

GIAMPIETRO VECCHIATO
In collaborazione con *Enrico Pinton*

MANUALE OPERATIVO DI RELAZIONI PUBBLICHE

METODOLOGIA E CASE HISTORY



Con un saggio di *Toni Muzi Falconi*

FrancoAngeli

azienda moderna

la prima collana di management in Italia

Testi *advanced*, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza: manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

GIAMPIETRO VECCHIATO

In collaborazione con *Enrico Pinton*

MANUALE OPERATIVO DI RELAZIONI PUBBLICHE

METODOLOGIA E CASE HISTORY

Con un saggio di *Toni Muzi Falconi*

FrancoAngeli

Copyright © 2008 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione

pag. 17

Prima parte Il valore delle relazioni

| | | |
|--|---|----|
| 1. L'architettura relazionale delle organizzazioni: attualità e prospettive | ” | 23 |
| 1. Dalla comunicazione unidirezionale alla comunicazione simmetrica a due vie | ” | 23 |
| 2. Effetti sulla comunicazione delle organizzazioni | ” | 24 |
| 2.1. La centralità della comunicazione | ” | 24 |
| 2.2. L'importanza del ricevente e dell'ascolto | ” | 24 |
| 2.3. La comunicazione come fattore critico di successo | ” | 26 |
| 2.4. L'organizzazione: un sistema aperto | ” | 26 |
| 2.5. L'estensione dei pubblici | ” | 27 |
| 2.6. Credibilità e legittimazione | ” | 27 |
| 2.7. Le relazioni e la governance delle organizzazioni | ” | 28 |
| 3. Il sistema delle relazioni e la reputazione | ” | 29 |
| 3.1. I cambiamenti nel rapporto impresa/ambiente | ” | 29 |
| 3.2. I pubblici di riferimento | ” | 30 |
| 3.3. Reputazione e immagine | ” | 31 |
| 3.4. Relazioni pubbliche e reputazione | ” | 32 |
| 4. Il capitale relazionale | ” | 32 |
| 4.1. La gestione delle relazioni | ” | 32 |
| 4.2. La comunicazione istituzionale | ” | 34 |

| | |
|---|---------|
| 4.3. Il marketing relazionale | pag. 35 |
| 5. Marketing, pubblicità e relazioni pubbliche: sovrapposizioni e interazioni | ” 36 |
| 5.1. Dalla vendita alla relazione | ” 36 |
| 5.2. Advertising e relazioni pubbliche | ” 39 |
| 6. Le prospettive delle relazioni pubbliche | ” 40 |
| 7. Governance delle relazioni e possibili ruoli del professionista | ” 43 |
| 8. Una comunicazione sostenibile | ” 44 |
| 9. La comunicazione nelle fasi di cambiamento delle organizzazioni | ” 45 |
| 9.1. Conservazione o innovazione? | ” 45 |
| 9.2. La comunicazione per capire il contesto e lo scenario | ” 46 |
| 9.3. Comunicazione e gestione del cambiamento | ” 46 |
| 9.4. Ascolto degli stakeholder e cambiamento | ” 48 |
| 10. Gli effetti della comunicazione: misurazione e valutazione | ” 49 |
| 11. Conclusioni | ” 51 |
| 2. Il ruolo strategico delle relazioni pubbliche, di Toni Muzi Falconi | ” 53 |
| 1. La questione | ” 53 |
| 2. Un percorso possibile: registrare, comprendere, interpretare | ” 56 |
| 3. La funzione delle relazioni pubbliche | ” 59 |
| 4. Le competenze necessarie | ” 62 |
| 5. Per accelerare il processo decisionale | ” 63 |
| 6. La valutazione | ” 65 |

Seconda parte

Come si costruisce un piano di comunicazione

| | |
|--|------|
| 1. Una metodologia per il governo delle relazioni | ” 69 |
| 1. Un flusso continuo di azioni | ” 69 |

| | |
|---|---------|
| 2. Perché pianificare? | pag. 74 |
| 3. I dieci passi | ” 76 |
| 2. Fase 1 – Analisi dell’ambiente, del contesto e dello scenario | ” 77 |
| 1. Premessa | ” 77 |
| 2. Analisi del contesto interno | ” 78 |
| 3. Analisi del contesto esterno | ” 83 |
| 3. Analisi dello scenario | ” 84 |
| 3. Fase 2 – Individuazione dei pubblici: la mappa del potere | ” 86 |
| 1. Premessa | ” 86 |
| 2. Classificazione dei pubblici | ” 88 |
| 2.1. Stakeholder | ” 88 |
| 2.2. Pubblici influenti | ” 90 |
| 2.3. Destinatari finali | ” 90 |
| 2.4. Influenzatori delle issue | ” 91 |
| 3. Le modalità di coinvolgimento dei pubblici | ” 91 |
| 4. Fase 3 – Ascolto dei pubblici | ” 93 |
| 1. Gli interessi degli stakeholder | ” 93 |
| 2. Ascolto dei pubblici | ” 94 |
| 3. Conclusioni | ” 96 |
| 5. Fase 4 – Definizione degli obiettivi | ” 97 |
| 1. Le variabili | ” 97 |
| 2. Classificazione degli obiettivi | ” 97 |
| 3. Gli obiettivi e la strategia aziendale | ” 98 |
| 4. Mission | ” 101 |
| 6. Fase 5 – Definizione dei messaggi chiave (<i>input</i>) | ” 104 |
| 7. Fase 6 – Definizione della strategia di comunicazione | ” 106 |
| 1. Premessa | ” 106 |
| 2. Rispetto ai pubblici | ” 106 |

| | |
|--|----------|
| 3. Rispetto alla relazione tra emittente e ricevente | pag. 107 |
| 4. Rispetto alla modalità di contatto | ” 107 |
| 5. Rispetto allo stile comunicativo | ” 107 |
| 8. Fase 7 – Scelta degli strumenti di comunicazione | ” 109 |
| 9. Fase 8 – Pianificazione delle azioni | ” 114 |
| 1. Un progetto di successo | ” 114 |
| 2. Lavorare per progetti | ” 116 |
| 2.1. Che cos'è un progetto | ” 116 |
| 2.2. Le dimensioni di un progetto | ” 116 |
| 2.3. Le competenze manageriali | ” 116 |
| 2.4. Ruoli e responsabilità | ” 117 |
| 3. Pianificazione e gestione del progetto | ” 119 |
| 3.1. Project work | ” 120 |
| 3.2. Timing | ” 121 |
| 3.3. Budget | ” 121 |
| 4. Controllo durante il progetto | ” 122 |
| 5. Verifiche post-progetto | ” 122 |
| 10. Fase 9 – Gestione operativa per il trasferimento dei messaggi chiave | ” 124 |
| 11. Fase 10 – Monitoraggio, misurazione e valutazione degli effetti delle relazioni pubbliche | ” 127 |
| 1. Premessa | ” 127 |
| 2. Obiettivi della valutazione | ” 128 |
| 3. Che cosa valutare | ” 129 |
| 4. I quattro modelli di misurazione | ” 130 |
| 4.1. Output (il prodotto della comunicazione) | ” 131 |
| 4.2. Outtake (i riscontri della comunicazione) | ” 132 |
| 4.3. Outcome (le conseguenze della comunicazione) | ” 132 |
| 4.4. Outgrowth (il valore creato dalle relazioni pubbliche) | ” 133 |
| 4.4.1. La valutazione del capitale relazionale | ” 135 |
| 4.4.2. La valutazione della reputazione | ” 137 |

Terza parte

Gli effetti delle relazioni pubbliche

| | |
|--|----------|
| 1. Strumenti e metodi per misurare e valutare l'efficacia delle relazioni pubbliche | pag. 145 |
| 1. Premessa | ” 145 |
| 2. Strumenti per l'analisi dell'ambiente, del contesto e dello scenario | ” 146 |
| 2.1. Ricerche economiche, sociali e demografiche | ” 146 |
| 2.2. Indagini di mercato | ” 147 |
| 2.3. Il metodo Delphi | ” 148 |
| 2.4. Il benchmarking | ” 151 |
| 2.5. Le indagini di clima | ” 152 |
| 2.6. Social Network Analysis | ” 154 |
| 3. Strumenti per misurare e definire i messaggi-chiave (input) | ” 156 |
| 3.1. Leggibilità dei messaggi-chiave | ” 156 |
| 3.2. Valutazione <i>ex ante</i> dei messaggi chiave: il pre-test | ” 158 |
| 4. Strumenti di monitoraggio, misurazione e valutazione dei risultati | ” 159 |
| 4.1. Press clipping o Media monitoring | ” 159 |
| 4.2. Media content analysis | ” 160 |
| 4.3. Media coverage analysis | ” 161 |
| 4.4. Content Analysis | ” 163 |
| 4.5. L'inchiesta campionaria (<i>survey</i>) | ” 165 |
| 4.6. Il sondaggio (<i>poll</i>) | ” 170 |
| 4.7. L'intervista | ” 171 |
| 4.8. Focus group | ” 172 |
| 4.9. Indagini sulla customer satisfaction | ” 174 |

Quarta parte

Case history

| | |
|---|-------|
| 1. La community di Ducati, di Paolo Aversa | ” 185 |
| 1. Premessa | ” 185 |
| 2. Introduzione | ” 185 |

| | |
|--|----------|
| 3. Chi è e che cosa fa Ducati | pag. 186 |
| 4. Fase 1 – Analisi dell’ambiente, del contesto e dello scenario | ” 187 |
| 5. Fase 2 – Individuazione dei pubblici | ” 188 |
| 6. Fase 3 – Ascolto dei pubblici | ” 189 |
| 7. Fase 4 – Definizione degli obiettivi | ” 190 |
| 8. Fase 5 – Definizione dei contenuti e dei messaggi chiave | ” 191 |
| 9. Fase 6 – Definizione della strategia | ” 193 |
| 10. Fase 7 – Scelta degli strumenti di comunicazione | ” 195 |
| 11. Fase 8 – Pianificazione delle azioni. Project work | ” 197 |
| 12. Fase 9 – Gestione operativa per il trasferimento dei messaggi chiave | ” 197 |
| 13. Fase 10 – Monitoraggio, misurazione valutazione dei risultati | ” 198 |
| 2. Le relazioni pubbliche per la costruzione del brand. Il caso Mandarin Duck, di Tino Ferrari | ” 200 |
| 1. Il contesto | ” 200 |
| 2. A chi rivolgersi? | ” 201 |
| 3. Cosa e come dirlo? | ” 201 |
| 4. Il perché del marchio Mandarin Duck | ” 202 |
| 5. Merchandising e distribuzione | ” 203 |
| 6. Le relazioni pubbliche | ” 203 |
| 7. Le tematiche sociali | ” 204 |
| 8. La comunicazione interna | ” 205 |
| 9. Monitoraggio e valutazione dei risultati | ” 205 |
| 10. Sintesi conclusiva | ” 206 |
| 3. Il black-out Enel del 28 settembre 2003. Relazioni pubbliche e gestione della crisi, di Gianluca Comin | ” 207 |
| 4. Mobile Journey a Venezia. Eventi e marketing PR in Vodafone Italia, di Michele Bottoni | ” 212 |
| 1. Premessa | ” 212 |

| | |
|---|----------|
| 2. Il contesto di riferimento | pag. 213 |
| 3. Obiettivi | ” 213 |
| 4. Contenuti e messaggi chiave | ” 213 |
| 5. Eventi di lancio | ” 214 |
| 6. Strumenti di comunicazione | ” 214 |
| 7. Pianificazione delle attività e operatività | ” 215 |
| 8. L’evento di Relazioni Pubbliche dell’8 giugno 2007 | ” 215 |
| 9. I progetti artistici | ” 216 |
| 10. La misurazione dei risultati | ” 217 |
| 11. Conclusioni | ” 217 |
| 5. Gli Stati Generali del Comune di Pordenone. Il ruolo delle relazioni pubbliche, di Piero Martinuzzi | ” 219 |
| 1. Premessa | ” 219 |
| 2. Perché gli Stati Generali | ” 219 |
| 3. Un tipico progetto di Relazioni Pubbliche | ” 221 |
| 4. Le fasi dell’evento | ” 222 |
| 4.1. Pianificazione | ” 223 |
| 4.1.1. Obiettivi | ” 223 |
| 4.1.2. La denominazione e l’identificazione | ” 224 |
| 4.1.3. Il ruolo dell’Amministrazione | ” 225 |
| 4.1.4. A chi dare la parola? | ” 225 |
| 4.1.5. La location | ” 226 |
| 4.1.6. Gli orari | ” 227 |
| 4.1.7. Il piano di comunicazione | ” 228 |
| 4.1.7.1. Immagine coordinata | ” 228 |
| 4.1.7.2. Media locali | ” 228 |
| 4.1.7.3. Manifesti e pieghevoli | ” 229 |
| 4.1.7.4. Pubblicità tabellare | ” 230 |
| 4.1.7.5. Sito web | ” 230 |
| 4.1.7.6. Altre iniziative | ” 231 |
| 4.1.8. Le risorse | ” 231 |
| 4.2. Le interviste di scenario | ” 232 |
| 4.3. Le audizioni | ” 232 |
| 4.3.1. I temi | ” 233 |

| | |
|---|----------|
| 4.3.2. Valutazione e misurazione | pag. 234 |
| 4.4. Il Forum degli Enti locali | ” 235 |
| 4.5. Gli Stati Generali | ” 236 |
| 4.6. Conclusioni | ” 238 |
| 6. Relazioni pubbliche e comunicazione interna: il caso Comune di Belluno , di <i>Lucia Fenti</i> | ” 240 |
| 1. Il passato della comunicazione interna al Comune di Belluno | ” 241 |
| 2. Che cosa fare? Proposte operative di miglioramento | ” 244 |
| 2.1. Corso di formazione sulla comunicazione interna | ” 246 |
| 2.2. Corso di formazione per i dirigenti e attività di coaching | ” 246 |
| 2.3. Assemblee plenarie | ” 247 |
| 2.4. Gruppi di lavoro o di discussione intersettoriale o intrasettoriale | ” 247 |
| 2.5. Il Piano di formazione | ” 247 |
| 2.6. Conferenze con esperti esterni | ” 248 |
| 2.7. Analisi dei carichi di lavoro | ” 248 |
| 2.8. Valutazione del personale | ” 249 |
| 2.9. Osservatorio delle competenze e delle capacità | ” 249 |
| 2.10. Quaderno “Benvenuti in Comune” | ” 250 |
| 2.11. Bacheca | ” 250 |
| 2.12. Rassegna stampa | ” 251 |
| 2.13. Rete Intranet | ” 251 |
| 2.14. Newsletter cartacea/on-line | ” 252 |
| 2.15. Altri materiali editoriali | ” 252 |
| 2.16. Concorsi d’idee | ” 253 |
| 2.17. Attività culturali e ricreative | ” 253 |
| 7. La comunicazione istituzionale della Fondazione Banca degli Occhi (Onlus) , di <i>Alessandra Veronese</i> | ” 254 |
| 1. Premessa | ” 254 |
| 2. Lo scenario di riferimento | ” 255 |
| 3. Individuazione e ascolto dei pubblici | ” 256 |
| 4. Definizione degli obiettivi | ” 256 |

| | |
|---|----------|
| 5. Definizione dei contenuti e dei messaggi chiave | pag. 257 |
| 6. Definizione della strategia | ” 257 |
| 7. Scelta degli strumenti | ” 257 |
| 8. Pianificazione delle azioni | ” 258 |
| 9. Monitoraggio e valutazione dei risultati | ” 259 |
| 10. Le relazioni pubbliche in seguito | ” 259 |
| 11. Conclusioni | ” 262 |
| 8. Organizzare la spontaneità. Relazioni pubbliche e comunicazione interna: il caso Real Padova, di Marianna Masiero | ” 264 |
| 1. L'importanza della comunicazione interna nelle organizzazioni | ” 264 |
| 2. Linee guida per la comunicazione interna | ” 266 |
| 3. La comunicazione di un'associazione: organizzare la spontaneità | ” 268 |
| 4. Piano operativo per i pubblici interni | ” 270 |
| 4.1. Analisi dello scenario/Ascolto | ” 270 |
| 4.2. Obiettivi generali del piano di comunicazione | ” 271 |
| 4.3. Individuazione dei pubblici | ” 271 |
| 4.3.1. Interni | ” 271 |
| 4.3.2. Esterni | ” 271 |
| 4.4. Definizione della strategia | ” 272 |
| 4.4.1. Rispetto al pubblico | ” 272 |
| 4.4.2. Rispetto alla relazione e alla modalità di contatto | ” 272 |
| 4.4.3. Rispetto allo stile educativo | ” 272 |
| 4.5. Che cosa comunicare: i messaggi-chiave | ” 273 |
| 4.6. Scelta degli strumenti di comunicazione | ” 273 |
| 4.6.1. Carta dei Valori | ” 273 |
| 4.6.2. Progetto accoglienza per i neo-atleti | ” 273 |
| 4.6.3. Progetto accoglienza per i neo allenatori | ” 274 |
| 4.6.4. Kit di accoglienza per tutti | ” 274 |
| 4.6.5. Sito www.realpadova.it | ” 274 |
| 4.6.6. Newsletter telematica e cartacea | ” 274 |
| 4.6.7. Formazione | ” 274 |

| | |
|--|----------|
| 4.6.8. Incontri | pag. 275 |
| 4.6.9. Ambasciatori dei messaggi-chiave | ” 275 |
| 4.7. Monitoraggio e verifica | ” 275 |
| 4.7.1. Lo strumento: l’indagine di clima | ” 275 |
| 4.7.2. Finalità | ” 276 |
| 4.7.3. Elementi da valutare | ” 276 |
| Bibliografia | ” 277 |
| Gli autori | ” 285 |

Non si può gestire quel che non si può misurare e
non si può misurare quello che non si sa definire.

D. Norton e R. Kaplan

La tecnica è la via che serve al cuore.

Compositore

Introduzione

Non esiste un'unica metodologia applicabile a ogni contesto e, soprattutto, non esiste un'unica modalità di fare relazioni pubbliche applicabile ai diversi obiettivi perseguiti dalle organizzazioni.

Concorrono a complicare ancor di più la situazione le tante variabili individuali legate al singolo professionista, alla sua formazione, alla sua esperienza, alla sua sensibilità.

Come postulato dalla teoria dei sistemi non esiste un'unica via per raggiungere un determinato obiettivo e non esiste un solo metodo che si rivelerà migliore in tutte le condizioni.

Come si attuano quindi le relazioni pubbliche?

È utile e opportuno definire una metodologia per una disciplina che vive nel pieno della contemporaneità e che rischia, da una parte, di uccidere ogni creatività individuale e, dall'altra, di imbrigliarla in modo rigido e schematico?

La risposta è sì.

Non solo è utile: è indispensabile. Per uscire dal pressappochismo; per dare credibilità e spessore manageriale alla professione; per poter misurare i risultati.

Come qualsiasi altra funzione di management, le relazioni pubbliche sono infatti tenute a dimostrare di poter raggiungere risultati specifici e, soprattutto, misurabili.

Ma per poter misurare i risultati – utilizzando i quattro indicatori classici: *output*, *outake*, *outcome*, *outgrowth* – è necessario utilizzare una “griglia metodologica” rigorosa e coerente, che utilizzi un approccio ispirato alle discipline del management, come avviene per ogni altra azione dell'organizzazione.

Se i professionisti del settore vogliono che questo loro ruolo strategico sia riconosciuto anche dalle altre funzioni manageriali, è indispensabile che le relazioni pubbliche dimostrino, attraverso indici misurabili

e condivisi con tutto il management, la propria capacità di facilitare l'organizzazione nel raggiungimento degli obiettivi prefissati, anche di tipo economico.

Nell'ultimo ventennio il management delle organizzazioni ha adottato vari sistemi e strumenti per monitorare i processi e i risultati. Si pensi al *Management by Objectives* (MBO), ai *Key Performance Indicators* (KPIs), al *Total Quality Management* (TQM), all'approccio della *Customer Satisfaction*, alla *Balance Score Card* ecc.

Le barriere che impediscono un ingresso pieno delle relazioni pubbliche nella coalizione dominante, oltre alla già citata difficoltà di abbracciare criteri condivisi e misurabili, sono dovute sostanzialmente a due fattori: innanzitutto alla scarsa cultura della comunicazione che si può ancora riscontrare sia tra gli imprenditori che tra i manager; in secondo luogo, alla scarsa professionalità di molti relatori pubblici, poco attenti alla cultura organizzativa e manageriale.

La scarsa consapevolezza del top management – secondo Stefania Romenti (2005) – è legata al fatto che manca ancora una piena legittimazione del ruolo che la comunicazione riveste nelle organizzazioni e del contributo che vi apporta.

I comunicatori non sono ancora entrati a pieno titolo nella coalizione dominante per influenzare le decisioni strategiche e questo inficia la percezione da parte del top management del valore della comunicazione per le organizzazioni. Ne consegue che il compito del comunicatore è quello di migliorare il proprio ruolo strategico, anche attraverso l'attività di valutazione che contribuisce a far emergere il contributo che la disciplina può dare alla generazione di valore organizzativo, sociale ed economico.

È quindi urgente per i professionisti del settore riflettere sui possibili **sistemi di misurazione e valutazione dei risultati** delle relazioni pubbliche, sia in termini di **ROI, Return On Investment** che di **Outgrowth** (valore non economico creato dalla comunicazione).

Nel primo caso, il ROI avrà l'obiettivo di verificare se l'attività di comunicazione ha contribuito a generare nuovi ricavi, se ha ridotto i costi (di negoziazione per esempio), se ha ridotto i rischi, se ha migliorato la capacità di prendere decisioni efficaci.

Nel secondo caso, gli *Outgrowth* hanno invece l'obiettivo di misurare la qualità delle relazioni costruite con i diversi pubblici (stakeholder, influenti e destinatari finali) e il contributo dato dalla comunicazione al miglioramento degli asset intangibili quali la reputazione, la credibilità e l'affidabilità dell'organizzazione.