalmente le iniziative e i progetti di comunicazione allo scopo di: traghettare le opportunità nei punti di forza; minimizzare i rischi che le minacce rappresentano; evitare che i punti di debolezza si trasformino in minacce.

Ma quali sono gli strumenti con cui costruire la strategia? Il P.E.S.O. model per definire gli strumenti di comunicazione

Per costruire la strategia utilizzeremo diversi strumenti a seconda degli obiettivi da perseguire, dei target da raggiungere, delle modalità e dei tempi che vorremo utilizzare.

Invece di predisporre un elenco dettagliato degli strumenti di comunicazione interna ed esterna, da qualche anno propongo agli studenti di ragionare sulla strategia esterna partendo dall'AMEC Framework e dal P.E.S.O. Model (Dietrich, 2016). Mentre vedremo meglio più avanti il Framework nella definizione degli obiettivi e quindi nella misurazione e nella valutazione delle attività messe in campo, è bene partire da alcune distinzioni che il modello P.E.S.O. aiuta a compiere.

Anzitutto, per cosa sta questo P.E.S.O.?

Il modello viene attribuito a Gini Dietrich, esperta professionista di relazioni pubbliche, fondatrice del blog *Spin Sucks*, divenuto un podcast di successo che spesso raccomando agli studenti più interessati alla materia.

L'acronimo P.E.S.O. sta per:

P = *paid media*, pagato;

E = *earned media*, guadagnato;

S = *shared media*, condiviso;

O = *owned media*, posseduto, di proprietà.

In pratica sotto la P di *paid media* ricadono tutti i canali, gli strumenti e le attività a pagamento: dall'advertising classico ai contenuti sponsorizzati, dalla sponsorizzazione di squadre sportive ed eventi culturali, alle attività di marketing sui social. L'influencer marketing è in un'area di sovrapposizione con la E.

Per quanto riguarda la E di *earned media*, parliamo di tutto ciò che ha a che fare con gli spazi sui media guadagnati grazie ad attività di ufficio stampa, ma anche di *guerrilla marketing* e attività di PR (relazioni pubbliche) classiche: un tempo erano gli opinion leader delle terze parti, oggi sempre più spesso sono gli influencer e i microinfluencer.

All'interno della S di *shared media* ricadono invece quei contenuti che vengono condivisi dai pubblici sui social media ma non solo: attività di *advocacy* dei propri dipendenti o di *brand ambassador* ricadono sotto questa tipologia andandosi a intersecare con gli *earned media*.

Infine gli *owned media*, la O di P.E.S.O., sono tutti i canali e gli strumenti di comunicazione di proprietà. Mentre un tempo si potevano elencare sulle dita di una mano e consistevano di un *house organ* e delle insegne delle proprie sedi, nella maggior parte dei casi, grazie ad internet e ai social media, gli *owned media* sono divenuti predominanti: e allora sito web e profili social, podcast e canali di messaggistica. Aggiungo anche la intranet, le newsletter interne e i social media interni.

Tutti questi canali hanno una forte interdipendenza reciproca e contribuiscono a rendere l'intera organizzazione comunicativa. Interno ed esterno visibilmente si sovrappongono, le stesse attività a pagamento spesso non sono così ben distinguibili da altre, spesso il loro dominio si sposta dall'una all'altra area a seconda della specifica attività.

P.E.S.O. Model

Paid media: pubblicità on/off line (social: contenuti a pagamento), *native*, redazionali, *advertorial*, media partnership;

Earned media: articoli e copertura stampa/radio/tv/web ottenuta dalle *media relations* e dalle relazioni pubbliche (eventi, pseudoeventi, *guerrilla*, ecc.);

Shared media: tutti i contenuti che i nostri lettori, utenti, stakeholder, influencer, condividono sui social media e sui sistemi di messaggistica;

Owned media: sito web, newsletter, *house organ*, *corporate social media profiles* (contenuti organici), *internal media*, canali messaggistica, packaging.

Tuttavia ci sono alcune importanti distinzioni da fare, perché pur essendo ovvio e necessario che i messaggi chiave debbano essere allineati, i diversi media del P.E.S.O. implicano risorse molto diverse e determinano differenti stakeholder coinvolti, canali diversi, tono e linguaggi diversi per pubblici diversi.

Paid media

Partiamo dai *paid media*, ovvero l'acquisizione di spazi *media* su canali tradizionali e digitali.

Si tratta di un'attività *capital intensive*, che presume l'investimento di risorse economiche. Non si tratterà per forza sempre di investimenti cospicui: pensiamo ad esempio alle microcampagne di Facebook relativamente economiche, ma sarà comunque necessario predisporre un budget che verrà investito e utilizzato per acquistare gli spazi. Nel caso di attività *paid media* su televisioni, radio e carta stampata, ovviamente i costi saranno superiori.

I *paid media* offrono oggi grande precisione nel *targeting*. Quasi tutti i social media e le piattaforme web dispongono di una *dashboard* (cruscotto) per poter segmentare con un ottimo grado di approssimazione i target che vogliamo raggiungere.

Le cosiddette *personas* che il marketing ci insegna saranno facilmente individuabili tramite segmentazioni anagrafiche di sesso, geografia, livello di studio, passioni, interessi. Ma non solo, grazie ai *cookies* dei browser proprietari e dei siti web sarà anche possibile intercettare chi ha fatto determinate ricerche sui motori di ricerca, andando così a personalizzare l'offerta del contenuto ad un livello davvero impensabile anni fa.

Oltre a questo i *paid media* offrono la possibilità di un'analisi dei dati contemporanea (e successiva) alla campagna che permette di riprogrammare e anche di aggiustare il tiro in corso d'opera.

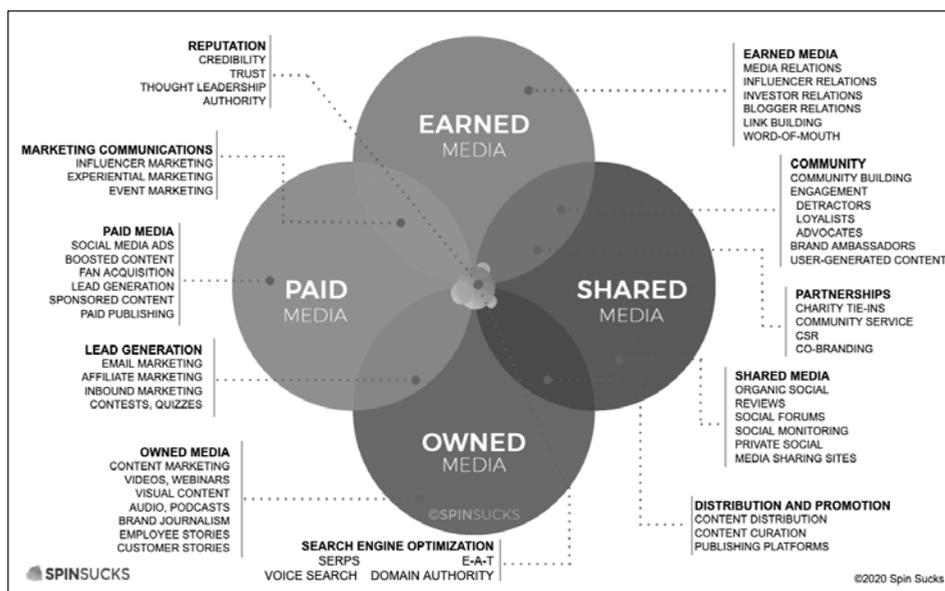
Tra i "contro" del *paid media* c'è sicuramente il fatto che essi vengono percepiti come un contenuto "di parte": trattandosi in definitiva di pubblicità, non hanno la stessa credibilità e autorevolezza di altri contenuti. Tuttavia l'*influencer marketing* e i contenuti sponsorizzati (i cosiddetti *branded content*) che rientrano a pieno titolo

nei *paid media* vengono equivocati dagli utenti e dai lettori meno competenti come contenuti genuini. Questo fraintendimento, spesso incoraggiato da layout grafici non del tutto trasparenti, tende a generare una maggiore credibilità del contenuto nel breve periodo. *Branded content* e *influencer marketing* dovrebbero sempre esplicitare infatti la forma pubblicitaria o publi-redazionale con un hashtag (#adv) o con un etichetta che rimarchi il contenuto sponsorizzato.

Nel caso dei *paid media* è necessario porre attenzione a quanto i contenuti possano e debbano essere attrattivi. La pubblicità nel corso dell'ultimo secolo ci ha portato esempi indimenticabili di creatività e capacità di attrarre l'attenzione.

Nell'utilizzo dei *paid media* sono di fondamentale importanza la presenza e la permanenza.

I *paid media* sono utili per determinati obiettivi di comunicazione come quello di creare *awareness*, occupare *share of voice*, costruire la *brand equity*.



Earned media

Gli *earned media* sono principalmente guadagnati tramite le attività di *media relations*, di relazioni quindi con la stampa, oltre che con attività che creano copertura mediatica come gli eventi e gli pseudoeventi, oltre che dalle sponsorizzazioni.

Il principale output è rappresentato da articoli e copertura stampa, radio, tv e web ottenuta appunto tramite iniziative di *media relations*. Tra queste possiamo in-

dicare l'invio di comunicati stampa e le conferenze stampa, ma anche le interviste con propri rappresentanti o terze parti (gli *endorsement* di cui si parlava) che portino il nostro punto di vista sui media.

Le *media relations* hanno la caratteristica di essere *time consuming* e *labor intensive*: per metterle in pratica non servono eccessivi investimenti economici ma risorse umane e di tempo. Poiché sono principalmente basate sulle relazioni con i giornalisti, l'ufficio stampa presuppone un rapporto personale con tanti giornalisti e con diverse testate.

I metodi di misurazione sono variegati: si va dal controverso AVE (*Advertising Value Equivalent*) alle analisi qualitative delle rassegne stampa.

Uno dei vantaggi principali che generano i contenuti sugli *earned media* consiste nel fatto che i contenuti vengano percepiti come qualcosa "di indipendente" e non direttamente originato dalla parte interessata. Trattandosi di contenuti mediati, l'opinione pubblica e i pubblici in generale tendono a percepire questi contenuti come contenuti originali, filtrati dalla professionalità del giornalista e quindi in definitiva veritieri. È evidente quanto questo giovi nel creare fiducia e quindi nell'abbassare anche le barriere che determinati stakeholder e influenti possono legittimamente avere.

Insita nel contenuto dell'*earned media* è la caratteristica di notiziabilità. Solo i contenuti che hanno un grado minimo di notiziabilità hanno chances di divenire articoli di giornale o servizi radiotelevisivi. Accanto alla notiziabilità si sta affermando sempre di più il concetto di spettacolarità inteso come *infotainment*: il contenuto non per forza deve essere una notizia ma può essere anche un contenuto che genera *entertainment*. Il che non sempre è una cosa positiva, perché spinge notiziari e testate giornalistiche a dedicarsi sempre più alla spettacolarizzazione delle notizie e a volte anche al pettegolezzo e all'avanspettacolo.

Diviene fondamentale per riuscire a ottenere spazi l'autorevolezza della fonte, la corretta interpretazione da parte del giornalista e la giusta diffusione.

Gli obiettivi di comunicazione che persegue l'*earned media* sono quelli della creazione del consenso e quindi della persuasione, la costruzione della reputazione dell'organizzazione, in certi casi l'*agenda setting*.

Shared media

Vengono quindi al terzo posto i cosiddetti *shared media* (o *shared content*): tutti i contenuti che i nostri lettori, utenti, stakeholder, influencer condividono sui social media e sempre di più sui sistemi di messaggistica come Telegram e Whatsapp. Ciò che una volta era il passaparola, oggi è la condivisione dei contenuti.

Anche gli *shared media* presuppongono lavoro e tempo, essendo quindi *time consuming*, soprattutto nella produzione iniziale, che deve essere capace di realizzare contenuti interessanti.

Hanno un vantaggio immediato, che è la possibilità di diffusione a grandi pubblici a costi praticamente azzerati; un altro vantaggio è quello di essere percepiti come un contenuto che appartiene a tutti e che quindi non viene generato da un'unica fonte; spesso la condivisione nasce da persone come noi, nostri amici e conoscenti, che sono coloro verso cui riponiamo più fiducia. Quindi ciò comporta una naturale tendenza a credere a questi contenuti.

Si tratta peraltro di contenuti che creano coinvolgimento e che tendiamo a condividere ulteriormente con altri follower e amici grazie all'immediatezza dei meme, dell'interazione e della risposta.

Gli *shared media* sono particolarmente adatti a perseguire obiettivi di comunicazione come l'*engagement* e la condivisione del pensiero.

Anche all'interno delle organizzazioni, quindi nella comunicazione interna, si può sfruttare questa tipologia di media: sono sempre di più le organizzazioni che favoriscono l'utilizzo di social network interni come Yammer o lo sviluppo di piattaforme di condivisione su Teams e su altri software come Sharepoint.

Owned media

Gli *owned media* sono i mezzi di comunicazione di diretta proprietà dell'organizzazione. Si parte ormai dall'onnipresente sito web per arrivare a newsletter (personalizzate a seconda dei diversi pubblici di destinazione), dall'*house organ* al report di sostenibilità, dalla televisione *corporate* ai profili *corporate* sui social network, senza dimenticare canali di messaggistica, packaging, *town hall* e meeting, *company profile* e presentazioni.

I mezzi di comunicazione di proprietà hanno la caratteristica di essere *time consuming* e a volte anche costosi, anche se i media digitali hanno un costo per contatto che tende ad abbassarsi verso lo zero mano a mano che le dimensioni dell'organizzazione e dei suoi pubblici aumentano. Occorrono certamente tempo e lavoro, risorse interne dedicate in grado di gestire le piattaforme e di nutrirle di contenuti di qualità che le mantengano vive e visitate. I rischi che gli *owned media* spesso corrono sono infatti la mancanza di aggiornamento continuo, la carenza di notizie interessanti e la conseguente scarsa attrattività per i propri pubblici. "Become the media" è ormai il refrain che tutti i comunicatori aziendali ripetono, insieme all'idea che ognuno possa trasformarsi da

stakeholder in “storyholder” raccontando la propria storia, all’insegna di uno storytelling continuo su qualunque cosa.

In realtà, se la grande organizzazione è certamente destinata a diventare un media essa stessa per raccontarsi tramite i propri canali e le proprie piattaforme, tuttavia ciò non può essere vero e sostenibile per ogni organizzazione in ogni contesto sociale.

Il vantaggio dei media proprietari è che è possibile svolgere un’analisi dei dati quantitativa e qualitativa approfondita, in particolare per quanto riguarda i media digitali: il proprio sito web, le newsletter, la intranet, diventano fonti preziosissime di dati di fruizione per capire meglio i comportamenti dei propri stakeholder.

Il contenuto degli *owned media* è perlopiù percepito come un contenuto autorevole, anche se di parte. L’autorevolezza viene data per scontata, insieme all’idea che il punto di vista possa essere parziale e partigiano.

Queste percezioni sono fortemente influenzate dal regolare aggiornamento e dalla puntualità da un lato, dall’importanza delle qualità editoriali, dell’impaginazione, del layout, della condivisibilità dall’altro. Più è professionale il contenuto, più aumenta l’autorevolezza percepita e cala il pregiudizio sulla potenziale parzialità e partigianeria.

Gli *owned media* hanno i seguenti obiettivi di comunicazione:

- offrire informazioni e comunicazione ufficiali;
- esplicitare il proprio posizionamento;
- costruire un racconto continuativo, sempre reperibile, coerente della propria organizzazione;
- creare *engagement* verso i propri stakeholder, in particolare quelli interni.

Oltre gli strumenti di comunicazione del P.E.S.O. model

La strategia di comunicazione non viene esaurita tuttavia solo dagli strumenti e dalle attività che abbiamo elencato.

Ad essi vanno aggiunte alcune specialità delle relazioni pubbliche: dal *public affairs* (relazioni istituzionali o lobby) alle *investor relations*, passando per la *corporate social responsibility* e il fund-raising.

Nel GOREL vengono indicate tre principali tipologie di relazioni, quelle con:

- influenti;
- media per moltiplicare i messaggi;
- processo decisionale pubblico.

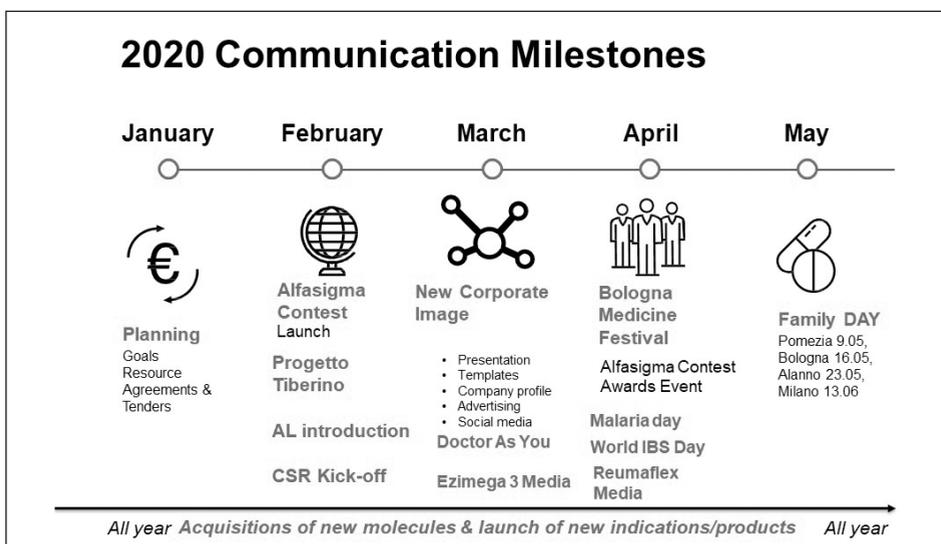
In realtà, come abbiamo visto, queste categorie tendono ormai stabilmente a sovrapporsi e ciò è probabilmente dovuto all'ibridazione provocata da internet e dai social network. È per questo motivo che oggi come mai prima è fondamentale che le principali attività di comunicazione strategica e di relazioni pubbliche vengano gestite in maniera coordinata e possibilmente da un'unica funzione.

CAPITOLO 3

ESECUZIONE. IL TRASFERIMENTO

A questo punto, una volta terminato il piano strategico, il professionista lo presenterà al proprio responsabile e alla coalizione dominante – nel caso di un comunicatore aziendale – oppure al proprio committente – nel caso di un consulente o di un’agenzia di comunicazione. In questa fase non è detto che il piano venga immediatamente approvato, mentre è più probabile che si debbano modificare alcune iniziative, cambiarne altre, inserirne di nuove.

Estratto dal Piano di comunicazione Alfasigma 2020:



Indicativamente ogni piano dovrebbe avere:

- una parte che riguarda l'*engagement* e la comunicazione interna;
- una parte che riguarda la comunicazione esterna e la gestione della reputazione;
- l'eventuale gestione di *issue & crisis communication* (comunicazione di crisi);
- la definizione dei KPI per la misurazione.

Laddove sia necessario potrebbe essere prevista:

- una sezione dedicata all'*advocacy* e ai *public affairs*.

L'esecuzione è la fase che il Gorel definisce "il trasferimento", cioè la trasmissione dei messaggi agli influenti.

Una volta finalizzato il piano di comunicazione avremo la possibilità come professionisti di metterci alla prova nelle varie aree che questo piano prevede.

Partiamo dalla comunicazione interna.

3.1. L'*engagement* e la comunicazione interna

Engagement non è solo coinvolgere. È appassionare e motivare, è far salire a bordo e convincere. È ingaggiare nel senso originario del termine inglese: fidanzarsi, prendersi un impegno reciproco. E quindi declinato nelle organizzazioni: far partecipare e ascoltare davvero. Ormai da qualche anno non scrivo più nei piani di comunicazione solamente "Piano di Comunicazione" o "Piano di relazioni pubbliche". Solitamente scrivo "Piano di Engagement e Comunicazione". Mantenendo la parola *comunicazione* nel titolo per facilitare la comprensione ma sostanzialmente focalizzandomi sul tema dell'*engagement* come azione chiave e trasversale per ogni area, interna ed esterna. Oggi, per riuscire a raggiungere i più diversi obiettivi aziendali, dobbiamo costruire nei nostri stakeholder il cosiddetto *engagement*, che non è fatto di qualche *like* su Facebook e nemmeno di qualche risultato positivo in una *survey* sul clima interno. Ma da tante dimensioni diverse, che portano i nostri interlocutori a dare fiducia all'organizzazione, a credere nella sua promessa, a farsi portavoce dei suoi messaggi, a viverne la storia.

Ottenere l'*engagement* non è un obiettivo semplice da raggiungere, né tantomeno semplice da definire.

In particolare l'*engagement* è fondamentale per la dimensione interna della comunicazione delle organizzazioni. Solitamente ogni organizzazione svolge periodicamente indagini, tramite sondaggi interni anonimi, di clima aziendale, che

oggi vengono definite perlopiù *survey sull'engagement*. Con queste viene misurato il grado di conoscenza e adesione dei dipendenti a: missione, visione, valori, comportamenti aziendali, obiettivi; ma anche quanto si raccomanderebbe a conoscenti e amici l'utilizzo dei propri servizi/prodotti, e in generale la fiducia e la percezione che si hanno nei confronti dell'organizzazione. Grazie a queste *survey* periodiche, solitamente annuali, è possibile capire che livello di *engagement* esiste all'interno dell'azienda, cosa occorre migliorare e anche come impostare iniziative e progetti di coinvolgimento.

Comunicazione interna

Nel 2005 ricordo che, al Master in Relazioni pubbliche e Comunicazione d'impresa, il professor Francesco Lurati dell'USI - Università di Lugano, nel corso del modulo di comunicazione interna ci spiegò che uno dei settori che sarebbe stato più in crescita sarebbe stato proprio quello della comunicazione interna. A quel tempo lavoravo in un'agenzia di marketing e comunicazione e naturalmente ero più focalizzato sulla parte esterna, più mirata agli eventi, sulle relazioni con i media, sul coinvolgimento degli stakeholder.

Tuttavia mi rimase questa curiosità per la comunicazione interna, che avrei poi potuto soddisfare nel giro di cinque anni. Prima, per conto di una grande cooperativa sociosanitaria con tremila soci lavoratori come consulente, poi all'interno di una multinazionale del biomedicale come responsabile della comunicazione, ebbi la fortuna di conoscere, approfondire e praticare la comunicazione interna.

Sì, perché la comunicazione interna non è così facile da poter affrontare in maniera continuativa e approfondita. Infatti, se non si lavora all'interno di una struttura di almeno diverse decine se non di un centinaio di persone, è difficile poter applicare in maniera estensiva tutti gli strumenti e vivere le potenzialità di una delle aree più belle e interessanti della comunicazione d'impresa.

Se fino alla fine del scorso secolo la comunicazione interna era principalmente gestita dall'ufficio risorse umane, a partire dall'inizio del millennio, grazie alle trasformazioni tecnologiche, culturali, manageriali e sociali, anche questo ambito ha cominciato a essere gestito in maniera più strutturata e anche più competente da comunicatori ed esperti di relazioni pubbliche interni all'azienda.

Infatti la digitalizzazione e l'informatizzazione, in particolare con la diffusione dell'email di cui progressivamente hanno cominciato a disporre tutti i dipendenti (dal *top management* al *blue collar*), da un lato hanno reso disponibili potenzialità prima sottovalutate e sfruttate solamente nei confronti della forza vendita, dall'altro

hanno reso obsoleti strumenti e linguaggi come quello della bacheca aziendale, che ancor oggi sopravvive come archivio di volantini pubblicitari ed estemporanee comunicazione interpersonali.

La tecnologia ha reso replicabili i contenuti sfaldando a poco a poco i confini interno-esterno di tutte le organizzazioni. Gradualmente non è stato più possibile tenere nascosto all'esterno ciò che si diceva, scriveva e comunicava all'interno. Questa trasformazione ha contribuito in maniera decisiva a rendere la funzione di comunicazione *corporate* sempre più centrale nel governo dell'organizzazione stessa.

Uno dei primi documenti pubblici, condiviso dalle associazioni professionali di tutto il mondo, a riconoscere in maniera decisiva il ruolo fondamentale della comunicazione interna è rappresentato dagli Stockholm Accords (Global Alliance, 2010).

La comunicazione interna rafforza l'attrazione, la tenuta e la crescita di lealtà e impegno verso gli obiettivi organizzativi da parte di pubblici sempre più diversi e segmentati. Nella società a rete una organizzazione comunicativa va ben oltre la tradizionale definizione di dipendenti, sapendo bene che l'impiego *full time* si riduce, il *part time* cresce, senza contare poi che i fornitori, i consulenti, gli agenti, i distributori e i volontari sono anch'essi ormai assimilabili a pubblici "interni".

Il professionista di relazioni pubbliche si confronta continuamente con:

- come comunicano le leadership organizzative;
- come vengono condivise le conoscenze;
- come vengono prese le decisioni;
- come si formano i processi e le strutture;
- come si estende il perimetro comunicativo per includervi pubblici di confine le cui opinioni sono sovente considerate assai affidabili e contribuiscono fortemente al successo dell'organizzazione.

Quali sono gli strumenti e le attività della comunicazione interna?

Le attività, oltre a tutta la parte di ascolto che ormai abbiamo capito essere essenziale in ogni processo comunicativo, prevedono:

- comunicazione *top down*;
- gestione dei social network interni;
- organizzazione di *town hall* e grandi meeting aziendali interni;
- definizione dei messaggi interni e narrativa;
- *crisis management* verso l'interno;
- *change management*;
- *leadership communication*;

- campagne interne dedicate a temi sociali rilevanti (campagne per la sostenibilità ambientale, per i diritti civili come il mese del *pride*);
- campagne di prevenzione e salute con screening, donazione sangue, lotta al fumo e alle dipendenze;
- attività di *engagement* insieme ad altre funzioni come HR;
- eventi interni.

Per realizzare tutte queste attività si utilizzano una serie di strumenti abbastanza standardizzati che ovviamente cambieranno nelle modalità di distribuzione, nel *tone of voice*, nei contenuti e nella periodicità a seconda delle diverse culture organizzative. In ogni caso i principali strumenti sono:

- lettere periodiche dell'Amministratore delegato, del Presidente, dei capi-funzione;
- gli eventi speciali che possono avere diverse forme e funzioni, come *lunch & learn*, *coffee talks*, wiki-seminari; il volontariato aziendale;
- i *road show* negli stabilimenti produttivi con grandi riunioni in presenza (*town hall meeting*);
- newsletter periodiche per tutti i dipendenti o per singole funzioni;
- canali interni di messaggistica (Teams, ad esempio);
- canali di messaggistica esterni/interni (canali Whatsapp o Telegram);
- magazine aziendali, *house organ*, bollettini, cartacei e/o digitali;
- video produzioni: dal videomessaggio al video emozionale, dai video celebrativi (anniversari, inaugurazioni di reparti o divisioni), fino a video più incentrati sulle persone stesse dell'azienda;
- il social network interno, spesso utilizzando piattaforme software come Yammer.

Il Report di sostenibilità o una sua sintesi è molto opportuno che venga diffuso all'interno dell'organizzazione per rendere consapevoli tutti i dipendenti di ciò che l'azienda fa rispetto ai temi della sostenibilità economica, sociale e ambientale. È ormai divenuto imprescindibile comunicare in maniera continuativa i temi della sostenibilità verso l'interno, proprio per fare in modo che l'azienda, oltre a dichiarare i propri intenti, li metta anche in pratica a partire dai comportamenti individuali della forza lavoro: quindi giornate di sensibilizzazione sull'ambiente e sui temi sociali, cartellonistica e messaggi per invitare a comportamenti virtuosi, testimonianze di *ambassador* interni e dei leader su questi temi sono sempre immancabili.

Negli strumenti di ascolto ricadono i focus group, le interviste individuali, le *survey* su temi specifici, sondaggi di opinione, indagini su clima interno ed *engagement*, ma anche forme più spontanee come il corner di ascolto per la raccolta di feedback e suggerimenti. L'ascolto ovviamente può anche essere effettuato tramite un attento monitoraggio dei social network interni analizzando anche il cosiddetto *sentiment*, mentre dati quantitativi molto rilevanti sono il livello di lettura degli articoli su newsletter e intranet, i click e i commenti, oltre a tutti i dati che gli strumenti digitali permettono di raccogliere.

Ogni dato avrà una sua significatività rispetto agli obiettivi e ai KPI che il comunicatore avrà preventivamente indicato nel piano di comunicazione interna.

Quanto si è detto rispetto ai temi della sostenibilità ci fa capire come il comunicatore interno non viva in maniera esclusiva la dimensione interna dell'azienda, anzi è necessario che si confronti continuamente con le sollecitazioni provenienti dall'esterno, diventando un attento ascoltatore degli stakeholder esterni, in modo da poter intercettare le aspettative e i trend che la società vive nel presente, per non dover poi rincorrere il cambiamento. Da questo punto di vista il comunicatore interno, pur non occupandosi direttamente di organizzazione, deve poter essere in grado di maneggiare il cosiddetto *change management* come disciplina fondamentale. C'è chi interpreta la comunicazione interna come *change management* a tutto tondo a causa dei continui cambiamenti cui sono sottoposte le organizzazioni.

Case history: la comunicazione interna di Alfasigma

Nell'aprile del 2019 venni incaricato di seguire la comunicazione di Alfasigma.

Per la prima volta nella mia vita mi trovai ad avere la possibilità di costruire da zero tutti gli strumenti e le piattaforme. Dopo un'iniziale fase di analisi e confronto con il *top management* e con i manager delle varie divisioni, decisi di focalizzarmi immediatamente sulla comunicazione interna.

Con il team affidatomi, cominciammo a lavorare a stretto contatto con il dipartimento di ICT (*Information Technology*) per capire esattamente su quali piattaforme tecnologiche avremmo potuto lavorare. Fortunatamente – come spesso accade oggi – la scelta del dipartimento era ricaduta su un pacchetto software tra i più diffusi al mondo (Office 365) che già al suo interno offriva quegli strumenti di base di cui avremmo avuto bisogno: Sharepoint, Outlook e (addirittura) Yammer.

La Newsletter

La Newsletter interna è la forma più facile e immediata tra gli strumenti di comunicazione, perché basata sull'email, quindi lo strumento più familiare e utilizzato da tutti. Tuttavia la costruzione della Newsletter aziendale è un processo non così scontato e che può seguire diverse strade a seconda degli obiettivi che ci si vuole dare. Le newsletter nel caso di Alfasigma sono principalmente tre:

una newsletter internazionale in inglese, rivolta all'intera forza lavoro del gruppo in tutto il mondo che viene spedita ogni fine mese appunto con cadenza mensile dando molta visibilità ad ogni filiale internazionale, ospitando spesso comunicazioni del CEO e venendo tradotta (e redistribuita) nei paesi in cui l'inglese è meno conosciuto;

una newsletter italiana in italiano, rivolta a tutti i dipendenti localizzati nel nostro Paese, che viene spedita in coincidenza con la newsletter internazionale, quindi con cadenza mensile, valorizzando principalmente notizie che riguardano l'Italia, i manager italiani e alcuni highlights sull'estero;

una newsletter bimestrale in italiano, inviata solo ai membri della Business Unit commerciale italiana, principalmente focalizzata sulle aree terapeutiche trattate in Italia e sulle persone di questa business unit.

Ogni newsletter ha quindi una sua precisa caratterizzazione, dovuta al target e ai contenuti, e obiettivi di comunicazione specifici.

L'intranet

Con un entusiasta collega dell'ICT, in meno di un mese mettemmo in piedi una prima sezione di news raggiungibile da tutti i computer aziendali, per poi arrivare a lanciare "The HUB", la nostra internet interamente basata sulla piattaforma Sharepoint. Una sezione in italiano per gli oltre 1.500 colleghi della forza lavoro italiana e una in inglese per i restanti 1.500 basati invece nelle sedi estere del gruppo.

Il social network interno

In passato mi era capitato di utilizzare Yammer in quattro diversi contesti aziendali: nel 2011 in Gambro, nel 2016 in Baxalta, nel 2017 in Shire e nel 2019 in Takeda. Se il 2011 era un anno lontanissimo, in cui Yammer veniva utilizzato giusto da qualche nerd e da noi del team dell'*international communications*, negli anni lo strumento si era affinato e, acquisito da Microsoft e incluso nel pacchetto, in un paio di casi l'avevo addirittura lanciato come strumento di comunicazione interna.

Alla luce di ciò che è accaduto durante la crisi pandemica, la comunicazione interna è apparsa immediatamente come lo strumento fondamentale per gestire non solo la disseminazione della comunicazione, ma il vero e proprio governo dell'organizzazione.

I pubblici interni

È fondamentale essere consapevoli che non a tutta la forza lavoro si comunica nella stessa maniera. Oltre alla banale distinzione *white collar* (impiegati) e *blue collar* (operatori del reparto di produzione) è fondamentale che il comunicatore interno sia in grado di segmentare le *audience* per singole funzioni e *business unit*, localizzazione geografica (sede di appartenenza), maturità tecnologica nel caso si prediliga una comunicazione in remoto. Ogni pubblico dovrà essere raggiunto con strumenti adeguati ed efficaci.

Nel caso di Gambio, una *survey* interna rivelò che i *blue collar* erano più propensi a credere ai messaggi veicolati tramite le riunioni di persona e tramite gli schermi al plasma in reparto, rispetto ad altri strumenti come newsletter cartacee e magazine aziendali. Nonostante i contenuti veicolati fossero gli stessi, la forma visiva veniva ritenuta più trasparente, chiara e credibile. Questo risultato, confermato per tre anni consecutivi, mi spinse a puntare tantissimo per la comunicazione rivolta ai reparti su aggiornamenti regolari tramite gli schermi interni e le riunioni in persona.

Per riuscire a gestire l'enorme mole dei contenuti interni è bene costruire un piano editoriale, tendenzialmente mensile o settimanale, con aggiornamenti regolari. Occorre costruire l'abitudine interna a leggere e consultare le comunicazioni aziendali puntando sul concetto di ridondanza.

Ogni contenuto va veicolato su diversi mezzi più volte, in modo che, essendo certi di poter offrire a tutti la possibilità di entrare in contatto con il singolo *touch point*, ogni dipendente fruisca almeno una volta del contenuto in una qualche sua forma (video, audio, scritta) e tramite almeno uno strumento (newsletter, Yammer, intranet, schermi, meeting interni).

Il Lunch & Learn come strumento di comunicazione interna ed engagement

In Shire – un'azienda farmaceutica focalizzata sulle malattie rare – lanciammo una serie di *Lunch & Learn* per far conoscere internamente determinate patologie, i relativi trattamenti e i progetti che l'azienda aveva su queste aree terapeutiche.

L'obiettivo di comunicazione generale era quello di creare sempre più partecipazione interna alla mission aziendale, portando all'interno dell'azienda la voce del paziente e dei clinici coinvolti, oltre a quella dei colleghi.

All'ora di pranzo, per un certo periodo di tempo, ogni mese organizzavamo questo evento in cui un centinaio di colleghi potevano ascoltare e fare domande su una patologia. Il *Lunch & Learn* veniva gestito da un giornalista (o dal sottoscritto) come un talk show in cui intervenivano: un rappresentante dell'associazione pazienti, un medico di riferimento della patologia, un collega dell'area medica, un collega del marketing, il responsabile della *business unit*. In questo modo, tramite brevi domande e risposte, i colleghi potevano imparare qualcosa di nuovo su patologie non conosciute e capire quale era l'impatto dell'azienda sulla salute dei pazienti grazie ai propri farmaci. Nel frattempo (prima, durante o dopo il talk show) veniva offerto un pranzo a buffet e solitamente anche un po' di materiale informativo e un gadget *ad hoc*.

Il *Lunch & Learn* è una modalità informale per fare informazione e formazione, per coinvolgere e comunicare internamente. Può essere svolto eventualmente anche in forma digitale in remoto.

Case history: il ruolo centrale della comunicazione interna durante il lockdown

"It's not about contents, it's about *relations*", soleva ripetere Dan Tisch, *past-Chair* di Global Alliance for PR & Communication management (la federazione internazionale di associazioni di professionisti della comunicazione) e CEO della principale agenzia canadese, Argyle Public Relationships.

È l'idea che ha guidato l'intero processo di gestione della comunicazione in Alfasigma a partire da subito, ma in particolare da febbraio 2020 e dall'inizio dei lockdown nei diversi Paesi.

Fin da principio è apparso chiaro che il rischio di un allontanamento dai luoghi di lavoro e dalle routine aziendali potesse rappresentare una minaccia alla neo-constituita cultura aziendale di Alfasigma, ancora troppo giovane per rappresentare una pietra angolare per tutti i dipendenti.

L'atomizzazione degli individui nella propria casa; il rischio di costruire bolle di interazione all'interno del proprio team, isolandosi in silos indipendenti; la banale lontananza dalla macchina del caffè, luogo di incontro fisico; la mancanza di spazi e occasioni di dialogo e di ascolto. Queste e altre minacce sono certamente state bilanciate

dall'opportunità di proseguire le attività in remoto, per un certo periodo e anche con una certa efficienza ed efficacia.

La comunicazione in questo contesto di allontanamento dai luoghi dell'azienda diventa centrale per riuscire a governare l'organizzazione, ascoltando e riportando all'interno le esigenze, irrorando con flussi comunicativi la struttura, ma anche tenendo ingaggiati i colleghi con iniziative in grado di fare appello ai valori e ai principi di comportamento identificati dall'azienda.

Oltre a ciò la funzione comunicazione diventa centrale nel rappresentare esternamente l'organizzazione, per costruire attorno a sé il senso di appartenenza che l'individuo "solo" nella propria casa rischia di perdere. Il senso dell'organizzazione nel contesto esterno: quale è la nostra missione e cosa dobbiamo continuare a fare; ma anche il senso del lavoro del singolo nell'organizzazione e quindi il suo contributo alla società.

L'approccio di *integrazione della comunicazione interna ed esterna* (nelle molteplici piattaforme digitali e social), se rende l'organizzazione più comunicativa e sposta al livello degli individui (team leader, manager, project leader) la *cultura di ascolto e di engagement*, può rappresentare uno dei fondamentali collanti e uno dei principali flussi di energia che mantengono attiva l'organizzazione in questa nuova normalità, a cui tutti i corpi sociali oggi si trovano a dover far fronte.

Ma perché il processo si alimenti continuamente non credo siano sufficienti i soli *contenuti*, ma serve anche e soprattutto una *continua cura delle relazioni con i nostri pubblici*.

Quali attività quindi per la comunicazione interna? Creare luoghi di relazione (intranet, social network, web conference, gruppi crossfunzionali), portare avanti iniziative di *engagement*, disseminare i messaggi informativi, prevenire situazioni di rischio con l'ascolto preventivo, incoraggiare la condivisione e la comunicazione, rendere l'organizzazione comunicativa.

3.2. La comunicazione esterna

La gestione della reputazione

Tra le principali attività a cui il nostro comunicatore dovrebbe dedicarsi c'è il cosiddetto *reputation management*, ovvero la gestione della reputazione.

Che cos'è la *reputazione*? Il concetto di reputazione si è fatto strada negli ultimi anni, prevalendo sul concetto di immagine, tanto in voga negli anni Ottanta. Per

comprendere cosa sia la *reputazione* occorre rapportarla ad altri due concetti chiave: *identità* e *immagine*.

L'*identità* si riferisce all'essenza degli elementi che caratterizzano l'organizzazione sia a livello materiale sia a livello immateriale, come quegli elementi identificati nel nostro Gorel con la fase di *envisioning*, fino ad arrivare ai comportamenti.

L'*immagine* è la forma esteriore con cui appare l'organizzazione: un riflesso dell'identità dell'organizzazione come appare ai suoi pubblici. L'immagine è fatta da tutto ciò che – sempre su entrambi i livelli materiali e immateriali – l'organizzazione investe: dal layout grafico della *corporate image* alle parole chiave, dal *payoff* alle campagne social.

La *reputazione* – secondo Luca Poma e Giorgia Grandoni – si posiziona nello spazio tra identità e immagine, identificando il grado di allineamento tra l'identità dell'organizzazione e la sua immagine:

La reputazione consiste nel grado di allineamento tra immagine e identità, e si costruisce nel tempo attraverso l'interazione con tutti gli stakeholder. Non è una caratteristica propria dell'impresa, ma un attributo di essa, e, in quanto tale le viene riconosciuta e certificata dall'esterno. (Poma, Grandoni, 2021)

Sono in larga parte d'accordo con questa definizione. Aggiungo ai concetti identificati anche quello di percezione. La percezione degli stakeholder è ciò che gli stessi recepiscono e pensano di questa organizzazione. Tuttavia spesso la percezione non coincide con la reputazione: la reputazione infatti è ciò che essi raccontano e dicono dell'organizzazione stessa.

La reputazione è in grado di determinare il grado di fiducia di cui l'organizzazione gode nei confronti dei propri stakeholder. Reputazione e fiducia vengono abitualmente misurati, spesso con approcci differenti, e variano a seconda dei singoli segmenti di stakeholder.

Parliamo quindi di un asset intangibile molto importante per qualunque organizzazione e soggetto, in grado di determinare il successo dello stesso nel breve e soprattutto nel lungo periodo.

Per riuscire a gestire la reputazione è necessario affiancare agli strumenti di comunicazione interna attività di comunicazione esterna e relazioni pubbliche mirate ai pubblici esterni.

Le media relations. Cosa fanno gli addetti stampa?

Le relazioni con la stampa sono una delle attività di comunicazione più diffuse. Probabilmente almeno il 50% dei professionisti di relazioni pubbliche svolge attività di *media relations*.

In pratica l'addetto stampa cura i rapporti con i giornalisti, generalisti e di settore.

Ogni mattina, tramite strumenti a pagamento di *media monitoring* (come l'Eco della Stampa o Telpress o Kantar Media), l'addetto stampa redige una rassegna stampa che in pratica raccoglie tutti gli articoli e i servizi che citino l'organizzazione, i suoi principali esponenti, i suoi servizi o i suoi prodotti, oltre ad articoli sui temi di interesse principale.

L'addetto quindi distribuisce internamente la rassegna stampa ai propri referenti interni. Inoltre cura il database giornalisti con cui redige una mailing list che si può tenere aggiornata anche con abbonamenti a servizi a pagamento (Mediata o l'Agenda del giornalista in Italia). Questa mailing list è lo strumento con cui l'addetto stampa contatta i giornalisti per inviare comunicati stampa o diffondere regolari bollettini sulla propria organizzazione.

Nel caso di particolari iniziative, come la presentazione del bilancio o il lancio di nuovi prodotti, vengono convocate conferenze stampa, dal vivo o in remoto, per approfondire determinati temi insieme a *spokeperson* (portavoci dell'organizzazione) selezionati per competenze o ruolo.

Tra gli altri strumenti che l'addetto stampa utilizza c'è il *press tour*, che prevede una visita solitamente in *location* di interesse aziendale (come siti produttivi) e il *press briefing*, che è un incontro con pochi giornalisti.

A volte l'addetto stampa concorderà interviste del proprio Amministratore delegato o altre figure di spicco con determinate testate tramite le quali ritiene di poter raggiungere i pubblici di interesse.

Per preparare i colleghi a realizzare l'intervista occorre predisporre per tempo i cosiddetti *media training*: corsi di formazione specifici, spesso personalizzati, per imparare come comunicare, come gestire domande scomode, come rispondere in maniera efficace davanti a un microfono o a una telecamera.

Marketing communication

Al professionista di comunicazione spesso capiterà di dover affiancare i propri colleghi del marketing, nel lancio di un prodotto, nel supporto a un'iniziativa o nella gestione di crisi.

La comunicazione al servizio del marketing e quindi del business è molto stimolante perché permette al professionista di confrontarsi direttamente con le sfide del mercato. In questo caso gran parte del lavoro di analisi e ricerca sarà già stato effettuato dal responsabile marketing; il comunicatore potrà mettere al servizio del collega le proprie competenze, spesso in ambito *media relations* ma non solo. Mentre il marketing avrà una visione molto incentrata sul prodotto e sul cliente finale, il comunicatore potrà mettere sul tavolo la propria capacità di ascolto, di gestione delle relazioni e di costruzione di strategie di comunicazione sui media tradizionali e sui social media.

Un esempio virtuoso di marketing communication: Yovis e gli indignati; il marchio che ascolta

Quando comunicai che sarei entrato in Alfasigma, pochi anni fa, uscendo da Takeda, la prima cosa che un giornalista del settore salute fece fu inviarmi il link a un post su Facebook in cui alcuni utenti si lamentavano della pubblicità di Yovis in onda a quel tempo. Yovis è un integratore notissimo a base di fermenti lattici, forse uno dei migliori a disposizione. Il marchio è molto noto.

La pubblicità presentava dei fiori all'altezza della pancia e la cosa disgustava a tal punto alcuni utenti che si lamentavano in maniera piuttosto esplicita. Quando finalmente cominciai a lavorare in Alfasigma, andai a incontrare il team del marketing e in uno dei primi incontri raccontai questa segnalazione, conscio che era importante portare anche all'interno dell'azienda la voce di stakeholder rilevanti come i consumatori e i giornalisti.

La *product manager* di Yovis ne era al corrente, e anzi mi parlò di tanti altri consumatori che avevano scritto per contestare la pubblicità, nonostante nei test che erano stati fatti prima della messa in onda (quella fase che nel Gorel consiste proprio nel pre-test) la pubblicità fosse stata apprezzata e non avesse mostrato le criticità che quel manipolo di contestatori ora agitava tanto. Lessi tutte le email che erano pervenute all'indirizzo di Alfasigma e tantissimi commenti social, convinto che fosse la cosa giusta. Pensai che potesse diventare un'opportunità ed in effetti, insieme all'agenzia di PR che seguiva il marchio, la *product manager* elaborò una bellissima strategia in un'operazione che venne chiamata "indignados". L'idea alla base era che se questi consumatori erano così affezionati a Yovis da arrivare a impegnare il proprio tempo per scrivere lunghe lettere di protesta e addirittura minacciare la denuncia per fastidio indotto dalla visione dello spot, probabilmente c'era un enorme potenziale da sfruttare in termini di *engagement*.

L'anno successivo, in occasione della messa in onda del nuovo spot, tutti coloro che avevano scritto vennero contattati dall'agenzia di PR con una lettera che segnalava il fatto che le loro proteste e le loro segnalazioni erano state ascoltate: un nuovo spot completamente diverso era stato realizzato e per ricambiare l'impegno con cui avevano segnalato queste criticità, se avessero voluto dare il proprio indirizzo, ad ognuno di loro sarebbe stata recapitata una t-shirt con la lettera iniziale del proprio nome. La reazione degli "indignati" fu positiva e, anche se alcuni non risposero, la maggior parte di questi fu entusiasta e arrivò ad affermare che "solo una grande azienda si prende la briga di ascoltare e coinvolgere i propri clienti". Brava Chiara (la mia collega) e bravi i colleghi dell'agenzia!

Sono partito da questo caso perché negli ultimi anni ho affiancato diverse volte i colleghi del marketing in operazioni di comunicazione strategica e relazioni pubbliche, ma il caso degli "indignati" mi ha sempre affascinato perché nel suo piccolo rappresenta una bellissima esperienza in cui marketing e relazioni pubbliche collaborano efficacemente. In realtà a me sarebbe anche piaciuto raccontare la storia sui giornali, ma a volte è bene trattenersi e non esagerare. Già il fatto di raccontarla qui è una condivisione importante.

In questo caso, come in altri di altre aziende e altri brand, credo giochino positivamente la capacità di ascolto e la consapevolezza che le opportunità si celino dietro alle crisi, apparenti o meno. Un atteggiamento che è sempre presente nella testa di un comunicatore esperto, perché è frutto di anni di lavoro nella *crisis communication*. L'evidente potenziale di *engagement* del consumatore insito in un caso del genere può essere sfruttato con un piano di relazioni pubbliche che prenda in considerazione i vari aspetti: dall'ascolto alla relazione diretta.

Nel caso della comunicazione al servizio del marketing infatti possiamo ancora una volta, come esperti di relazioni pubbliche, individuare gli angoli della storia che più sono raccontabili, coinvolgere opinion leader e terze parti in grado di offrire un *endorsement*, utilizzare la notiziabilità per avere visibilità sui media e sfruttare al meglio la relazione diretta con i consumatori tramite i social media.

Tuttavia è bene distinguere le due attività in maniera sostanziale. Anzitutto il marketing si occupa di aspetti fondamentali della vendita del prodotto che noi comunicatori non tratteremo: dal posizionamento rispetto ai competitor alla proposta di valore, dal *pricing* alla distribuzione, dalla formazione dei venditori alla costruzione della vetrina, dal layout del prodotto all'*advertising*. Per questo motivo,

il fatto che si occupino di una serie di attività molto complesse e strategiche, i budget del marketing sono totalmente differenti da quelli della comunicazione. L'*advertising*, ma non solo, è un'attività *capital intensive* (basata quindi sulla quantità degli investimenti) mentre le relazioni pubbliche sono *labour intensive*, cioè incentrate sulle risorse di tempo e lavoro che riusciamo a mettere a disposizione. Tuttavia marketing e comunicazione strategica (o relazioni pubbliche) possono trovare numerose sinergie e benefici reciproci.

Spesso capita che il *product manager* o il *marketing manager* di un determinato prodotto preveda attività di relazioni pubbliche all'intero del piano di marketing, che per sua natura deve prevedere una molteplicità di attività come quelle che abbiamo visto elencate velocemente. In questo caso il ruolo del comunicatore, sia esso di agenzia o all'interno dell'azienda, sarà quello di valorizzare tutte le opportunità tattiche di visibilità come quelle più strategiche di costruzione della reputazione, utilizzando gli strumenti più propri della comunicazione: *media relations*, eventi, social media, attività di *guerrilla marketing*, coinvolgimento di opinion leader (*third party endorsement*).

Nel caso di Yovis la collega Chiara ha portato avanti una continua azione di relazioni pubbliche, insieme all'agenzia di PR, che l'ha portata a organizzare diversi *media tutorial* in cui ai giornalisti sono state spiegate le innovazioni del prodotto, i benefici stagionali di Yovis, il punto di vista degli italiani sul tema tramite sondaggi commissionati *ad hoc*. I risultati ottenuti, grazie ad un piano di marketing molto ben costruito e al contributo delle relazioni pubbliche, sono stati eccellenti, portando Yovis a diventare il secondo brand del mercato di riferimento sia in termini di reputazione sia in termini di fatturato, pur a fronte di un minor investimento rispetto al competitor principale.

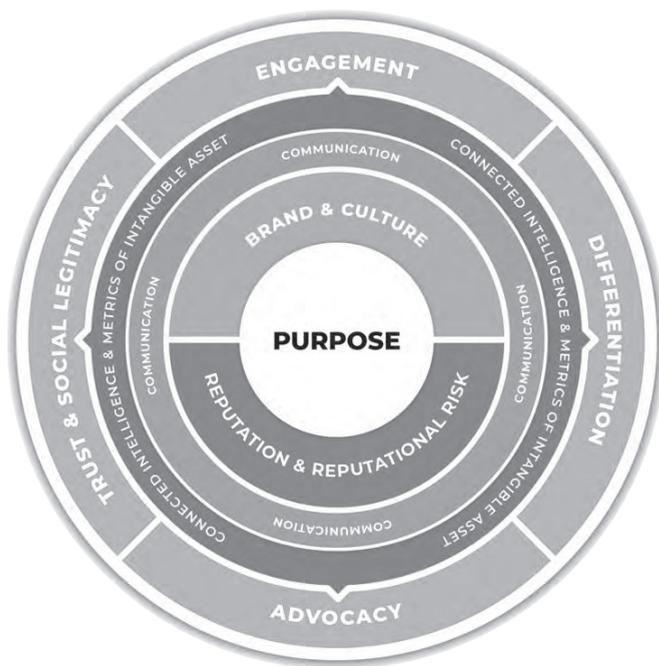
Il Global PR and Communication Model 2021

Nell'ultimo modello presentato dalla federazione internazionale che riunisce le associazioni di comunicatori, il Global PR and Communication Model 2021 di Global Alliance (AA.VV. 2021), la gestione della reputazione e del rischio reputazionale viene inserita tra i cinque blocchi principali:

1. definizione e attivazione del *corporate purpose*;
2. costruzione del brand e della cultura aziendale;
3. gestione della reputazione e del rischio reputazionale;
4. implementazione della comunicazione;

5. definizione di un sistema di *intelligence* e di metriche per misurare gli asset intangibili. In pratica i cinque blocchi rappresentano le attività principali in capo al responsabile della comunicazione (il *chief communication officer*) per garantire l'integrità e l'attuazione del *purpose*, secondo il nuovo modello, elaborato da un gruppo di studiosi e professionisti di livello internazionale, guidati da Ángel Alloza e Clara Fontán di Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership.

Il nuovo modello ha l'ambizione di integrare e fare una sintesi di vari documenti elaborati da Global Alliance e altri soggetti internazionali (Stockholm Accords, Melbourne Mandate e Global Capabilities Framework) tenendo conto dell'evoluzione che hanno vissuto la società globale, il mondo della comunicazione e la stessa attività professionale. Peraltro nello stesso documento vengono citati e ripresi diversi documenti come *Building Belief* di Arthur Page Society e i *Barcelona Principles* sulla misurazione oltre a quelli del Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership. Materiali di approfondimento e video di presentazione del Global PR and Communication Model 2021 sono reperibili sul sito: <https://www.prcommsmodel.com/>



3.3. *Advocacy e Public Affairs*

L'OCSE nell'ultimo rapporto "Lobbying in the 21st Century, Transparency, Integrity and Access" afferma senza mezzi termini che la lobby è un modo per informare e influenzare i governi: la lobby è parte integrante della democrazia da almeno due secoli, ed è uno strumento legittimo per influenzare le politiche pubbliche. E l'attività di lobby, e il suo insieme più vasto del *public affairs*, è una delle discipline delle relazioni pubbliche. Scrive l'OCSE: «Il lobbying può favorire la partecipazione democratica e fornire dati e analisi utili direttamente ai responsabili decisionali. Tuttavia, l'assenza di trasparenza e integrità, potrebbe distanziare le politiche pubbliche dall'interesse pubblico, in particolare se un piccolo gruppo che rappresenta interessi forti utilizzasse la sua ricchezza, il suo potere d'influenza o i suoi privilegi per ottenere vantaggi in modo sleale».

Al giorno d'oggi la lobby e le relazioni istituzionali vengono definiti *public affairs* nelle organizzazioni più evolute. Se un tempo il mestiere del lobbista si sostanzialmente nelle relazioni istituzionale con il decisore pubblico, oggi il campo di gioco si è allargato. Continuano ad esistere lobbisti che svolgono unicamente un lavoro di relazione con il decisore, ma lo *scope* della funzione si è allargato fino a comprendere ampie attività di comunicazione e di *advocacy*.

Che cos'è l'*advocacy*? È un insieme di attività con cui un gruppo di persone, un'organizzazione o uno schieramento politico cerca di dare sostegno a un'idea, a un modello di comportamento, a una specifica iniziativa di carattere politico o sociale, al fine di influenzare gli esiti di politiche pubbliche o di altre decisioni che hanno un impatto concreto sulla vita dei cittadini.

Può avvalersi di strumenti di comunicazione per perseguire i propri scopi attraverso l'utilizzo di messaggi in grado di attirare il consenso dell'opinione pubblica rispetto a una determinata tematica.

Nelle democrazie occidentali vi è un implicito riconoscimento dei *gruppi di interesse* come parte integrante del processo democratico: i gruppi hanno legittimazione sociale, se godono di rappresentatività e di accreditamento presso le istituzioni.

L'equilibrio della competizione tra gli interessi fra diversi gruppi dovrebbe tendere al bene pubblico, cioè l'interesse generale della società: di questo dovrebbero essere garanti i politici eletti e le istituzioni che svolgono un duplice ruolo di arbitro e guida. In una democrazia rappresentativa ogni decisione pubblica viene assunta tenendo conto dell'interesse generale. Ma cosa è l'interesse gene-

rale? L'interesse generale non è la sommatoria degli interessi particolari, perché i gruppi di interesse hanno poteri diversi.

Quale gruppo di interesse sceglie il decisore? Se in teoria lo Stato dovrebbe garantire le stesse opportunità a tutti i gruppi di interesse (democraticità di accesso), quello che nei fatti accade è che solo alcuni di essi riescono a far percepire le proprie istanze e influenzare legittimamente il processo decisionale pubblico.

In passato spesso la rilevanza e l'efficacia della lobby è stata determinata dall'investimento economico messo in campo e ha quindi favorito gli interessi di grandi organizzazioni. Tuttavia, oggi, grazie all'ampliamento della sfera all'*advocacy* e al *public affairs*, anche piccole realtà ben organizzate possono far sentire la loro voce e riuscire a incidere nel processo legislativo.

Quali sono i ruoli chiave in una funzione di *public affairs*?

Il monitoraggio legislativo che riguarda tutti i livelli: dall'Europarlamento al Governo nazionale, dalle Regioni fino ai Comuni, passando per le singole *authority*, coloro che si occuperanno di monitoraggio debbono seguire le evoluzioni dei percorsi legislativi, attenzionando in particolare gli ambiti di diretto interesse per l'organizzazione.

Nel caso di un'azienda farmaceutica quindi ci si focalizzerà sugli interventi legislativi relativi al settore della salute su cui legiferano il Parlamento (con le commissioni rispettive di Senato e Camera), il Ministero della Salute e quello dell'Economia, le Regioni, ma anche l'Agenzia del farmaco AIFA, che rappresenta l'autorità regolatoria del settore. Ma il monitoraggio non si esaurirà solo con questi. Se l'azienda ha siti di produzione in Italia dovrà monitorare attentamente anche ciò che legifera il Parlamento e il Ministero dello Sviluppo economico rispetto a incentivi per la produzione e altre misure che vadano ad impattare la presenza manifatturiera.

Per quanto riguarda l'attività più specifica di *public affairs* nel farmaceutico, vediamo spesso figure e progetti che si occupano di *patient advocacy*: anche se l'*advocacy* non appartiene solo alle organizzazioni di pazienti o *caregiver* (chi cura i pazienti, come i loro parenti, genitori, o altri) la *patient advocacy* è particolarmente significativa e visibile. Si tratta di *advocacy* simile alle attività che le organizzazioni ambientaliste o di cittadini mettono in atto su determinate *issue*.

La *patient advocacy*, che non può essere incentrata solo su elementi di etica (o peggio pietismo) ma su basi razionali, propone campagne di sensibilizzazione con azioni mirate ed integrate a sostegno della causa o del problema che si desidera modificare.

Le strategie dell'*advocacy* comprendono:

- *strategie educative*, come formare tecnici e non tecnici ad operare secondo le nuove indicazioni;
- *strategie di mobilitazione* per costruire un supporto trasversale in favore di ciò che si sta proponendo.

Il primo passo per una campagna di *advocacy* è trasformare un gruppo di interesse in un gruppo di pressione, e ciò può avvenire se il gruppo dispone di qualcosa per influenzare la decisione: un mezzo di pressione, grazie all'entità numerica del gruppo che sta dietro gli interessi rappresentati (impatto sull'opinione pubblica) e alla disponibilità di informazioni e conoscenze tecniche sulle specifiche questioni.

Nelle strategie di *public affairs* di solito si costruisce un'analisi dello scenario e poi un piano di azione che è in gran parte coincidente con il Gorel, dove gli influenti sono i decisori pubblici e gli stakeholder tutti i portatori di interesse sul tema in questione.

Come testimoniato anche di recente dal libro di Giulio Di Giacomo *Digital Public Affairs & Advocacy* l'integrazione tra comunicazione, analisi tecnica e lobbying è spesso descritta come modalità innovativa di fare *advocacy*. È evidente quindi il ruolo che può giocare il professionista di relazioni pubbliche sia nella gestione dell'intero processo sia nella pratica della comunicazione e delle campagne di *advocacy* a supporto del *public affairs*.

La patient advocacy per supportare le richieste dei pazienti

Nel 2015 cominciai ad occuparmi all'interno di Baxalta di tumore al pancreas. L'azienda era una delle più innovative *biotech* americane, nata dallo spin-off di Baxter della divisione farmaceutica. Mentre le principali aree terapeutiche erano l'emofilia e le immunodeficienze primitive, una terza area cominciava a prendere forma ed era focalizzata sull'oncologia. Non me ne ero mai occupato prima, ma tra le attività che l'azienda stava sviluppando con l'acquisizione di molecole da altre aziende c'era appunto il tumore al pancreas.

Una malattia terribile che spesso veniva definita killer, perché nella maggior parte dei casi diagnosticata troppo in ritardo, quando il paziente ormai era compromesso. Il farmaco che l'azienda aveva in fase di approvazione negli States era una cosiddetta "seconda linea", quindi un farmaco utilizzato quando la prima soluzione terapeutica aveva fallito. Non mi era mai capitato di trattare situazioni così drammatiche e dalla *corporate* (quindi dal centro dell'organizzazione) ci chiedevano di sviluppare piani di *advocacy* che potessero coinvolgere le organizzazioni dei pazienti per poterli aiutare a

reclamare i propri diritti ad una cura migliore e non solo. Inizialmente non fu facile, ma in pochi mesi mi appassionai proprio per l'impatto che questa patologia aveva e anche perché nel gruppo di *corporate patient advocacy* trovai colei che fu la mia maestra nella *patient advocacy*. Prima di allora infatti il mio approccio era sempre stato un classico approccio standard alle relazioni con le associazioni dei pazienti. In questo caso invece, grazie a Mary Uhnlenhop, ebbi la possibilità di confrontarmi sugli strumenti e le strategie adottate nell'ambito dell'oncologia, che probabilmente dal punto di vista dell'*advocacy* rappresenta una delle nicchie più evolute.

La collega condivise con me *tool kit* base per fare *advocacy*, esempi di azioni passate, oltre ad introdurmi in diversi gruppi di pazienti e a presentarmi rappresentanti di organizzazioni di pazienti.

Nel giro di tre anni, l'azienda (che nel frattempo passò di mano a Shire) fu in grado di passare dall'organizzazione di un piccolo evento interno a un primo *multistakeholder meeting* a Roma in occasione della Giornata contro il Tumore al Pancreas del 2016, passando per un corso giornalisti, fino a promuovere una vera e propria coalizione di organizzazioni e associazioni di pazienti e *caregiver*, che vide la luce – indipendente dall'azienda stessa – un anno più tardi.

La costituzione di una coalizione fu resa necessaria dal fatto che nell'ambito del tumore al pancreas spesso ci si trovava ad avere a che fare con micro-associazioni, proprio a causa dell'altissima mortalità della malattia. Mettere insieme le principali e farle collaborare fu un progetto inizialmente pensato in seno a Shire e poi realizzato dagli stessi pazienti, in maniera indipendente.

Nel frattempo furono numerose le iniziative co-promosse, sponsorizzate o anche realizzate direttamente dall'azienda di cui facevo parte: *multistakeholder meeting*, conferenze stampa, corse di sensibilizzazioni, accensione e illuminazione di centinaia di monumenti, lettere ai politici, giornate di studio per i pazienti, campagne sui social media, articoli e interviste.

3.4. Corporate Social Responsibility

Sono profondamente convinto che un professionista di relazioni pubbliche che lavori seguendo il GOREL operi in maniera naturale con un approccio di *Corporate Social Responsibility* e che questo approccio sia in grado di elevare il ruolo delle relazioni pubbliche e della comunicazione da funzione operativa a funzione strategica.

Questo perché la *Corporate Social Responsibility* in fondo per me è mettere al centro dell'organizzazione gli stakeholder, ascoltandone le aspettative, portando la loro voce all'interno dell'organizzazione, cercando di recepire gli stimoli che portano innovazione e quindi modificando il comportamento dell'organizzazione, laddove possibile e coerente con la missione dell'organizzazione stessa. Laddove non fosse possibile si tratta di tornare dagli stakeholder per rimettere sul tavolo le questioni e cercare di trovare un approccio *win-win* per entrambi.

Semplice a dirsi, meno a farsi. Non è semplice ma il succo della creatività e anche la soddisfazione che le relazioni pubbliche offrono al professionista sta in questo processo. Fosse facile lo lasceremmo fare ai pubblicitari o ai markettari. Non c'è un automatismo.

Il bello è qui, in questo processo continuo di negoziazione e ascolto, cambiamento e comunicazione, messa in discussione e radicamento nei propri principi fondamentali. Tutto il resto è noia...

Mi è capitato di occuparmi di *Corporate Social Responsibility* come consulente quando lavoravo in agenzia per diversi clienti, come responsabile della comunicazione in filiali nazionali (Italia, Spagna, Grecia, Portogallo... le cui iniziali lette in un certo ordine danno sempre quel risultato: PIGS!) di multinazionali che avevano la sede all'estero, ma ora anche da responsabile di un'azienda italiana multinazionale.

Ho visto quindi diversi approcci e posso con certezza affermare che la *Corporate Social Responsibility* (CSR d'ora in avanti) è una delle aree cruciali che il professionista deve presidiare.

Intanto, che cos'è oggi, all'inizio degli anni Venti del nuovo millennio?

John Paluszek in una recente chiacchierata (Paluszek, 2019) all'interno della serie *International Ferpi Talks* ha sostenuto con una certa convinzione alcuni punti:

- il capitalismo è sotto attacco, forse la CSR può aiutare a modificare il sistema capitalistico introducendo maggiore attenzione agli stakeholder e all'ambiente;
- negli USA i fondi di investimenti etici chiedono alle aziende KPI sempre più precisi dal punto di vista della CSR, per poter valutare attentamente il ritorno sull'investimento;
- le organizzazioni e i brand stanno diventando sempre più "attivisti" perché dipendenti e altri stakeholder chiave esigono impegno su temi quali ambiente, diritti civili, trasparenza, ecc.

Il decennio che comincia oggi vedrà affermarsi la visione stakeholder-centrica della CSR nelle organizzazioni? Le Relazioni Pubbliche sapranno intercettare ed eventualmente accelerare questo processo?

Non so quanto le Relazioni Pubbliche, quindi l'industria e tutti i professionisti saranno in grado di accelerare questo processo che è già in corso, ma sicuramente i professionisti più evoluti sono pronti a farlo e ne hanno percepito il valore. Si tratta di una enorme opportunità per portare la funzione all'interno della strategia aziendale.

Il comunicatore inizialmente viene coinvolto nella realizzazione di strumenti di rendicontazione: la realizzazione del Report di Sostenibilità o del Bilancio di Sostenibilità. Tuttavia, se il professionista è in grado di mettere in campo tutte le azioni che il Gorel prevede (dall'ascolto alla mappatura degli stakeholder, dalla redazione del piano alla sua esecuzione) potrà diventare certamente uno dei principali protagonisti non solo della parte di comunicazione degli ESG e della CSR, ma uno dei principali attivatori di confronti con i propri stakeholder interni ed esteri.

Addirittura c'è chi ha interpretato l'evoluzione della CSR (Muzi Falconi, 2015) come una vera e propria estensione del ruolo delle relazioni pubbliche da mera funzione esecutiva a funzione di gestione strategica degli stakeholder.

3.5. La comunicazione di crisi

Per far capire al neoprofessionista quanto sia rilevante la comunicazione in caso di crisi, porto due casi che ho seguito personalmente. La comunicazione di crisi in Gambro in seguito a una ristrutturazione e un terremoto; la comunicazione e la gestione di crisi in Alfasigma durante la pandemia.

Una crisi di comunicazione si affronta avendo fatto "i compiti a casa" e per sapere se è stato così occorre porsi alcune domande:

- esiste un Piano di Gestione della Crisi dell'organizzazione?
- esiste una mappatura dei rischi?
- esiste una mappatura precisa degli stakeholder (interni ed esterni) impattati?
- sappiamo esattamente quali canali, quali pubblici, quali messaggi sta utilizzando l'organizzazione?

Una volta che abbiamo una risposta a questi quesiti è bene impostare un Piano di Crisi che risponda a tutti gli interrogativi e prenda in considerazione tre o quattro

scenari potenziali. Ad esempio si possono sviluppare scenari su: crisi di prodotto, crisi dovuta a un crimine commesso da propri dipendenti o manager, crisi dovuta a disastro naturale o crisi dovuta a contestazioni sui social network da parte di attivisti.

Nel piano andranno definiti una procedura in cui all'emergere di un segnale potenziale di crisi si allerti il *triage team*; nel caso il *triage team* ritenga che il segnale rappresenti una vera e propria crisi allora va insediato appena possibile l'*issue management team* (altresì detta la *crisis task force* o *crisis team*) che dovrà studiare il problema e definire tutte le misure necessarie.

Il *triage team* dovrebbe essere un piccolo team interfunzionale composto da 3 a 4 manager (ad es. general manager, legale, responsabile comunicazione, responsabile delle risorse umane) che può riunirsi rapidamente per prendere una decisione iniziale. Esegue l'*escalation*, a seconda dei casi, fino all'istituzione del team di gestione dei problemi.

L'*issue management team* inizialmente determinato dal team di *triage*, i cui membri possono cambiare con l'evolversi del problema: *compliance*, commerciale, sicurezza aziendale, regolamentazione, produzione, a seconda dei casi.

Una volta definiti i team, andrà dettagliato in uno schema tipo un potenziale piano di comunicazione che deve indicare: timing, audience da raggiungere, azione da svolgere, tipologia di comunicazione, canale di distribuzione, responsabile, approccio proattivo o reattivo.

Oltre a questi andranno descritti nel piano di crisi una mappa degli stakeholder prioritari, una mailing list di giornalisti e figure chiave dell'azienda, un template grafico, oltre a un testo di base da utilizzare per la comunicazione esterna e uno per la comunicazione interna.

Vediamo ora i casi.

Caso 1. La comunicazione di crisi in Gambro

Il 21 maggio 2012 un grave terremoto di magnitudo 5,9 colpì l'area nord della provincia di Modena, in Emilia-Romagna.

Gambro (ora acquisita da Baxter) a quel tempo era la più importante azienda del settore dell'emodialisi in Italia, la seconda al mondo dopo Fresenius [fonte: Gambro Intelligence, 2012] per fatturato e numero di pazienti serviti.

L'area a nord di Modena, dove è insediato il cosiddetto Distretto biomedicale, noto per la presenza di numerose aziende specializzate in alta tecnologia biomedicale, fu gravemente colpita dal terremoto. Nell'industria del biomedicale, l'area

di Modena è in particolare specializzata nella produzione di dispositivi, software e monitor per la dialisi, servendo gran parte del mercato italiano e numerosi mercati esteri. Per comprendere la gravità dell'impatto del terremoto su questa industria, basti prendere in considerazione alcuni numeri:

- oltre il 65% dei pazienti in dialisi in Italia sono trattati con materiali di consumo prodotti nella regione;
- il 50% dei 50.000 affetti da malattie renali in Italia erano trattati con prodotti Gambro realizzati e stoccati a Medolla;
- il restante 15% apparteneneva a Bellco (ora MedTronic), BBraun e altri nell'area [fonte: Gambro Intelligence, 2012].

Gli edifici di produzione di monitor e linee di sangue di Gambro e il centro di distribuzione di Medolla (Modena) vennero danneggiati dal sisma, divenendo temporaneamente inaccessibili. Durante la prima scossa, avvenuta di domenica, fortuna volle che ci fosse un numero limitato di personale negli stabili colpiti e nessun ferito. L'impianto fu in grado di recuperare parzialmente e la produzione dei monitor ricominciò all'esterno dello stabile, mentre il reparto logistico del centro di distribuzione riavviò le consegne in meno di 5 giorni lavorativi dalla prima scossa.

Mentre Gambro Medolla e il suo Crisis Task Force Team (CTFT) stavano facendo i conti con la devastazione, e gestendo la situazione come stabilito nelle procedure, una seconda forte scossa di terremoto colpì la fabbrica il 29 maggio 2012 con una magnitudo di 5,8. Questa volta l'epicentro fu Medolla, a pochi metri dallo stabilimento. Questo secondo terremoto è stato molto più devastante e ha provocato diverse centinaia di scosse di assestamento nelle settimane successive. Ciò ha comportato ulteriori danni agli edifici e al centro di distribuzione e ha reso impossibile ogni forma di utilizzo dell'impianto. Poiché la fabbrica era "chiusa" a causa dei danni causati dal primo terremoto, all'epoca erano presenti pochi membri del personale per il CTFT e nessuno era presente negli edifici. Un senior manager e un membro del CTFT avevano osservato che «prima del 20 maggio Gambro era pronta per gestire crisi che includessero ristrutturazioni, acquisizioni e terremoti», ma dopo il secondo evento sismico hanno affermato che «nessuna pianificazione degli scenari avrebbe potuto preparare l'organizzazione a un tale disastro» (Sheehan, 2016).

Il giorno stesso della prima scossa, l'organizzazione entrò in modalità "Crisis Management". Immediatamente costituimmo la *task force* di crisi, la comunicazione cominciò a tenere informati i colleghi, prendemmo tutte le misure necessarie.

La gestione della comunicazione di crisi in Gambro in occasione del terremoto del 2012 divenne una *case history* positiva che ancora oggi racconto. Non solo nell'immediato, quindi nella fase dell'emergenza, ma anche nei mesi successivi, nella fase di *recovery*.

Perché? Essenzialmente l'organizzazione di Gambro era preparata ad affrontare la crisi.

L'anno precedente infatti Gambro aveva annunciato l'esubero di centinaia di lavoratori e la chiusura di alcuni reparti produttivi dello stabilimento di Medolla, con la conseguente ristrutturazione dell'organizzazione e la delocalizzazione di diversi processi produttivi e di progettazione. Per preparare questa importante ristrutturazione, il management locale era stato preparato (ormai da alcuni anni) con *crisis training*, scenari, preparazione di piani di comunicazione di crisi, *role playing*, eccetera.

Insomma, per una volta, la preparazione a una crisi era stata in grado di predisporre efficacemente un'organizzazione all'imprevedibile.

Gestione delle relazioni con gli stakeholder in Gambro nel biennio 2011-12

A partire dal 2011 venne istituito un gruppo di lavoro che comprendeva istituzioni locali (9 comuni, Regione Emilia-Romagna, Provincia di Modena), Confindustria, sindacati e il Gambro Site Leadership Team (SLT). Il gruppo di lavoro si incontrava ogni due mesi pubblicamente con tutti i delegati e più frequentemente con sottogruppi focalizzati su questioni specifiche.

Questo gruppo di lavoro venne messo in piedi al fine di informare e discutere regolarmente del processo di ristrutturazione in corso annunciato da Gambro all'inizio del 2011.

Il piano di ristrutturazione avrebbe dovuto attivare esuberanti per metà della forza lavoro dell'impianto (400 su 800) e trasferire ad altri stabilimenti (in Repubblica Ceca e Messico) le produzioni a minor valore aggiunto come il *compounding* e le linee-sangue, lasciando a Modena solo i dipartimenti a valore aggiunto come la distribuzione, la produzione monitor e la ricerca e sviluppo. La ristrutturazione si era conclusa con un accordo (giugno 2011), inquadrato in un piano industriale, parzialmente in linea con gli obiettivi iniziali e con l'istituzione di questo gruppo di lavoro istituzionale.

Parallelamente, era stato lanciato un piano molto intenso proattivo di relazioni pubbliche:

- da marzo 2011 era stata attivata una piattaforma integrata di comunicazio-

ne interna per informare di continuo la struttura *corporate* (basata in Svezia) e coinvolgere la forza lavoro locale;

- a partire da giugno 2011 si era prodotta una forte e continua attività di relazioni con i media, al fine di informare la comunità locale sull'avanzamento del processo di ristrutturazione e del piano industriale da un lato; per intraprendere una narrazione positiva (investimenti, iniziative di welfare, efficientamenti) al fine di ricostituire la fiducia negli stakeholder e ri-energizzare i dipendenti dall'altro;
- si era intrapreso un impegno costante nei confronti della comunità locale a partire da giugno 2011, mentre in precedenza l'azienda era assente dal contesto locale.

Allo scatenarsi della crisi post-terremoto, nel maggio 2012, il gruppo di lavoro istituzionale venne immediatamente riunito. Nel frattempo si costituì anche un altro gruppo di lavoro multistakeholder, focalizzato sulla parte di gestione dell'emergenza relativa ai dispositivi con la presenza di Ministero della Salute, Aifa (l'ente regolatorio), regioni, ospedali, la Società Italiana di Nefrologia (SIN), l'Associazione Nazionale Pazienti EmoDializzati, Assobiomedica e le altre società del distretto biomedicale.

Durante il terremoto, Gambro era quindi attiva su due gruppi di lavoro (quello istituzionale locale per gestire la crisi sociale e il gruppo di lavoro del settore) con la stessa logica:

- informare le parti interessate sulle questioni in corso;
- ascoltare e comprendere le aspettative degli stakeholder;
- coinvolgere le parti interessate nella ricerca di soluzioni comuni;
- comunicare esternamente una posizione allineata.

Prima del terremoto, dopo l'accordo sul piano industriale del 2011, era stato avviato un importante programma di gestione del cambiamento con tre piani pilota principali, al fine di recuperare la fiducia dei dipendenti, attivare un forte impegno e supportare i gestori della reputazione.

Come ricordato da Sheehan nel suo lavoro sulla reputazione di Gambro (Sheehan, 2015), tra i dipendenti e nelle istituzioni emergevano alcune domande:

Se la produzione fosse stata spostata in altri siti, la delocalizzazione sarebbe stata definitiva? Gambro avrebbe considerato più vantaggioso chiudere lo stabilimento danneggiato di Medolla e trasferire la produzione in altre fabbriche? Sarebbe stato troppo costoso ricostruire il *plant* danneggiato e sarebbe più economico trasferirsi

all'estero in Messico? La regione, ora considerata soggetta a terremoti, era ancora adatta alla produzione di dispositivi salvavita?

Ciononostante, l'azienda attuò una serie di sforzi per gestire le relazioni in modo strutturato e ponderato:

- la funzione di pubbliche relazioni locale istituita nel marzo 2011;
- questa funzione focalizzata sulla costruzione della fiducia e sul recupero della reputazione interna ed esterna tra le parti interessate;
- il responsabile delle pubbliche relazioni coinvolto nei diversi gruppi di lavoro e flusso di lavoro per quanto riguarda l'impegno interno ed esterno;
- un tempo rilevante dedicato all'incontro con le parti interessate al fine di ascoltare, comprendere e gestire le aspettative, informare sulle decisioni, impegnarsi in soluzioni vantaggiose per entrambi.

Risultati

Nel 2014 partì la ricostruzione dello stabilimento.

Non vennero effettuati licenziamenti né ridimensionamenti, ma lo stabilimento venne riprogettato in maniera più efficiente e moderna. Nel 2018 (6 anni dopo il terremoto) Baxter ha annunciato lo spostamento dall'estero verso Medolla di tutte le attività di produzione dei monitor per emodialisi: in particolare le produzioni dello stabilimento di Lund (*l'headquarter* di un tempo, nel sud della Svezia) stanno ora per essere trasferite a Medolla, dove verrà concentrata tutta la produzione entro la fine del 2021. Il futuro dello stabilimento e dell'intero *cluster* industriale è chiaramente più solido e sostenibile.

Dati recenti mostrano che l'intera area sismica di Modena non solo si è ripresa dal terremoto del 2012, ma ha migliorato il suo valore di produzione [cfr. Imprese Regione Emilia-Romagna <https://imprese.regione.emilia-romagna.it/notizie/notizie-attualita/2019/ricostruzione-crescono-dimensione-delle-imprese-e-numero-degli-occupati>] sette anni dopo, i numeri dicono che l'area del cratere si sta muovendo ancora più velocemente di prima, con fabbriche, magazzini e strutture nuovi, più sicuri ed efficienti. La carta d'identità dell'area colpita dagli shock parla di 115.000 imprese attive, che impiegano oltre 450.000 lavoratori, creando un valore di oltre 38 miliardi di euro. Non solo: dal 2011 ci sono 22.000 posti di lavoro in più, con un incremento del 5,1%, in linea con il + 5,6% regionale. E tutto ciò equivale a circa il 27% del valore aggiunto regionale e rappresenta il 2,4% del PIL nazionale.

Dati della Camera di Commercio di Modena (Camera di Commercio di Modena - <https://www.mo.camcom.it/informazione-economica>) del 2017 e del Centro Studi Mirandola Terremoto nel 2018 mostrano che il Distretto biomedicale ha migliorato le sue performance sia nella produzione che nell'esportazione, oltre che il numero di persone occupate.

Tra i risultati più significativi del singolo caso di Gambro si segnala che durante la fase di emergenza nessun paziente è rimasto senza cure grazie allo sforzo dei gruppi di lavoro e alla gestione delle emergenze. Il principale stakeholder non ha subito alcun impatto dal terremoto.

A partire da giugno 2012 il *manufacturing footprint* temporaneo ha portato alla creazione di 3 impianti temporanei, che hanno impiegato l'intera forza lavoro di Gambro fino al 2015, quando le strutture sono rientrate su Medolla. Una donazione di 300.000 euro è stata destinata alla 20 famiglie di dipendenti più colpita.

Nel dicembre 2013 lo stabilimento di Medolla ha iniziato a essere ricostruito e nel maggio 2015 una cerimonia di inaugurazione ha celebrato il nuovo impianto, interamente ricostruito dopo il terremoto, radunando nella fabbrica gli alti delegati della dirigenza di Baxter (Baxter ha acquisito Gambro nel 2013), consiglieri regionali, sindaci della zona, il Vescovo di Carpi, i sindacalisti, i rappresentanti della Società Italiana di Nefrologia. La comunità e le istituzioni hanno potuto partecipare al recupero e mettere il proprio nome in una storia particolarmente positiva.

Nel periodo 2016-17 è stato terminato il piano industriale, con una forza lavoro finale di 600 unità, riducendo parzialmente il numero di dipendenti. La società ha raggiunto quindi solo in parte il suo obiettivo iniziale di ristrutturazione.

Gambro ha finanziato il *footprint* temporaneo e il nuovo impianto al 90% con il rimborso assicurativo e al 10% con alcuni finanziamenti statali.

A un livello più qualitativo, per quanto riguarda Gambro: un sondaggio annuale ha dimostrato che dal 2011 al 2013 si è verificato un netto miglioramento della percezione dell'azienda tra gli stakeholder su tre dimensioni: comprensione, autenticità della comunicazione, fiducia [fonte: sondaggi sulla comunicazione interna].

Lo stesso sindaco di Medolla, Filippo Molinari, dichiarava nel 2019 su richiesta dell'autore: «La reputazione di Gambro (oggi Baxter ndr) è migliorata e si è costruita una rinnovata fiducia con le istituzioni, proprio dopo la costituzione del gruppo di lavoro e monitoraggio».

Parte dei risultati ottenuti sono stati raggiunti attraverso una *governance* continua e strutturata dei sistemi di relazione tra persone, organizzazioni private, isti-

tuzionali e sociali. Questo caso mostra che governare questo sistema complesso è essenziale per la creazione e l'aumento del capitale sociale, un valore sociale ora misurabile ma intangibile.

Caso 2. Alfasigma: *crisis management*, relazioni e comunicazione nella pandemia

Alfasigma è un'azienda tra le 4 principali realtà dell'industria farmaceutica italiana, con 3.000 dipendenti, 17 filiali nel mondo e oltre un miliardo di fatturato. È nata nel 2015 dall'aggregazione dei gruppi Alfa Wassermann e Sigma-Tau – storiche farmaceutiche italiane – ed è presente in circa 90 paesi nel mondo, di cui più della metà in Italia suddivisi in 5 sedi: a Bologna il centro direzionale e a Milano la sede della divisione internazionale, mentre a Pomezia (RM), Alanno (PE) e a Sermoneta (LT) sono localizzati i siti produttivi. Bologna e Pomezia ospitano anche laboratori di Ricerca e sviluppo.

Sono stato chiamato nell'aprile del 2019 per strutturare la funzione di Corporate Communication & Media Relations, fino a quel momento una funzione inesistente, se non per attività di *corporate branding* e applicazione del marchio.

Poco prima dell'emergenza COVID, in Alfasigma erano stati lanciati *strumenti di comunicazione interna* (intranet, newsletter, social network aziendale), eseguiti focus group e *survey* sull'*engagement* (insieme alla funzione HR) e inaugurate una serie di attività di comunicazione interna (riunioni con tutti i dipendenti, *town hall*, attività di *cascading* dell'informazione, *mascotte* interna).

Nel 2020, oltre a portare avanti le attività di comunicazione interna ed *engagement*, il dipartimento Corporate Communication aveva nei piani una forte attività di comunicazione esterna, a partire dai risultati di un'indagine sulla reputazione realizzata a fine 2019. In realtà il 2020 si sarebbe rivelato l'anno in cui la comunicazione interna si sarebbe definitivamente posizionata come centrale nel governo dell'intera organizzazione.

Dalla Cina con stupore

Quando dalla Cina cominciarono ad arrivare i primi segnali, l'azienda si preoccupò principalmente delle misure da prendere localmente oltre alla quarantena per i colleghi di ritorno in Italia dopo la convention cinese di inizio anno. A metà gennaio non si pensava che l'epidemia, allora relegata alla Cina, potesse espandersi in maniera così devastante e rapida.

L'azienda seguiva attentamente tutto ciò che stava accadendo in oriente e ci si chiedeva con un certo grado di scetticismo come si sarebbe potuto replicare un eventuale lockdown in Italia. Nei primi giorni di febbraio, tuttavia, fu necessario cominciare a preoccuparsi anche delle forniture provenienti dall'Asia: non solo i principi attivi su cui si cominciavano a proiettare futuri trend di carenze, ma ci si cominciava ad interrogare anche su come gestire le forniture di materiali utili alla produzione provenienti dalla Cina. E quindi la divisione Technical Operations cominciò ad elaborare le prime procedure per la gestione di materiale proveniente da zone colpite dal COVID, spingendo l'ufficio Corporate Communication ad approcciare il tema con un *manuale di Crisis Management* appena rilasciato.

Nel frattempo i nostri colleghi cinesi erano passati a un'attività svolta completamente in remoto, gli ospedali e gli ambulatori non potevano essere raggiunti fisicamente, le richieste di prodotti cominciarono a focalizzarsi su farmaci per curare sintomi e complicazioni del COVID-19. Inizialmente vennero elaborate un paio di *lettere del CEO* per comunicare la solidarietà ai colleghi cinesi e sensibilizzare il resto dell'azienda. I colleghi cinesi si adattarono in breve a questa forma di *remote working*, cominciando a sfruttare le potenzialità dei social network cinesi – come WeChat – per le attività di informazione medico-scientifica. In meno di un mese il volto della nostra azienda in Cina era cambiato: uffici deserti, persone al lavoro da casa, meeting virtualizzati.

La comunicazione interna al centro

Come ufficio Corporate Communication, all'inizio di febbraio si cominciò a sviluppare una serie di strumenti, in particolare due *procedure di crisi* cucite *ad hoc* su questa emergenza:

- una per le filiali internazionali, tendenzialmente più piccole nel numero dei dipendenti e maggiormente focalizzate sulle attività di tipo commerciale e promozionale;
- una per l'organizzazione basata in Italia che comprende tutte le funzioni della filiera farmaceutica (dalle funzioni commerciali a quelle produttive, dalle funzioni amministrative alla ricerca e sviluppo, passando per le funzioni di supporto, ecc.) e metà dell'intera forza lavoro.

*Il decalogo distribuito alle filiali internazionali***Covid-19 outbreak DECALOGUE - Company guidelines for Country Managers**

1. Establish a small **Local Contingency Team** (*Suggestion: GM, HR or Finance, other key functions*)
2. Read **Crisis Procedure Summary** (Power Point attached)
3. Be **100% compliant** with local regulations and indications from local authorities
4. Be **cautious and conservative** on external initiatives: we must prevent our employees from contagion
5. **Keep the local workforce regularly updated** (*You can use email, messaging system but also Yammer & Intranet*) on Company guidelines, always stressing these following key messages:
 - the importance of employees' & stakeholders' safety;
 - our concern for public health;
 - business continuity.
6. **Keep informed** Corporate functions daily via email about local news.
7. **Encourage smart working**, remote meetings and other ways to limit contacts among employees'
8. Disseminate **World Health Organization's good practices guidelines** (link to: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>)
9. If you need, don't hesitate: **ask for support to corporate functions** (Corporate Communication, HR, Legal Affairs)
10. **Don't travel**, if not strictly necessary. Authorization requested at all levels.

Dopo metà febbraio, con i primi casi italiani, si entrò in modalità “Gestione di Crisi” attivando una serie di comitati di crisi: un comitato centrale, un comitato per le *technical operations*, un comitato locale in ogni sede produttiva. È in quel momento, e con la distribuzione delle procedure alle filiali internazionali, che *la funzione Corporate Communication diventa centrale nell'intera governance aziendale* – come già peraltro accaduto in altri momenti di crisi in altre organizzazioni.

Le prime decisioni riguardarono la sospensione delle visite degli informatori medico-scientifici alle strutture ospedaliere nelle zone di Lombardia, Piemonte, Veneto e alcune province dell'Emilia-Romagna.

La funzione dell'ufficio comunicazione diviene immediatamente il punto di riferimento: probabilmente questo accade per una maggiore familiarità con la

gestione delle crisi, ma anche per un approccio multi-stakeholder che altre funzioni spesso non hanno. Dal setup dei comitati di crisi, al *triage*, alla redazione in velocità di comunicazioni per tutti i dipendenti o per le singole *business unit*. *Non solo quindi communication crisis, ma vero e proprio crisis management.*

A partire da marzo la forza lavoro di Alfasigma, eccetto per i reparti produttivi e di alcuni laboratori di ricerca, viene spostata in *remote working* (definito forse erroneamente *smart working* dalle direttive istituzionali). Tutta la forza commerciale, i cosiddetti informatori scientifici del farmaco, dopo un mese di formazione vengono temporaneamente messi in cassa integrazione. Diventa in pochi giorni necessario rafforzare l'infrastruttura comunicativa interna. Da un punto di vista di software l'adozione nei mesi precedenti di piattaforme tecnologiche come Teams e Sharepoint rende facile la transizione ad una modalità di lavoro remota, mentre da un punto di vista più legato ai contenuti e alla gestione delle comunicazioni gli strumenti principe diventano proprio quei canali di comunicazione interna che erano stati lanciati di recente: intranet, newsletter, email periodiche di aggiornamento COVID-19, il social network interno Yammer, le riunioni globali tramite i sistemi di web-conference.

Il comitato di crisi si riunisce quotidianamente per monitorare l'andamento della gestione e per definire le azioni da intraprendere. Vengono decise numerose attività di donazione ad enti terzi, in particolare nel settore sanità; la campagna di fund-raising interna riesce a raccogliere tra i dipendenti e con il contributo aziendale una somma che viene devoluta a Caritas per aiutare le famiglie in difficoltà.

Nel resto del mondo gradualmente le filiali passano alla modalità di lavoro remoto, seguendo il modello già messo in atto in Cina ed in Italia. Con le creazioni di community social *ad hoc* sul social network interno viene incoraggiato uno scambio molto intenso di messaggi, contenuti, azioni di solidarietà.

Il passaggio alla Fase 2: #RESTART Alfasigma

Nel passaggio alla Fase 2, quella del rientro parziale e progressivo negli uffici, la funzione comunicazione viene chiamata all'elaborazione di una *strategia di comunicazione* e dei relativi strumenti che accompagni la nuova normalità: riportare le persone in azienda e comunicare internamente ed esternamente la ripartenza.

La sfida è quella di spostare le persone da una zona ormai divenuta di comfort, la casa e il lavoro da casa, verso gli uffici per ricominciare a vivere una "nuova normalità" e far percepire l'impegno dell'azienda alla ripartenza del Paese. La produttività dei mesi in lockdown è stata superiore alle attese, molti dipendenti hanno lavorato in maniera ancor più intensa di prima, affrontando i disagi del-

la convivenza forzata con figli a casa da scuola e luoghi non destinati al lavoro. Tramite un'indagine interna viene rilevata la voglia di tornare a lavorare o insieme, con la contestuale paura di rischiare un contagio e di dover affrontare disagi nell'organizzazione logistica familiare.

Alfasigma ha una cultura aziendale relativamente nuova, essendo frutto di un *merge* da poco più di due anni: il cosiddetto “Modello di Leadership” con i comportamenti desiderati è appena stato lanciato e non ancora digerito; le appartenenze alle *legacy* aziendali Sigma-Tau e Alfa Wasserman sono ancora forti e legate alla territorialità; le *survey* relative all'*engagement* hanno dato risultati bassi nei mesi precedenti il lockdown.

C'è da parte del management la sensazione di doversi trovare insieme nuovamente per ripartire nel processo di integrazione delle due *legacy* e nel rafforzamento della cultura aziendale.

La Corporate Communication presenta un *piano integrato di engagement interno ed esterno*, che prevede il coinvolgimento diretto dei dipendenti con diversi obiettivi:

- *informativo*, per raccontare le misure precauzionali messe in atto;
- *formativo*, per incoraggiare i dipendenti ad adottare comportamenti virtuosi e rispettosi;
- *di engagement*, ri-energizzare i colleghi per ripartire insieme, compresa la forza vendita temporaneamente in cassa integrazione;
- *di posizionamento esterno*, raccontare il ruolo che un'azienda come Alfasigma può avere nel contesto più ampio, agendo in maniera responsabile e trasparente.

Sono numerosi gli strumenti messi in campo per ognuno di questi obiettivi: il vademecum *#RESTART* con tutte le indicazioni e le informazioni relative alle misure prese e i comportamenti da tenere e la campagna di affissione interna e sul social interno; il video dei dipendenti che non si sono mai fermati negli stabilimenti e che raccontano il loro impegno per continuare a produrre farmaci e rifornire i pazienti; le infografiche e le foto dei singoli dipendenti che costituiscono la campagna social *#RESTART* (con cui vengono lanciati i profili social aziendali); le lettere di Presidente e CEO che ringraziano e rilanciano l'impegno di Alfasigma per la salute dei dipendenti e dei familiari; le riunioni con tutta la forza vendita e il tentativo di ricreare le connessioni con chi ha vissuto lontano dal lavoro per due mesi.

In questo contesto viene anche lanciata una serie di iniziative di ascolto, tra cui *pulse survey* digitali, raccolte di feedback e anche un comitato permanente di *millennials*, l'*A_MAB*.

CAPITOLO 4

VALUTAZIONE DELLA COMUNICAZIONE E MISURAZIONE DEI RISULTATI

La misurazione e la valutazione delle attività di comunicazione e relazioni pubbliche sono tra i temi principali della professione.

Ad oggi purtroppo i comunicatori non sono ancora riusciti a condividere un approccio comune e standardizzato, nonostante numerose proposte e tentativi di assoluta qualità.

Intendiamoci: le metodologie ci sono e anche diversi sistemi condivisi da accademici e *practitioners* a livello globale.

Purtroppo è l'applicazione pratica da parte di gran parte dei professionisti che manca. Questa carenza limita fortemente l'accREDITAMENTO professionale anzitutto degli individui ma in secondo luogo anche dello stesso ruolo, tanto che spesso i *Chief Executive Officer*, i *Chief Finance Officer* e gli stessi *Chief Marketing Officer* prendono sottogamba e in scarsa considerazione le attività di comunicazione proprio perché non vengono misurate e valutate con metodologie condivise. Fortunatamente sempre più colleghe e colleghi applicano le proprie competenze e si impegnano a fondo per riuscire a rendicontare la propria attività, anche impiegando notevoli risorse economiche dei propri budget oltre che di tempo.

Misurare e valutare la comunicazione costa: costa fatica, costa soldi e costa tempo. E a volte non è neanche così gratificante, se le campagne di comunicazione non raggiungono gli obiettivi perseguiti.

Tuttavia il nostro sforzo deve continuare in questo senso, proprio per riuscire dal punto di vista dell'azienda a rendere la funzione comunicazione sempre più strategica e strutturata, e dal punto di vista dell'agenzia e del consulente i servizi

di comunicazione sempre più ricercati e affidabili. AMEC, l'International Association for Measurement and Evaluation of Communication (associazione internazionale focalizzata sulla misurazione e sulla valutazione della comunicazione) da tempo ha elaborato un interessante framework a disposizione dei professionisti gratuitamente (cfr. <https://amecorg.com/amecframework/framework/interactive-framework/>).

Seguendo ciò che ci viene indicato nel Gorel i risultati di comunicazione possono essere suddivisi in:

- *output*, i prodotti della comunicazione;
- *out-take*, le risultanze della comunicazione;
- *outcome*, l'impatto sui comportamenti degli stakeholder;
- *outgrowth*, che nel framework di AMEC viene identificato come l'Impatto organizzativo.

Noi seguiremo proprio il framework di AMEC nella definizione degli obiettivi e nella misurazione di quanto siamo riusciti ad ottenerli o meno, inserendo precisi valori numerici basati su stime o sullo storico delle misurazioni precedenti. Legare questi risultati agli investimenti economici ci permetterà di rendicontare responsabilmente il contributo che il dipartimento Relazioni pubbliche e comunicazione strategica ha offerto all'organizzazione.

Prima di passare all'esame dei risultati che il framework individua in assoluto allineamento al Gorel, occorre spendere due parole sulla metodologia AVE – Advertising Value Equivalent. Si tratta di un metodo di calcolo molto diffuso e globalmente utilizzato che in particolare per le media relations calcola il valore delle rassegne stampa. Equiparando lo spazio occupato dall'articolo a una pubblicità, l'AVE valorizza l'articolo con un moltiplicatore che permette di dare un valore economico. Tuttavia questa convenzione non è particolarmente efficace perché non dà conto del tono degli articoli (a volte si trovano articoli negativi ma l'AVE valuta solo lo spazio occupato) né delle effettive conseguenze che possono avere sui lettori. L'AVE quindi viene respinto dagli accademici e dalle associazioni di settore, anche se le agenzie di comunicazione e i professionisti continuano ad utilizzarlo per avere un benchmark di riferimento da offrire ai propri committenti. Spesso gli stessi provider di monitoraggio stampa offrono in automatico la valorizzazione tramite metodologia AVE, cosa che rende il suo utilizzo ancora più facile e diffuso.

Vediamo ora alcune tipologie di risultati e obiettivi che potremo inserire nel piano per una misurazione periodica.

Output

Tipico *output* sono il numero di post pubblicati su un determinato profilo social. Oppure ancora il numero di comunicati stampa disseminati, o le newsletter interne prodotte, il numero di incontri con stakeholder, gli eventi organizzati.

Il framework elenca a mero titolo indicativo:

- quanti comunicati stampa sono stati lanciati;
- quante pubblicità sono state pubblicate e che spazio hanno occupato;
- siti web, blog, partnership all'interno dei media di proprietà;
- social media: di quali competenze hai bisogno? Ci sono potenziali partner?
- eventi organizzati – ad esempio, quanti hanno partecipato?
- sponsorizzazioni lanciate – ad esempio, quale pubblico raggiungono?
- posta diretta, e-mail o e-marketing, ecc. – ad esempio, quale pubblico raggiunge?

Gli *output* non sono un risultato. Sono parte del processo di comunicazione, sono il prodotto finale e sono anche molto impegnativi, ma non bastano a valutare l'efficacia della comunicazione. Per farlo dobbiamo andare oltre.

Out-take, le risultanze della comunicazione

Spesso nel settore ci si ferma agli *out-takes*. Tipici *out-takes* sono gli articoli inseriti in rassegna stampa, oppure il numero di visitatori, il numero di *like*, le pagine condivise, il numero di minuti in cui si è parlato di un evento, i partecipanti all'evento.

Come si può ben intuire parliamo già di qualcosa molto più simile ad un risultato, ma che ancora non è sufficiente a indicarci se e quanto la nostra strategia è stata efficace. Tuttavia l'*out-take* è fondamentale per cominciare a valutare gli effetti.

AMEC sempre nel framework elenca:

- *attenzione del pubblico* – ad es. visitatori unici, visualizzazioni, *clickthrough*;
- *consapevolezza* – ad es. ricordo;
- *comprensione* – ad es. commenti, dati del sondaggio post-campagna;
- *interesse* – ad es. “mi piace”, follower, condivisioni, *retweet*, pin, ecc., visite successive, iscrizione, commenti positivi;
- *considerazione* – ad es. commenti, iscrizione, registrazione, ecc.

Outcome, l'impatto sui comportamenti degli stakeholder

Gli *outcomes* sono i veri e propri risultati in termini di effetti, che si allineano agli obiettivi preposti, che la comunicazione ha avuto sul pubblico di destinazione.

Qui parliamo dell'impatto che la comunicazione ha avuto sui nostri stakeholder e pubblici: dall'acquisto di determinati prodotti per il *communication marketing*

fino al voto del candidato politico in caso di comunicazione elettorale, all'adozione di determinati comportamenti virtuosi in caso di promozione sociale (ad esempio promozione di stili di vita salutari).

Esempi di *outcomes* del processo di comunicazione, secondo il framework possono includere:

- *apprendimento/conoscenza* – ad esempio attraverso dati di sondaggi o interviste, quiz, test;
- *fiducia* – ad esempio, aumento delle valutazioni di fiducia nei sondaggi;
- *preferenza* – ad esempio, preferenza dichiarata nei sondaggi, commenti sui social media;
- *intenzione* – ad es. attraverso richieste, registrazioni, sperimentazioni, dati di sondaggi;
- *cambiamento di atteggiamento* – ad esempio tramite sondaggi o dati di interviste;
- *adozione di comportamenti* – ad esempio, vendite, donazioni, guida sicura, voto, ecc.;
- *advocacy* – ad esempio, approvazioni nei commenti online.

***Outgrowth*, l'impatto organizzativo**

Per quanto riguarda quest'ultima tipologia di obiettivo e risultato occorre subito mettere in chiaro che dipende da una serie di fattori anche esterni al processo di comunicazione, che quindi hanno a che fare con altre funzioni organizzative e con la loro efficacia.

Tuttavia è corretto inserire l'*outgrowth* tra i risultati da raggiungere perché permette di allineare il comportamento della funzione comunicazione a quello delle altre funzioni, sottolineando il contributo che la comunicazione e le relazioni pubbliche possono offrire alla generazione del valore.

Tipicamente, in questo caso parliamo di:

- attrazione dei talenti in azienda;
- turnover delle risorse umane;
- successo nel raggiungimento di determinati obiettivi aziendali come ristrutturazioni, accordi sindacali, raccolte di fondi;
- aumento delle vendite e dei fatturati;
- aumento del valore delle azioni in borsa;
- valore degli asset intangibili;
- impatto ecologico;
- impatto sociale.

CAPITOLO 5

COMUNICAZIONE RESPONSABILE

Nell'ultimo anno abbiamo affrontato l'emergenza pandemica e con essa ci siamo trovati davanti al cosiddetto fenomeno dell'infodemia, che ha cambiato il modo in cui percepiamo le notizie, l'informazione scientifica, la stessa autorevolezza della medicina, che è continuamente messa in discussione.

Ebbene, nell'emergenza, oltre ad essere cittadini siamo anche comunicatori e siamo chiamati a offrire le nostre competenze e la nostra professionalità tenendo presente un aspetto cruciale: il dovere di agire in maniera responsabile verso i nostri stakeholder, interni ed esterni, ascoltando le loro aspettative e mettendo in condizione le organizzazioni di gestire al meglio le relazioni e la comunicazione.

Saremo soli o avremo a fianco la comunità dei colleghi? In questi casi credo sia utile ricorrere alle associazioni professionali internazionali e nazionali, come Ferpi o come Global Alliance for PR & Communication management che riuniscono i professionisti di relazioni pubbliche e della comunicazione: è la comunità professionale che può darci supporto, opportunità di confronto con i colleghi e anche risorse intellettuali per riflettere sulle scelte che dovremo compiere.

Cerchiamo di identificare immediatamente quali sono le nostre responsabilità.

In questi casi è utile cercare un orientamento nei documenti condivisi dalla comunità delle relazioni pubbliche a livello internazionale, per evitare di reinventare la ruota e per orientarci con una bussola precisa. Abbiamo quattro diverse tipologie di responsabilità (cfr. il testo integrale del punto 3 del *Melbourne Mandate*):

1. *sociale*, nei confronti delle comunità territoriali e virtuali di cui facciamo parte;

2. *organizzativa*, nei confronti delle organizzazioni per le quali lavoriamo;
3. *professionale*, nei confronti dei colleghi e della comunità professionale;
4. *individuale*, nei confronti dei nostri amici, cari, followers.

In ogni nostro comportamento comunicativo e in ogni nostra scelta professionale dovremo tenere presente che ciò che facciamo ha un impatto su questi quattro livelli e che possiamo influenzarli in maniera proattiva.

Sappiamo già ora che si tratta di una sfida che si esaurirà nel breve periodo: come in tutte le grandi crisi, alla fase acuta seguirà un lungo periodo di recupero. In entrambe queste fasi siamo chiamati a svolgere il nostro dovere cercando di portare valore aggiunto a stakeholder, comunità e colleghi.

Negli anni e nei mesi scorsi abbiamo lavorato su temi simili negli incontri e nelle riflessioni relative alla *Carta di Rieti* dove sono stati individuati 9 comportamenti responsabili da utilizzare in contesti di crisi naturali. Crediamo che questi possano essere ribaditi e riadattati anche nel contesto dell'attuale crisi, soprattutto nel confronto con i colleghi giornalisti, gli stakeholder più prossimi come i pubblici interni e gli interlocutori primari delle organizzazioni di cui facciamo parte:

1. Agire con responsabilità
2. Ascoltare gli stakeholder
3. Promuovere (per tempo) la cultura della prevenzione
4. Comunicare (con) la scienza
5. Formare alla comunicazione
6. Valorizzare le identità locali
7. Valorizzare il linguaggio
8. Stimolare credibilità e autorevolezza
9. Tutelare le comunità

Come comportarci da domani con le comunità in cui siamo insediati? Come comportarci con dipendenti e collaboratori? Come aiutare i nostri leader in azienda?

Non esiste un'unica risposta, ma sicuramente tante diverse soluzioni per casi specifici, che comunque dovranno cercare di tenere a mente la responsabilità che abbiamo nei confronti dei livelli indicati nel *Melbourne Mandate* e delle aree di criticità della *Carta di Rieti*. Non esistono scorciatoie. Proviamo a fare del nostro meglio. Insieme.

Riporto qui il terzo punto del *Melbourne Mandate* che si focalizza proprio sulle responsabilità dei comunicatori e dei relatori pubblici.

Promuovere la responsabilità sociale, organizzativa, individuale e professionale

L'organizzazione comunicativa comprende che la responsabilità scaturisce da due principi fondamentali:

1. la licenza di operare dell'organizzazione scaturisce dal valore che essa crea per tutti i suoi stakeholder e per la società in senso più ampio;
2. il valore di un'organizzazione è legato direttamente alla sua reputazione, che a sua volta dipende dalla creazione di fiducia, dall'azione integra e dall'essere trasparenti circa la strategia dell'organizzazione, il suo funzionamento, l'utilizzo delle risorse e i risultati.

Le Relazioni Pubbliche e i professionisti della comunicazione hanno il mandato di:

- Dimostrare responsabilità sociale:

1. creando e sostenendo processi trasparenti – aperti, onesti e accessibili – e una comunicazione credibile che considerino sia l'interesse pubblico, sia i bisogni organizzativi;
2. sostenendo le strategie di sostenibilità delle comunità da cui l'organizzazione trae le risorse e la licenza di operare;
3. garantendo che la comunicazione per conto dei datori di lavoro, dei clienti e dei marchi non sopravvaluti il valore dei prodotti e dei servizi, tali da falsare le aspettative dei consumatori e delle altre parti interessate;
4. definendo i parametri rispetto ai quali il contributo alla società può essere misurato e migliorato.

- Dimostrare responsabilità organizzativa:

1. fornendo ai leader consulenza strategica nell'ambito delle relazioni pubbliche e della comunicazione per assicurare decisioni e azioni responsabili;
2. cercando di allineare gli interessi degli stakeholder interni ed esterni, nonché di garantire che i valori e le azioni dell'organizzazione soddisfino le aspettative della società;
3. influenzando e dando un contributo alle strategie di sostenibilità dell'organizzazione;
4. rafforzando una cultura organizzativa di miglioramento tramite il coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni per un dialogo significativo e un cambiamento positivo;
5. definendo parametri rispetto ai quali valutare e migliorare il contributo delle strategie di relazione e di comunicazione al raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

- *Dimostrare responsabilità professionale:*

1. conoscendo, rispettando e operando in conformità ai relativi codici di etica professionale;
2. comunicando gli standard professionali che guidano le relazioni pubbliche e la comunicazione agli stakeholder interni ed esterni;
3. assicurando la conservazione e lo sviluppo di competenze tramite iniziative di apprendimento continuo per svolgere il proprio compito in modo responsabile ed efficace.

- *Dimostrare responsabilità personale:*

1. assicurando che la propria comunicazione personale sia sempre veritiera e che le azioni personali riflettano l'impegno alla correttezza e la creazione di benefici reciproci anche nel lungo termine;
2. identificando e apprezzando le differenze tra i propri valori personali e quelli degli stakeholder e delle comunità dell'organizzazione, in linea con le aspettative della società;
3. assumendosi la responsabilità per gli standard professionali che guidano decisioni e azioni nel quotidiano;
4. essendo disposti a prendere decisioni difficili – comprendendone le conseguenze – quando le circostanze, la società o l'organizzazione creino le condizioni che impediscono o contraddicono i propri standard professionali individuali.

CAPITOLO 6

NUOVI RUOLI DELLE RELAZIONI PUBBLICHE. VERSO IL *TESSITORE SOCIALE*

In anni recenti è stata teorizzata la figura del *tessitore sociale*, come ruolo che il relatore pubblico potrebbe interpretare all'interno delle comunità.

L'idea è particolarmente attuale oggi, alla luce di quasi due anni di una pandemia che ha messo in difficoltà le economie, allontanato le persone, digitalizzato le relazioni, reso ancora più deboli le comunità locali.

L'idea si è sviluppata in seno ad un *milieu* culturale riconducibile in parte ad alcuni soci della Federazione Italiana delle Relazioni Pubbliche (FERPI), in particolare a seguito dell'uscita di *Tessiture sociali* del sociologo Aldo Bonomi e dell'Amministratore delegato di Conad, Franco Pugliese. Al di là degli autori che hanno firmato il libro, l'operazione è stata ideata da Omer Pignatti, figura storica delle relazioni pubbliche italiane. Il concetto poi di *tessiture sociali* è stato abilmente riadattato proprio per il ruolo del professionista dall'onnipresente Toni Muzi Falconi.

Presentato in un workshop e un paper a BledCom 2019, il concetto ha subito successivi aggiustamenti per essere poi teorizzato in diversi interventi dello stesso Muzi Falconi (Muzi Falconi, 2020), di Biagio Carrano (Carrano, 2019), del sottoscritto e altri, tra cui il responsabile della comunicazione di Conad del tempo Zuliani (Ciancio *et al.*, 2019).

Da una prospettiva di più lungo periodo, non posso non notare come la figura del tessitore sociale somigli molto a coloro che Massimo Alesii, altro noto professionista del settore e socio di FERPI, aveva definito i “resilienti” (Alesii, 2012), coloro che avevano mantenuto in vita la comunità aquilana dopo il terremoto devastante del 2009.

Chi è dunque il tessitore sociale? Quale ruolo svolge all'interno delle comunità?

L'ideatore di questa etichetta definisce "tessitore sociale" quel ruolo del relatore pubblico che si fa neo-imprenditore free lance delle relazioni... Con l'obiettivo di attirare impegni congiunti di organizzazioni private, pubbliche e sociali per creare, crescere e arricchire – per sé stesse e per il territorio in cui operano – quel fondamentale capitale sociale che dopo tutto è il solo valore monetario intangibile-ma-materiale che non possa essere facilmente riprodotto (*spillover*). (Muzi Falconi, 2019)

Si tratta di un ruolo che sarebbe stato ricoperto da alcuni colleghi, primo fra tutti Massimo Alesii, nel post-terremoto de L'Aquila, da altri nel terremoto dell'Emilia del 2012, proprio grazie allo spunto che Alesii offrì in un incontro (presso la sede temporanea del Comune di Mirandola) con i comunicatori locali nel luglio del 2012, promossa dalla *task force* FERPI per l'Emilia.

Proprio nella recensione al libro *Disastri Naturali: una comunicazione responsabile?* (Martello, Oppi, 2016) Muzi Falconi elogia Massimo Alesii quando

si sofferma sulla diversità dei modelli che hanno caratterizzato il governo della comunicazione nei due terremoti dell'Abruzzo e dell'Emilia? Diffusa "resilienza comunitaria" in quest'ultimo e "centralismo comunicativo" nel primo. Nonostante il recente deperimento degli indicatori relativi al capitale sociale del territorio emiliano, emerge ben chiaro dal racconto di Alesii il diverso spessore di resilienza ("legameria sociale", la chiama argutamente nel libro un partecipante a un focus dell'Università di Modena e Reggio Emilia). Una resilienza alimentata da reti sociali orizzontali, peer-to-peer, ove è la comunicazione a orientare la qualità delle relazioni e non il contrario, come nel caso dell'Abruzzo dove la comunicazione fu esercizio di potere (politico) e di persuasione (mediatica). (Muzi Falconi, 2016b)

In questo senso tante attività di ri-animazione della comunità locale promosse consapevolmente dal collega Alesii nel decennio 2010-2020 vanno in tale direzione.

È chiaro che il focus fondamentale del tessitore sociale è la relazione, la gestione delle relazioni e del capitale relazionale, che diventa capitale sociale per la comunità.

In un'epoca in cui le comunità sono via via svuotate di senso del luogo in un lungo processo che parte dalla rivoluzione innescata dai media elettronici tradi-

zionali (Meyrowitz, 1993), passa dai non-luoghi dei centri commerciali ed arriva alle conseguenze che social media e internet hanno messo in evidenza negli ultimi anni: la vita che si sposta nelle piazze virtuali di Facebook, Instagram e Tik Tok, le piazze reali svuotate delle attività sociali, culturali ed economiche a cui prima erano deputate.

Le comunità locali così svuotate dell'antico capitale sociale debbono ricostruirsi, se vogliono sopravvivere, e reinventare nuove forme di socialità: festival, notti bianche, *social street*, sono solo alcune delle reazioni spontanee che le comunità locali mettono in atto, più o meno consapevolmente, per riappropriarsi dei luoghi, ridisegnarne la loro funzione e restituire alla convivenza un senso nuovo di comunità.

Gli eventi disastrosi, come i terremoti dell'Emilia e dell'Aquila, che rappresentano crisi sistemiche per i territori colpiti, accentuano drammaticamente processi in atto da tempo più o meno sottotraccia, raccontati e analizzati dai sociologi, ma non ben compresi dalla politica.

Bisogna ricostruire le comunità in maniera diversa, sostenibile e contemporanea.

Si tratta di una sfida enorme per i prossimi anni, soprattutto per le comunità locali più piccole e fragili, come le piccole e medie città, ma anche gli stessi quartieri periferici delle grandi metropoli.

In questo scenario è legittima e stimolante l'idea che il relatore pubblico possa farsi promotore di un ruolo propositivo e attivo di ricostruzione del capitale sociale. Non da solo ovviamente, ma insieme ad altre figure e altri soggetti, che vanno dal terzo settore alla pubblica amministrazione, senza tralasciare le stesse organizzazioni private attente a temi di sostenibilità.

In questi anni alcune città hanno anche istituito figure come il *Resilience Manager*, che possono somigliare a questo ruolo, che però è ancora tutto da definire o descrivere più a fondo. Certamente a questo tessitore sociale non dovrebbero mancare le competenze che i più evoluti professionisti di relazioni pubbliche hanno: gestione dei sistemi di relazione con gli stakeholder, capacità di elaborare una narrativa della comunità stessa, con una profonda attenzione a temi quali sviluppo sostenibile, fiducia e reputazione.

Tuttavia l'elaborazione del concetto di tessitore sociale non ha raggiunto ancora una maturità tale da permetterne una chiara e precisa definizione.

Possiamo cercare di descriverne alcuni contorni tramite i casi analizzati in questi anni.

Quando lo storico/filosofo/politico francese Alexis de Toqueville visitò gli Stati Uniti nei primi anni Trenta dell'800 fu la propensione degli americani per l'associazionismo civile e sociale che maggiormente lo impressionò come chiave inattesa che faceva funzionare la democrazia in quel Paese.

Quando a metà del '900 lo scienziato sociale statunitense Robert Putnam (che insegna ancora oggi Politica pubblica ad Harvard) studiò in *Italia la società emiliano-romagnola e toscana* evocandone la robustezza istituzionale nelle relazioni sociali e nella società civile, definì capitale sociale il funzionamento dei gruppi nelle relazioni interpersonali, comune senso di identità, condivisione di norme, valori, fiducia, reciprocità e cooperazione.

In entrambi i casi, l'idea centrale fu che le reti di relazioni hanno un valore. (Muzi Falconi, 2020)

Intorno ai primi di questo secolo, le grandi società di revisione da un lato e i regolatori pubblici dall'altro, provati entrambi dalle difficoltà di ripresa dalla grande crisi occidentale del 2007/12, attraverso l'IIRC - International Integrated Reporting Council, convennero, definirono, studiarono e diffusero i 6 capitali di ogni organizzazione, aggiungendo a quello tradizionale finanziario i seguenti:

- umano
- relazionale
- sociale
- materiale
- reputazionale

Oggi in molti mercati finanziari e non solo occidentali, questi capitali vengono valutati e vanno a comporre il valore complessivo dell'organizzazione.

Oggi viene molto riconosciuto dagli Stati e dalle organizzazioni – sociali, private e pubbliche – il principio di sussidiarietà. Secondo questo principio, se un'organizzazione del territorio è capace di svolgere bene un compito, l'ente superiore non deve intervenire, ma può eventualmente sostenerne l'azione.

Una estesa applicazione di questo principio in Italia verso la fine del secolo scorso aveva contribuito a frenare il crollo del nostro capitale sociale, che invece Putnam con il suo best seller del 2012 *Bowling Alone* dimostrò essere precipitato negli Stati Uniti. La sussidiarietà aiutava a consolidare i sistemi di relazione di organizzazioni sociali, pubbliche e private se e quando fossero concordi su specifici obiettivi di crescita di valore coerenti con i rispettivi obiettivi. Un ruolo esemplare è quello definito dal nostro sociologo Aldo Bonomi di tessitura sociale. La prima

applicazione consapevole è quella avviata da Conad, assistita dalla società di comunicazione bolognese Homina. Nel 2019, per il simposio annuale accademico di Bled (Slovenia), un gruppo di una trentina di relatori pubblici italiani (docenti, operatori, studenti e studiosi) ha lavorato insieme per alcuni mesi, sotto l'ombrello della FERPI, per mettere a punto e presentare un paper e una seduta pubblica di presentazioni di casi che declinassero il valore della funzione del *tessitore sociale*: un imprenditore delle relazioni che crea valore su un territorio specifico, integrando i sistemi di relazione di soggetti privati, pubblici e sociali intorno a un obiettivo e una metodologia di valutazione condivisa.

La nostra idea è che se applicata con razionalità, metodo, rigore e creatività la figura professionale tessitore sociale può agire da “*deus ex machina*” nella valorizzazione della sussidiarietà e nella creazione di capitale sociale sul territorio. (Muzi Falconi, 2020)

BIBLIOGRAFIA & SITOGRAFIA

Bibliografia

- AA.VV., 2010, *The Stockholm Accords*, Global Alliance for Public Relations and Communication Management
- AA.VV., 2012, *The Melbourne Mandate*, Global Alliance for Public Relations and Communication Management
- AA.VV., 2018, *The Global Capabilities Framework*, Global Alliance for Public Relations and Communication Management
- AA.VV., 2021, *The Global PR and Communication Model*, Global Alliance for Public Relations and Communication Management
- Alesii M., 2012, *New Orleans, LAquila, Fukushima. Quale comunicazione per quale crisi?*, Ferpi, <https://www.ferpi.it/news/new-orleans-laquila-fukushima-quale-comunicazione-per-quale-crisi>
- Bernays E., 2008, *Propaganda. Della manipolazione dell'opinione pubblica in democrazia*, Lupetti Editore
- Capeci F., 2017, *Post-Millennial Marketing. Marketing di Nuova Generazione*, FrancoAngeli
- Carrano B., 2019, *Dal relatore pubblico ai correlatori sociali: una nuova prospettiva per le PR*, <http://limmateriale.net/2019/07/29/dal-relatore-pubblico-a-correlatore-sociale/>, blog *L'Immateriale*
- Ciancio L. et al., 2019, *The role of active relationship governance in building social capital, improving trust and reinforcing reputation*, paper BledCom Conference
- Covey S.R., 1989, *Le 7 regole per avere successo*, nuova ediz., FrancoAngeli (ed. orig. *The 7 Habits of Highly Effective People*)

- De Bono E., 1996, *Essere creativi. I concetti, gli strumenti e le applicazioni del pensiero creativo*, Il Sole 24 Ore ed.
- De Rosa P., 2018, *Un ascolto lento per ri-costruire le relazioni con i pubblici*, <https://medium.com/@pierluigiderosa/un-askolto-lento-per-ri-costruire-le-relazioni-con-i-pubblici-fc1b4388cc23>
- Diegoli G., 2021, *“I Primi 30 giorni del direttore marketing”*, in «Minimarketing», <https://lettera.minimarketing.it/p/e-venerdi-i-primi-30-giorni-del-direttore>
- Dietrich G., 2014, *Spin Sucks, Communication and Reputation in digital Age*, Que Pub
- Dougall E., 2008, *Issues Management*, Institute of Public Relations, <https://instituteforpr.org/issues-management/>
- Galli Zugaro E., 2017, *La Leadership Comunicativa. Come aumentare la performance personale e aziendale*, Giunti (ed. orig. *The Listening Leader. How to drive performance by using communication*)
- Macnamara J., 2018, *Organizational Listening. A Key for Engagement, Insights, Trust*, Corso di formazione di Ferpi Emilia-Romagna
- Martello S., Oppi B. 2016, *Disastri Naturali: una comunicazione responsabile?*, Bononia University Press
- Meyrowitz J., 1993, *Oltre il senso del luogo. Come i media elettronici influenzano il comportamento sociale*, Baskerville editore
- Muzi Falconi T., 2005, *Governare le relazioni*, Il Sole 24 Ore ed.
- Muzi Falconi T., 2014, *Global Stakeholder Relationship Governance. An Infrastructure*, Palgrave
- Muzi Falconi T., 2016, *Organizational Listening*, in *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation*, a cura di Craig Carroll, SAGE
- Muzi Falconi T., 2016b, *Resilienza capitale sociale e issue management*, <https://www.ferpi.it/news/resilienza-capitale-sociale-e-issue-management-per-una-comunicazione-responsabile>
- Muzi Falconi T., 2019, <https://www.facebook.com/toni.m.falconi/posts/10157653487028783>
- Muzi Falconi T., 2020, *Sussidiarietà e territorio: il ruolo del tessitore sociale*, <https://www.ferpi.it/news/sussidiarieta-e-territorio-il-ruolo-del-tessitore-sociale>, Ferpi
- Paluszek J., 2019, *“John Paluszek speaks at International Ferpi Talks”*, in *International Ferpi Talks*, <https://www.youtube.com/watch?v=GYyAb0dS5io>
- Poma L., Grandoni G., 2021, *Il Reputation Management spiegato semplice*, Celid
- Ragas M., 2021, *“Understanding Agile for Strategic Communicators: Foundations, Implementations, and Implications”*, in «International Journal of Strategic Communication» 2021, vol. 15, no. 21, Routledge
- Rigby D., Sutherland J., Hirotaka T. 2016, *“Embracing Agile”*, in «Harvard Business Review», no. 5, 2016, <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>

- Sinek S., 2009, *How great leaders inspire action*, Ted Talk https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=en
- Sinek S., 2015, *Partire dal Perché. Come tutti i grandi leader sanno ispirare collaboratori e clienti*, FrancoAngeli
- van Ruler B., 2021, “*Communication Planning: Agility is a Game Changer in Strategy Development*”, in «International Journal of Strategic Communication» 2021, vol. 15, no. 21, Routledge

Sitografia generale

- 2021 Global PR & Communication Model - <https://www.prcommsmodel.com/>
- Arthur Page Society - <https://page.org/>
- Camera di Commercio di Modena - <https://www.mo.camcom.it/informazione-economica/>
- CIPR – Chartered Institute of Public Relations - <https://www.cipr.co.uk/>
- Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership - <https://www.corporateexcellence.org/en>
- CPRS – Canadian Public Relations Society - <https://www.cprs.ca/>
- Ferpi – Federazione delle Relazioni Pubbliche Italiana - www.ferpi.it
- Global Alliance for Public Relations and Communication Management - <https://www.globalalliancepr.org/>
- Global Public Relations in the Evolving Society by John Paluszek - <https://vimeo.com/417376980>
- Imprese Regione Emilia-Romagna - <https://imprese.regione.emilia-romagna.it/notizie/notizie-attualita/2019/ricostruzione-crescono-dimensione-delle-imprese-e-numero-degli-occupati>
- IPR – Institute for Public Relations - <https://instituteforpr.org/>
- Melbourne Mandate (Italian version) - <https://www.slideshare.net/pranista/melbourne-mandate-traduzione-italiana>
- Nuovo e Utile (Annamaria Testa) - <https://nuovoutile.it>
- Palestra della Scrittura (Alessandro Lucchini) - <https://www.palestradellascrittura.it>
- PRSA – Public Relations Society of America - <https://www.prsa.org/>

RINGRAZIAMENTI

Questa è una delle poche occasioni che ho per ringraziare la mia famiglia che ha sopportato di vedermi scrivere e lavorare anche in giorni di ferie: Federica, Alice, Vittoria ed i miei genitori, Madeleine ed Enrico.

Devo ringraziare per forza Stefano con cui ho scritto diversi altri libri e che mi stimola sempre a riflettere e discutere, pur trovandosi raramente d'accordo con me. Grazie ad alcuni studenti che hanno indirettamente contribuito con le loro domande e con le loro riflessioni. Tra questi Lorenzo.

Tra i colleghi sicuramente Massimo, Toni, Mauro, Sergio e Stefano, per quello che mi hanno insegnato, insieme a Mary, citata nel testo, e a Isabella, che mi hanno aiutato a conoscere il settore farmaceutico e la *patient advocacy*. Infine grazie all'editore per la pazienza e la fiducia.

Finito di stampare nel mese di novembre 2021
per i tipi di Bononia University Press



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Il testo presenta allo studente di Comunicazione d'impresa un approccio strutturato alla definizione del piano di comunicazione strategica e relazioni pubbliche di un'organizzazione. Tramite la descrizione attualizzata del metodo Gorel (il cosiddetto Governo delle Relazioni) e con l'ausilio di numerose *case histories*, *#PassioneComunicazione* è una vera e propria guida pratica per studenti e laureandi con approfondimenti sulla comunicazione di crisi, sulla comunicazione responsabile e sulla nuova figura del "tessitore sociale".

Biagio Oppi da oltre vent'anni si occupa di comunicazione strategica, relazioni pubbliche e *advocacy*. Attualmente guida il dipartimento Corporate Communication di Alfasigma, una delle principali aziende farmaceutiche italiane. Per la Ferpi (Federazione Relazioni Pubbliche Italiana) e Global Alliance for Public Relations and Communication Management ha ricoperto diversi incarichi a livello nazionale e internazionale per promuovere la professione e la comunicazione responsabile. Dal 2016 insegna Comunicazione d'impresa al corso di Scienze della comunicazione dell'Università di Bologna.

OPEN
TEACHING



ISBN 978-88-6923-966-3



9 788869 239663

www.buponline.com

€ 15,00