

The background of the cover is a vibrant, symmetrical mandala pattern. It features a central light blue circle surrounded by concentric rings of geometric shapes in shades of blue, green, yellow, and orange. The shapes include stars, triangles, and crescent moons, creating a complex, kaleidoscopic effect.

**I TEXTBOOK**  
per l'università  
e la professione

**MANAGEMENT**

**NUOVA  
EDIZIONE**

**RAOUL ROMOLI VENTURI, CECILIA CASALEGNO,  
PASQUALE DE PALMA**

# **Comunicazione integrata e PR: istruzioni per l'uso**

Strategie, strumenti e tecniche  
nel secolo della trasparenza

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



**I TEXT BOOK**  
per l'università  
e la professione

**MANAGEMENT**

**RAOUL ROMOLI VENTURI, CECILIA CASALEGNO,  
PASQUALE DE PALMA**

# **Comunicazione integrata e PR: istruzioni per l'uso**

Strategie, strumenti e tecniche  
nel secolo della trasparenza



**FrancoAngeli**

I proventi derivanti dalle vendite sono devoluti dagli Autori alla Fondazione Banco Alimentare Onlus.

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini  
Nuova edizione: 2022

2ª edizione. Copyright © 2014, 2022 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](http://www.francoangeli.it).*

<b>PREFAZIONE. TRASPARENZA E INTEGRAZIONE</b> , di <i>Enrico Sassoon</i> .....	<b>9</b>
--	----------

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>15</b>
---------------------------	-----------

## PARTE I LO SCENARIO E LE DEFINIZIONI

<b>I. LA COMUNICAZIONE D'IMPRESA: DA ATTIVITÀ DI SUPPORTO A PROCESSO STRATEGICO AZIENDALE</b> .....	<b>25</b>
1. Comunicazione: da condivisione di contenuti a processo strategico di impresa. ....	25
2. Comunicazione integrata: mondo esterno, mondo interno .....	31
3. Dall'integrazione delle audience alla centralità e circolarità delle relazioni: che cosa è emerso dalla crisi pandemica? .....	37
4. Declinazioni e strumenti della comunicazione integrata .....	38
5. Lo sviluppo di un piano di comunicazione integrata .....	40
6. Comunicazione integrata e Relazioni esterne: incroci e sinergie. . .	44
6.1 Piano di comunicazione: declinazione operativa .....	46
<b>2. LE RELAZIONI ESTERNE NELLE AZIENDE</b> .....	<b>49</b>
1. Il ruolo delle Relazioni esterne nel panorama italiano: il vocabolario. ....	49
2. Le Relazioni istituzionali .....	52
2.1 Le Relazioni istituzionali, il marketing e la comunicazione . . . .	54
3. Le relazioni con gli investitori. ....	56
3.1 Le origini .....	58
3.2 Quale ritorno per una comunicazione finanziaria efficace? . . .	60
3.3 Comunicazione integrata e Investor Relations. ....	61
3.4 Sviluppo della sostenibilità per la creazione di una maggiore fiducia. ....	63

4.	Introduzione alla funzione di comunicazione e Pubbliche Relazioni .....	67
5.	Quale forma organizzativa? .....	70

## PARTE II

### PR: ATTIVITÀ CORE E MISURAZIONE DEI RISULTATI

<b>3.</b>	<b>ATTIVITÀ SUL PRE-MERCATO: OPINION PR .....</b>	<b>75</b>
1.	Azioni e interazioni dell'impresa con l'ambiente circostante. ....	75
2.	Il valore della pubblica opinione .....	76
3.	Le Pubbliche Relazioni dai modelli di Grunig ai giorni nostri .....	77
3.1	Verso un modello multi-direzionale .....	79
4.	Pubbliche Relazioni e modello d'impollinazione. ....	81
4.1	Le fasi del modello .....	82
<b>4.</b>	<b>ATTIVITÀ SUL MERCATO: BRAND PR .....</b>	<b>87</b>
1.	Brand, emozioni, valori e comunicazione .....	87
1.1	Il peso delle informazioni sul successo di un brand .....	88
2.	Corporate brand quale fulcro delle relazioni di impresa. ....	91
3.	Responsabilità sociale e brand PR: costruire e difendere la corporate reputation .....	93
3.1	Le Pubbliche Relazioni e la reputation aziendale .....	96
3.2	Criticità e punti di forza del codice etico. ....	99
4.	Brand quale anello di congiunzione tra marketing e comunicazione: le brand PR .....	100
4.1	Le Pubbliche Relazioni legate al brand per il conseguimento di finalità di marketing. ....	100
4.2	Le Pubbliche Relazioni legate al brand oltre gli obiettivi di marketing. ....	102
5.	Il modello della $\Delta$ <i>Visibility</i> .....	105
6.	Brand PR in continua evoluzione: il Brand Journalism .....	112
<b>5.</b>	<b>ATTIVITÀ SUL WEB: DIGITAL PR .....</b>	<b>114</b>
1.	Che cosa sono le digital PR .....	114
2.	Il campo d'azione delle digital PR .....	116
3.	Il territorio delle digital PR .....	118
4.	Digital PR: che cosa fare e che cosa non fare .....	125
<b>6.</b>	<b>ATTIVITÀ NELLA GESTIONE DELLA CRISI .....</b>	<b>126</b>
1.	Quali tipologie di rischio? .....	126
1.1	Le diverse configurazioni della crisi .....	128
2.	Pre crisis e crisis management .....	132
3.	Relazioni con i media e comunicazione della crisi .....	136
3.1	Rimedio al danno di reputazione e comunicazione post crisi .....	139



4.	Le litigation PR .....	141
5.	Prevenire la crisi: la social media policy .....	142
6.	Crisi “social” e crisi “tradizionali” .....	143
6.1	Che cosa fare di fronte a una notizia critica? .....	144
7.	Dalle fake news alla post verità: altri elementi di crisi? .....	145
8.	Perdita della reputazione e crisis management: analisi di alcuni casi .....	147
<b>7.</b>	<b>VALUTAZIONE QUALI-QUANTITATIVA DELLE ATTIVITÀ DI MEDIA RELATION .....</b>	<b>151</b>
1.	Il dibattito teorico sulla possibilità di una valutazione .....	151
2.	Quale efficacia? Il metodo AVE .....	154
3.	Il metodo GRV e la stampa tradizionale .....	156
4.	Valutazione delle attività media televisive e radiofoniche .....	173
5.	Valutazione delle attività sui media digitali e sui social media .....	178
<b>PARTE III NEL CONCRETO DEL MESTIERE</b>		
<b>8.</b>	<b>IL PROFESSIONISTA DELLE RELAZIONI ESTERNE .....</b>	<b>189</b>
1.	La carta d'identità del professionista delle Pubbliche Relazioni. . . .	189
2.	Background e preparazione .....	191
2.1	Quale formazione? .....	192
2.2	Quale background? .....	193
3.	Relazioni istituzionali e con gli investitori: chi è il “lobbista”? Chi è in grado di spiegare i numeri dell'azienda? .....	195
<b>9.</b>	<b>LA CASSETTA DEGLI ATTREZZI DEL PROFESSIONISTA PR .....</b>	<b>198</b>
1.	Il media monitoring .....	198
1.1	Rassegna stampa: cenni storici .....	198
2.	Il <i>social listening</i> .....	200
3.	Il comunicato stampa, la conferenza stampa e le interviste .....	202
4.	Le relazioni con gli influencer, gli opinion leader della Rete. ....	221
5.	Il social media management .....	225
<b>CONCLUSIONI. EVOLUZIONE DELLA PROFESSIONE E NUOVI ORIZZONTI</b>		<b>230</b>
1.	Evoluzione del ruolo delle Pubbliche Relazioni nel XXI secolo. . . .	230
2.	Evoluzione della disciplina .....	232
3.	Evoluzione della professione e della sua formazione: cenni .....	234
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>		<b>239</b>
<b>RINGRAZIAMENTI .....</b>		<b>247</b>



## PREFAZIONE. TRASPARENZA E INTEGRAZIONE

Nell'eccellente libro di Romoli Venturi, Casalegno e De Palma le due parole chiave su cui focalizzare l'attenzione sono "trasparenza" e "integrazione". Queste due espressioni concettuali rappresentano i caratteri distintivi dell'attività d'impresa già oggi, ma soprattutto sempre più necessariamente in futuro. Dell'attività di tutta l'impresa e non di una sua parte soltanto. Dunque, quando si pensa alla specifica funzione di comunicazione o, come si definisce in modo sintetico nel libro, di "Relazioni Pubbliche", questa va considerata non solo nel suo peculiare ambito professionale, ma in rapporto all'attività operativa e strategica di tutta l'organizzazione.

Peraltro, anche questo primo – e, tutto sommato, evidente e necessario – allargamento dell'angolo di osservazione resterebbe monco se si considerassero i primi due termini dell'equazione, in questo caso le Relazioni Pubbliche e l'azienda, avulsi dal loro contesto, che è quello del mercato o, in senso più proprio, della società. L'aspetto interno dell'attività della funzione di comunicazione costituisce solo una parte dell'insieme complesso di operazioni (e mestieri, o professioni) delle Relazioni Pubbliche e l'attività dell'impresa e del suo management può sempre meno essere vista solo, o comunque prevalentemente, connessa agli obiettivi economico-finanziari che essa si pone in nome e per conto dei suoi azionisti.

Occorre quindi inquadrare tutto questo nel contesto della società e dunque degli stakeholder dell'impresa, costituiti certo dai suoi azionisti, ma anche e a pari merito dai suoi dipendenti, dai clienti e fornitori, dalle comunità circostanti, dal pubblico in senso ampio, dall'opinione pubblica, dal mondo delle istituzioni e della politica e, ultimo ma non meno importante, dall'ambiente fisico.

Tenere presenti tutti questi punti di riferimento non è facile, ma è quanto richiesto oggi non solo al comunicatore, ma alle organizzazioni di qualunque dimensione e natura, grandi o piccole, pubbliche o private, di produzione di beni o di servizi, chiuse nel mercato domestico o aperte a quello globale.

Va ribadito che questo allargamento di prospettiva non è tipico solo di una funzione che per sua natura ha molteplici aspetti e interlocutori, come quella di comunicazione e Relazioni Pubbliche che interagisce con il pubblico interno all'impresa e con quello esterno, che è richiesta di supportare gli obiettivi di immagine e reputazione ma anche di influire sui processi decisionali in diversi ambiti, compreso quello istituzionale, e che è chiamata a operare anche in tempi strettissimi con l'opinione pubblica nel caso di eventi rilevanti e potenzialmente, o effettivamente, dannosi (crisis management). Ogni funzione dell'azienda, in modi e articolazioni diverse, ha l'esigenza di adottare una visione ampia e senza confini del proprio operare così come, di nuovo e naturalmente, l'intera organizzazione.

Sarebbe oggi inconcepibile pensare di attuare ciò che Henry Ford sosteneva e praticava cento anni fa quando gli era consentito dalla realtà dell'epoca dichiarare che i clienti avrebbero potuto avere il Modello T di qualunque colore desiderassero, purché nero. Questo era ovviamente possibile in un mercato dominato senza limiti né contrasti dal produttore, dove il cliente aveva una forza contrattuale e una capacità infima, se non nulla, di influire sull'opinione degli altri compratori e sulle scelte dell'azienda. E lo è indubbiamente stato per molti decenni, fino a non molti anni fa, fino a che la crescita della consapevolezza da parte dei consumatori ma, soprattutto, la loro capacità di organizzarsi e comunicare tra loro, via quella straordinaria invenzione democratica che va sotto il nome di "opinione pubblica" e, più di recente, via quelle tecnologie informatiche che hanno disintegrato le barriere d'accesso alla comunicazione universale non hanno profondamente, e con ogni probabilità irreversibilmente, cambiato le regole del gioco. Quindi non è inopportuno affermare che oggi il mercato è sempre più determinato, anche se non totalmente dominato, dal consumatore-acquirente, consapevole, informato ed esigente.

Le implicazioni di questo passaggio "epocale" di potere dal produttore al consumatore sono immense e riguardano le aziende e ogni loro funzione. Se quanto detto sopra è vero, infatti, come potrebbe – per esempio – una funzione di produzione agire autonomamente sulla base di idee e innovazioni impeccabili sotto il profilo ingegneristico e prendere decisioni su un prodotto senza essersi prioritariamente consultata con la funzione di ricerca e sviluppo per la sua ottimizzazione tecnico-tecnologica, con quella finanziaria per la sua sostenibilità economica, con quella di marketing per la verifica di gradimento presso i consumatori, con quella di comunicazione per l'impatto sull'immagine e sulla reputazione dell'azienda? Queste posizioni reciproche si possono variare e incrociare a piacimento a partire da una qualunque di queste funzioni e il risultato sarebbe sempre lo stesso: l'evidente esigenza dell'integrazione fra tutte le parti dell'organizzazione coordinate in una visione strategica dal vertice aziendale, chiamato verso l'interno a svolgere questo compito fondamentale e verso l'esterno a tenere conto delle relazioni con tutti gli stakeholder così come definiti in precedenza. Questa visione di integra-

zione interno/esterno va però ulteriormente articolata per tenere ancor più presenti alcuni fenomeni fondamentali della nostra società.

Il primo è sicuramente quello di un cambiamento importante in atto, quantomeno nei Paesi avanzati come l'Italia, di comportamenti e stili di consumo connessi a crisi di diversa natura, di cui alcune ricorrenti (per esempio, quelle di tipo economico-finanziario) altre con maggiore carattere di eccezionalità: per esempio, la crisi sanitaria innescata dal coronavirus, oppure quella legata al cambiamento climatico che, con ogni probabilità, ci accompagnerà per molto tempo in futuro.

Le crisi hanno, per loro natura, prima o poi un termine ma questo non comporta che un certo mondo che per molti decenni siamo stati portati a considerare se non scontato, quantomeno acquisito, possa ritornare tal quale. La crisi del 2008-2009, per esempio, non è stata un sia pur grave incidente congiunturale; oltre dieci anni dopo, nel 2021, ci rendiamo ben conto degli equilibri strutturali che essa ha incontrato e scardinato, nell'economia, nella finanza e nella società, con la conseguenza di dare rilievo a una crisi di modello economico-sociale capitalistico e, nello stesso tempo, ai limiti dell'operatività degli Stati ponendo in modo acuto il tema dell'esigenza di riportare sotto controllo le capacità di spesa, prima apparentemente illimitate, nei confronti dei loro cittadini.

La crisi pandemica del 2020-2021 ha a sua volta scatenato nuove forze di cambiamento. Nel dramma collettivo che abbiamo vissuto, sono emerse reazioni di diverso tipo: alcune estremamente positive, come la capacità dell'industria farmaceutica di produrre vaccini di massa in pochi mesi anziché in molti anni, o la capacità di adattamento delle persone a nuovi modi di lavorare, a distanza o in forma ibrida; altre invece prevalentemente negative, come la diffusione di stati di ansia connessi alle chiusure e al distanziamento sociale, o come fenomeni di scollamento sociale che hanno aggravato tendenze già in atto prima della crisi.

L'effetto di questi cambiamenti è oggi sotto gli occhi di tutti: un rallentamento economico storicamente importante, una contrazione di consumi e investimenti e in molti casi un impoverimento assoluto dei cittadini, per motivi legati all'aumento della disoccupazione ma anche a un nuovo equilibrio nei rapporti sociali e nella definizione dei valori economici ed etici nel mercato e nella società.

Anche questa crisi sanitaria globale prima o poi avrà fine, ma alcune delle sue conseguenze sono invece destinate a durare e a cumularsi con gli effetti della precedente crisi economico-finanziaria. I cittadini dovranno, per esempio, fare i conti con un minore grado di copertura da parte dello Stato, che riguarnerà la disponibilità di ambiti fondamentali come l'istruzione, la sanità e la previdenza, e dovranno di conseguenza provvedervi autonomamente in misura crescente.

La diminuzione del reddito disponibile in molti segmenti della società e la minore copertura pubblica hanno contestualmente innescato una riduzione dei consumi in senso sia quantitativo sia qualitativo, accompagnata da una crescente attenzione per valori diversi da quelli tipici della affluent society che hanno dominato per alcuni decenni. Valori che

sono in molti casi fortemente connessi a spinte apparentemente lontane, ma sostanzialmente prossime, come quelle del coinvolgimento, della partecipazione, della trasparenza nelle decisioni dei grandi soggetti pubblici e privati, dell'attenzione a un patrimonio collettivo come quello dell'ambiente e, non meno importante, della solidarietà sia intergenerazionale sia nei confronti di fasce di popolazione in situazioni di disagio e povertà (l'enorme incremento delle attività di volontariato e del numero di persone coinvolte ne è la testimonianza).

L'elemento unificante di queste trasformazioni è la pressante domanda di "trasparenza", in economia come in politica, e di coinvolgimento delle persone ai diversi livelli della società. Questa domanda è certamente rivolta in prima istanza alle organizzazioni pubbliche e a quelle private, a Stato, banche, imprese, associazioni e sindacati, ma in realtà ha oggi una capacità di realizzazione autonoma grazie a quello che in sé non sarebbe un elemento sufficiente a determinare questo cambiamento: la rivoluzione tecnologica e, soprattutto, digitale. È infatti grazie alla possibilità di interconnessione virtualmente globale fra le persone attraverso i mezzi informatici e telematici che è oggi agevole per chiunque (o quasi, alcune fasce della popolazione sono chiaramente ancora in ritardo o escluse) esprimere la propria volontà di partecipazione, sia in politica, sia nell'ambito economico e di mercato.

L'utilizzo delle connessioni di rete, l'organizzazione guidata o spontanea attraverso le comunità online, i social network e i social media, l'uso di dispositivi portatili di grande efficacia e potenza assicurano una crescente partecipazione, un formidabile scambio di informazioni ed esperienze, una crescente forza di indirizzo e influenza da parte dei consumatori-cittadini più o meno organizzati ma sicuramente universalmente e ubiquitariamente connessi.

Le aziende, e nel loro contesto i comunicatori, sanno bene che le conseguenze di questa evoluzione sono estremamente ampie e profonde e, come si diceva prima, probabilmente irreversibili. Ma, occorre aggiungere, auspicabilmente irreversibili. Grazie alla comunicazione ubiqua e senza limiti le imprese stanno diventando delle case di vetro, che non possono più nascondere granché a chi le voglia osservare; e questo nel bene e nel male, poiché significa anche che accanto alle grandi opportunità facilmente intuibili, esiste anche quello che Morazov e altri hanno definito il "lato oscuro della rete", potenzialmente rischioso e dannoso.

Si tratta, però, di un processo inevitabile di apertura che le aziende devono imparare ad accettare e apprezzare, perché le costringe a cambiare per il meglio e le porta gradualmente a considerare l'effetto del loro operare sull'insieme degli stakeholder e ad adottare comportamenti sistematici attenti all'insieme degli interessi della società. Ben oltre la definizione di quella che va sotto il nome di Corporate Social Responsibility, troppo spesso interpretata come attività di carattere episodico o filantropico, questa nuova realtà si impone nei termini di una nuova e diversa "presenza responsabile dell'impresa nella società".

Tutto questo potrebbe indurre a ritenere che ci si sia eccessivamente allontanati dai contenuti specificamente professionali di questo libro, ma non è così. Il ruolo del comunicatore sta velocemente evolvendo per tutti i motivi detti sopra e sta subendo una modificazione fondamentale, passando dal compito di comunicare “per l’azienda” a quello ben più articolato e complesso di “comunicare l’azienda”, raccontarne la storia e i principi per farne cogliere le specificità e, se possibile, l’unicità (storytelling).

Ciò implica, per riprendere quanto detto in precedenza sull’esigenza, che il comunicatore si proponga due obiettivi: il primo è l’integrazione della propria funzione specifica con tutte le altre funzioni e con il vertice aziendale, in modo da vivere e sentire il polso della situazione generale nella quale innestare la propria attività professionale; il secondo è di vivere e sentire il contesto socio-economico e culturale nel quale naviga l’organizzazione, per riflettere nei messaggi diretti all’esterno quella sensibilità di relazione che sola può garantire efficacia alla comunicazione nei confronti del pubblico allargato. In questo senso, è nata e sempre più si impone l’esigenza di ricostruire in modo non enfatico ma attento e intelligente la storia dell’impresa che ci si propone di raccontare, realizzando appunto un efficace esercizio di “storytelling”.

Al comunicatore professionale e all’attività di Pubbliche Relazioni si richiede dunque un forte allargamento dei propri orizzonti professionali e, allo stesso tempo, un marcato approfondimento delle proprie conoscenze e competenze personali e professionali. Il compito di allargare gli orizzonti professionali può avvenire in buona parte nell’ambito offerto dalle scuole e università che propongono corsi nei quali l’articolazione del mestiere e delle relative tecniche avviene in modo ampio e spesso soddisfacente, anche se occorre sottolineare che non sono pochi i corsi offerti ai comunicatori di scarso spessore e qualità.

L’approfondimento delle conoscenze, che è il vero strumento che può consentire al comunicatore di vivere e sentire, come si diceva ora, il polso interno ed esterno all’azienda richiede invece un percorso culturale personale la cui importanza non deve essere trascurata e sottovalutata. Questo percorso culturale non avviene per iniziativa dell’organizzazione di appartenenza, o non soltanto, ma richiede una forte motivazione e convinzione personale in merito all’esigenza di una comunicazione “alta” che travalichi i meri contenuti specifici e tecnici per abbracciare l’insieme delle idee e dei concetti che in un determinato ambito di spazio e di tempo definiscono il contesto sociale di riferimento.

Per uscire dal proprio silos professionale e organizzativo, insomma, il comunicatore esperto deve convincersi che la propria professione ha una valenza culturale irrinunciabile, premessa per una attività di comunicazione realmente efficace e per una realizzazione personale più completa.

Enrico Sassoon  
Direttore responsabile di *Harvard Business Review Italia*





Questo testo si propone di aiutare a comprendere una professione, **quella relativa alla gestione delle Pubbliche Relazioni d'impresa**, che è in continua crescita di rilevanza, ma i contenuti della quale sono ancora poco conosciuti anche all'interno dello stesso mondo aziendale di cui è parte integrante. Non vi è particolare meraviglia da avere per questo: la definizione del ruolo all'interno delle aziende è ancora in evoluzione e la stessa denominazione è spesso incerta.

L'uso nel mondo accademico, professionale e aziendale di Corporate Communication, Pubbliche Relazioni, Relazioni esterne, Relazioni istituzionali come sinonimi, raggruppando in un calderone unico l'insieme delle attività relazionali e comunicazionali proprie di una organizzazione, ha determinato una notevole confusione nel posizionare i ruoli di comunicazione all'interno delle strutture organizzative di un'impresa. È sostanzialmente anche recente l'approccio che vede questa funzione come parte imprescindibile della comunicazione integrata, più conosciuta con il termine inglese Integrated Marketing Communication o con l'acronimo IMC.

Prima di focalizzare l'attenzione sulla definizione delle Pubbliche Relazioni, è bene analizzare quella parte di Relazioni esterne d'impresa che ha come antenati le corporazioni del periodo medievale, ovvero le Relazioni istituzionali. Queste fanno la loro comparsa sotto il termine di "lobby" nel 1640 a Londra; la lobby stava a indicare una grande stanza d'ingresso della Camera dei Comuni, aperta al pubblico, dove si potevano realizzare le conversazioni tra parlamentari e non. Una definizione più recente di Fisichella (1994) definisce il lobbying, quindi le Relazioni istituzionali, come il processo di comunicazione e informazione mediante cui il lobbyist tenta di persuadere il personale pubblico ad accettare i desideri dei clienti, cioè dei gruppi di riferimento, in ordine ai programmi politici *in fieri*. In Italia la professione non è normata e continua a essere influenzata negativamente in termine di immagine dalla connotazione negativa che ha il termine "lobby" presso l'opinione pubblica. È pertanto recente nel nostro Paese la sistematizzazione didattica

delle Relazioni istituzionali, poiché le relazioni con la politica riescono a fatica a essere viste dall'opinione pubblica come relazioni trasparenti tra soggetti che devono interagire.

Dalle attività che vantano maggior anzianità si passa a quelle più recenti, anche a livello internazionale: le Relazioni con gli investitori, seconda tipologia di Relazioni esterne rispetto alle attività d'impresa. Queste ultime si sviluppano, come le precedenti, nel mondo anglosassone e la loro nascita si può far risalire al 1953, anno nel quale il presidente della General Electric, Ralph Cordiner, fece il primo sforzo di sistematizzare e formalizzare una funzione aziendale preposta alle Relazioni istituzionali con gli azionisti. In Italia la professione vede la luce solo negli anni Novanta, in società di grandi dimensioni, tra le quali INA, Montedison, Mediaset, ENI e IMI, contestualmente al primo tentativo di costituzione dell'Associazione Italiana Investor Relations (AIR).

Lo studio della terza tipologia di Relazioni esterne, ovvero delle Pubbliche Relazioni, è relativamente recente e, se i primi testi didattici italiani sono degli anni Settanta, è solo dalla fine degli anni Novanta e dai primi anni Duemila che vi è un incremento di produzione letteraria in materia. I testi italiani parlano di Relazioni Pubbliche, noi nella trattazione le chiameremo Pubbliche Relazioni, prendendo una licenza grammaticale, ma che ci avvicina di più al mondo professionale, che così tende a chiamarle e ad abbreviarle parlando di "PR". Tali attività di comunicazione sono sempre esistite fin dall'antichità nella vita quotidiana, politica e personale, forse per questo si è stentato a lungo nel riconoscerle come una disciplina professionale autonoma. Inoltre, come sostiene Grunig (2006), nonostante il progresso che la funzione aziendale ha fatto negli ultimi anni, rimane lontana dall'essere basata sulla pura ricerca, in quanto uno dei problemi principali è legato alla possibilità di capire il punto in cui si riesce a ottenere un giusto bilanciamento tra qualità ed efficacia della ricerca in merito.

Cosa studia, quindi, chi analizza le dinamiche delle Pubbliche Relazioni? Sempre Grunig (2006) sostiene che le PR siano attività portate avanti da manager che hanno lo scopo di gestire la comunicazione sia con il top management sia con il pubblico: questo contribuisce alla definizione delle decisioni strategiche e procedurali dell'impresa/dell'intera organizzazione.

L'origine di business si fa risalire per lo più all'inizio del secolo scorso negli Stati Uniti d'America (1906), quando i proprietari delle miniere di carbone americane si resero conto che non potevano eludere il rapporto con la stampa e, con l'allargamento del diritto di voto, dovevano fare i conti con un nuovo processo crescente che si stava determinando: la formazione dell'opinione pubblica. Si rivolsero, quindi, a un ex giornalista, Ivy Ledbetter Lee, che ebbe l'idea, oggi banale ma all'epoca una vera novità, di inviare alle redazioni dei notiziari un fiume di dichiarazioni a sostegno del punto di vista dei proprietari delle miniere, confutando le tesi avverse. La strategia di Lee ebbe successo ed è da quel momento che probabilmente si può parlare della nascita delle PR, come

professione programmata e atta a presentare nel miglior modo possibile i propri clienti al grande pubblico.

Lee presentò le PR come il punto di vista di un “onesto mediatore”, colui che apre una strada a due sensi di marcia, offre spiegazioni sincere, basate sui fatti per conto dei propri clienti, ascolta con molta attenzione la risposta del pubblico, che poi riporta ai suoi committenti, aiutandoli a capire meglio come soddisfare le aspettative della gente. Una definizione non molto diversa da quella che Toni Muzi Falconi diede circa un secolo dopo:

Le Relazioni Pubbliche sono una disciplina della comunicazione d'impresa e fanno parte della scienza del management, che si occupa della gestione delle organizzazioni complesse. La funzione delle Relazioni Pubbliche è di contribuire al raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione con un'attività continuativa, consapevole e programmata di gestione e di coordinamento dei sistemi di relazione che si attivano tra la stessa organizzazione e i suoi diversi segmenti di pubblico influente. Un'attività che deve essere sempre trasparente, corretta, a due vie. In particolare, compito specifico delle Relazioni Pubbliche è quello di orientare opinioni, atteggiamenti, comportamenti e decisioni – anche di consumo – degli stakeholder influenti: soggetti che possono ostacolare o agevolare il raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione perché dotati di specifici poteri decisionali o perché ritenuti in grado di influenzare i primi (Muzi Falconi, 2005).

Ancora, volendo assegnare una metrica allo sviluppo della funzione riguardante le Pubbliche Relazioni, diventa strumentale l'individuazione da parte di Roggero e Setaro (1994) di alcune fasi di sviluppo delle PR in Italia a partire dal secondo dopoguerra.

- La prima dal 1945 alla metà degli anni Cinquanta che si delinea come un misto tra ufficio stampa e lobby di alto livello.
- La seconda tra il 1955 e il 1970 che vede un grande aumento di piccole agenzie nazionali che organizzano soprattutto pranzi e ricevimenti.
- La terza dal 1970 in cui la professione comincia ad affermarsi come disciplina autonoma e a organizzarsi con la Federazione delle Relazioni Pubbliche Italiane (FERPI) e l'Associazione delle Agenzie di Relazioni Pubbliche (ASSOREL), confluita nel 2020 nel comparto di Relazioni Pubbliche di UNA (Aziende della Comunicazione Unite).

L'area di particolare sviluppo, come ricorda Muzi Falconi (2005), è stata quella delle sponsorizzazioni culturali e della comunicazione pubblica che affianca i tradizionali servizi di ufficio stampa per manifestazioni ed eventi. È significativo che si è dovuto aspettare fino al 1992 prima che fosse attivato il primo corso universitario di Relazioni Pubbliche all'Università IULM di Milano. Solo nel 2013 l'UNI - Ente Italiano di Normazione ha sviluppato un primo progetto di normazione delle attività del comunicatore professionale, con una recente revisione nell'autunno 2021, che probabilmente necessiterà di un ulteriore affinamento nei prossimi anni.

Questa evoluzione disordinata e tardiva del mondo delle Relazioni esterne nel nostro Paese non ha facilitato la reale comprensione del ruolo del “comunicatore” interno o esterno alle aziende che fosse: un uomo di marketing? Uno specialista di galateo? Un fund raiser per conto di organizzatori di eventi che cercano sponsorizzazioni? Un redattore di comunicati stampa? L’uomo da chiamare per le emergenze in casi di crisi aziendali? Colui al quale rivolgersi per sapere se conosce qualcuno che risolva il problema del momento nei campi più svariati? Un grande manipolatore di informazioni? Un’eminenza grigia che si muove nei palazzi della politica?

Sarebbe interessante fare una ricerca tra i dipendenti di aziende private e pubbliche, di tutti i livelli e con diversi gradi di anzianità, e verificare la loro conoscenza delle attività di una direzione delle Relazioni esterne o di una direzione Comunicazione e Pubbliche Relazioni. I risultati sarebbero probabilmente sorprendenti.

La presente opera si propone di essere una guida professionale alle Relazioni esterne, inquadrata nei nuovi processi di comunicazione di impresa, e intende approfondire in modo particolare le attività “core” di una funzione Comunicazione e Pubbliche Relazioni, vuole cercare di individuare i confini professionali tra le diverse attività di Relazioni esterne di un’azienda. Cercherà di chiarire che tipo di preparazione dovrebbe avere un professionista delle Relazioni esterne e che caratteristiche personali sarebbero auspicabili per svolgere al meglio il suo ruolo. Nonostante l’impronta del testo voglia essere operativa e manageriale, grande spazio è dato alla dottrina e alla disciplina accademica: l’opera trova il proprio respiro in un ambito che possa collocarsi, infatti, tra l’applicativo e il teorico, in modo da dare al lettore una più ampia panoramica dell’applicabilità delle opzioni teoriche in un mondo estremamente pratico e in continua evoluzione. Proprio la natura dell’oggetto di questo testo implica un linguaggio fitto di espressioni e anglicismi di uso frequente nella realtà.

Il testo consta di tre parti. La prima, **Lo scenario e le definizioni**, considera l’evoluzione del concetto di comunicazione e le sue declinazioni in impresa e interessa i capitoli 1 e 2. Precisamente, il **capitolo 1** analizza il cambiamento della funzione di comunicazione che, da insieme di azioni in staff alla funzione marketing o a quella commerciale, diventa un processo strategico per la realizzazione di un vantaggio competitivo di lungo periodo. Una panoramica sulla letteratura in materia aiuta il lettore a cogliere i tratti più importanti dell’evoluzione della disciplina. Il capitolo, infine, intende precisare le interazioni e le sinergie tra il concetto di comunicazione di marketing e comunicazione di impresa. Il **capitolo 2** presenta la funzione di Relazioni esterne di una realtà organizzata e ne definisce il ruolo; non solo, è in questa sede spiegata la differenza tra le Relazioni istituzionali, quelle con gli investitori e le Pubbliche Relazioni. Le tre aree di comunicazione presentano dinamiche differenti, benché possa capitare che tutte facciano riferimento a un’unica fi-

gura professionale e sebbene siano tutte contestualizzate in una gestione che mira alla creazione di un sempre più nutrito insieme di legami di lungo periodo (Invernizzi, 2002). La grande confusione che al momento caratterizza la funzione di Comunicazione e Pubbliche Relazioni a oggi è qui ben espressa; considerando proprio la letteratura, è chiaro che è difficile da riscontrare l'utilizzo di una stessa nomenclatura.

La seconda parte, **PR: attività core e misurazione dei risultati**, persegue l'obiettivo d'illustrare le differenti declinazioni del concetto di Pubbliche Relazioni (capitoli 3, 4, 5, 6), per poi illustrare la metodologia innovativa che permette di valutarne l'efficacia (capitolo 7). Il **capitolo 3**, infatti, intende descrivere una prima tipologia di Pubbliche Relazioni: si parla delle attività di relazione che mirano all'interlocuzione con quello che viene definito "premercato", ovvero il contesto ambientale e competitivo nel quale le aziende operano (Cattaneo, Zanetto, 2007; Colapinto, 2008). Le relazioni che devono essere in questo caso intessute sono le cosiddette relazioni per creare "opinione" (opinion PR). Il professionista di comunicazione deve agire in modo da "preparare il terreno" perché i diversi pubblici di riferimento della realtà aziendale nella quale lavora ne accettino e ne considerino le azioni sulla collettività e i prodotti. Inoltre, partendo dai modelli di comunicazione di Grunig (1983), è qui spiegato un tentativo di schematizzazione dei flussi di comunicazione da e verso la realtà organizzata, modello che ben illustra l'importanza della definizione delle attività di relazione pre-mercato e, successivamente, legate al prodotto mercato. Alle cosiddette *relazioni di opinione* seguono quelle tramite cui la realtà organizzata mira a curare le interazioni e i flussi di informazioni che si generano attorno alla divulgazione di un certo brand.

Si parla, pertanto, di brand PR e il **capitolo 4** ne descrive le particolarità. L'impresa canalizza le diverse comunicazioni e informazioni relative ai suoi brand. Anche in questo caso si entra nel merito operativo delle tecniche e della diffusione dei contenuti. Il capitolo considera, quindi, non solo il concetto di brand e della sua delicata gestione a livello di comunicazione, ma dà un'eshaustiva panoramica sulle relazioni che attorno al brand stesso vengono generate.

Il **capitolo 5** focalizza invece l'attenzione su quelli che sono descritti quali nuovi lidi di approdo della disciplina: parliamo di utilizzo dei digital media (social network, web in genere) e delle opportunità e delle minacce che rappresentano per l'impresa. Considerando il venir meno dell'asimmetria di comunicazione, che ha influenzato in passato le relazioni tra pubblici e realtà organizzata (moto accelerato dal fenomeno social), oggi l'impresa deve essere in grado, più di un tempo, di pianificare la gestione di strumenti che, pur essendo "nuovi", in breve tempo hanno attirato l'interesse degli stakeholder, con una velocità di passaggio delle informazioni maggiore rispetto agli strumenti *heritage*. Il **capitolo 6** tratta l'argomento delle relazioni e della gestione dei media in contesti di crisi aziendale o in previsione di eventi che presentano criticità, che, se non controllate, possono portare a una irreversibile erosione

della credibilità (Muzi Falconi, 2003). Nella maggior parte dei casi, infatti, è il responsabile delle Pubbliche Relazioni il portavoce della realtà organizzata: è logico pensare che oggi ogni organizzazione debba essere in grado di proteggersi al meglio dai potenziali rischi che provengono dall'interlocuzione con i diversi stakeholder. Il **capitolo 7**, infine, chiude quello che è il blocco centrale del testo attraverso la descrizione di metodologie nuove ed efficaci per valutare le attività di Pubbliche Relazioni.

La terza e ultima parte, **Nel concreto del mestiere**, vuole infine sistematizzare competenze e strumenti del professionista delle Relazioni esterne, considerando, in particolare, la professione di chi gestisce le PR. Fanno parte di questa ultima sezione i capitoli 8 e 9. Più precisamente, il **capitolo 8** dà un tentativo di schematizzazione delle competenze, partendo dalla teoria (Invernizzi, 1985; Fischer, 2000; Mazzei, 2009; Valentini, 2012) per arrivare alla pratica contemporanea. Si intende definire la figura professionale del responsabile delle Pubbliche Relazioni. Allo stesso tempo, è necessario capire i confini e i tratti distintivi del responsabile delle Relazioni istituzionali e di quello delle Relazioni con gli investitori. Le tre funzioni possono essere ricoperte da un unico professionista che si ritrova, quindi, a combattere battaglie che hanno tra di loro fini ultimi differenti, pur facendo riferimento a una stessa impresa. Come in ogni professione, anche in questo caso è necessario avvalersi di alcuni strumenti che, da almeno una decina di anni a questa parte, continuano a registrare un alto tasso di cambiamento e di integrazione: il **capitolo 9** tratta proprio di questi strumenti, focalizzando l'attenzione sui comunicati stampa, sulle conferenze stampa, sulle relazioni one to one, sulle attività di recall, sulle rassegne stampa, sui media online mainstream, su siti specializzati, blog e community digitali.

Infine, le **Conclusioni** indicano le prospettive, attraverso l'evoluzione della disciplina, del contesto nel quale opera e della formazione di base e di aggiornamento della quale necessitano aspiranti comunicatori e livelli junior e senior del management aziendale.

Nonostante il testo sia il prodotto dell'intensa collaborazione tra i tre autori, sono da attribuirsi maggiormente a Cecilia Casalegno le seguenti parti: capitolo 1 "La comunicazione di impresa: da 'attività di supporto' a processo strategico aziendale"; capitolo 2 "Le Relazioni Esterne nelle aziende" per i paragrafi 2, 3; capitolo 3 "Attività sul pre-mercato: Opinion PR" per i paragrafi 1, 2, 3; capitolo 4 "Attività sul mercato: Brand PR" per i paragrafi 1, 2, 3 e 6; capitolo 6 "Attività nella gestione della crisi" per i paragrafi 1, 2, 4, 6, 7; capitolo 7 "Valutazione quali-quantitativa delle attività media" per il paragrafo 1; capitolo 8 "Il Professionista delle Relazioni Esterne" per il paragrafo 3.

Sono da attribuirsi maggiormente a Pasquale De Palma le seguenti parti: capitolo 2 "Le Relazioni Esterne nelle aziende" per il paragrafo 5; capitolo 5 "Attività sul web: Digital PR"; capitolo 6 "Attività nella gestione della crisi" per il paragrafo 5; capitolo 7 "Valutazione quali-quantitativa delle attività media" per il paragrafo 1.