I TEXT BOOK
per l'università
e la professione

MANAGEMENT

Giulio Di Giacomo

Marketing istituzionale & Public Affairs

Gestire le relazioni istituzionali creando valore per l'impresa

FrancoAngeli

Management

I TEXTBOOK
per l'università
e la professione

La Collana ***Management*** costituisce un punto di connessione, oggi sempre più necessario, tra l'attività manageriale e le conoscenze economico-aziendali e delle scienze sociali più aggiornate.
I volumi proposti si offrono come *strumento*, teorico e insieme pragmatico, per chiunque operi o intenda operare nei vari tipi di organizzazioni – imprese private, aziende e amministrazioni pubbliche, enti non-profit – e i temi affrontati spaziano dalla contabilità alla gestione delle risorse umane, dal marketing alla logistica, dalla finanza all'amministrazione ecc.
Duplice è quindi l'intento della Collana: da un lato, soddisfare le esigenze dell'università riformata proponendo textbook in linea con un percorso formativo più articolato e più vicino alla formazione professionale continua, dall'altro offrire strumenti utili ai professionisti che abbiano intenzione di valorizzare le proprie conoscenze indagando le nuove frontiere del management.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi
nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere
via e.mail le segnalazioni delle novità.

I TEXT BOOK
per l'università
e la professione

MANAGEMENT

GIULIO DI GIACOMO

Marketing istituzionale & Public Affairs

Gestire le relazioni istituzionali creando valore per l'impresa

FrancoAngeli

Copyright © 2019 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.

Ad Alessandro e Francesco

INDICE

PREFAZIONI

di Paolo Boccardelli pag. 13

di Greta Nasi » 15

INTRODUZIONE » 17

1 CAPIRE IL CONTESTO OPERATIVO » 23

1.1 L'impresa e i *public affairs* » 23

1.1.1 Leggere l'impresa » 23

1.1.2 La catena del valore dei *public affairs* » 31

1.2 L'importanza delle istituzioni e degli intermediari » 46

1.2.1 Come individuare gli attori rilevanti » 47

1.2.2 La valutazione degli interlocutori » 60

1.2.3 Decidere, influenzare, agire » 84

1.2.4 La Mappa delle relazioni » 90

2 GESTIRE IL CICLO DI VITA DELLE RELAZIONI ISTITUZIONALI » 95

2.1 I processi di base del Marketing istituzionale » 95

2.2 Valorizzare e difendere gli investimenti » 99

2.2.1 Quando e come intervenire » 99

2.2.2 La definizione di un accordo » 104

2.2.3 Promuovere i vantaggi di una soluzione » 111

2.2.4 Dalle *best practices* allo *storytelling* » 128

2.2.5 Il fattore C (Conoscenza) » 139

2.2.6 Le forme di condivisione più efficaci » 149

2.3 Favorire lo sviluppo del business » 157

2.3.1 Perché agire sul piano relazionale pag. 157
2.3.2 Autovalutazione della situazione » 164
2.3.3 Fasi della vendita e probabilità di successo » 168
2.3.4 Utilizzo degli strumenti di Marketing istituzionale » 171
2.4 Espandere il network relazionale » 177
2.4.1 Verso la cultura della collaborazione » 177
2.4.2 Inquadramento rapido di un attore pubblico » 179
2.4.3 Individuare e gestire le occasioni di incontro » 183
2.4.4 La comunicazione: dal *ghostwriting* al confronto » 199
2.5 Sviluppare il rapporto e creare consenso » 241
2.5.1 Razionali strategici » 241
2.5.2 La Scheda interlocutore » 245
2.5.3 Il trasferimento delle informazioni » 251
2.5.4 Costruzione della fiducia e *brainstorming* » 256
2.5.5 Condivisione di percorsi e generazione di opportunità » 267
2.6 Gestire il rischio e le criticità » 275
2.6.1 La criticità relazionale » 275
2.6.2 Leggere tra le righe » 279
2.6.3 La Scheda dei rischi » 281
2.6.4 Trasparenza e negoziazione » 289
2.6.5 Risolvere le criticità » 295

3 STRATEGIA E PROGRAMMA DI MARKETING ISTITUZIONALE » 299
3.1 Strategia di *public affairs* » 299
3.1.1 Il valore di un rapporto » 299
3.1.2 Strategia relazionale generale » 313
3.1.3 Potenziale di sviluppo dei rapporti » 321
3.1.4 Inquadramento del singolo caso » 332
3.1.5 Strategia relazionale operativa » 348
3.2 Costruzione della struttura e della squadra » 354
3.2.1 *Public affairs*: organizzazione e processi » 354
3.2.2 Competenze e capacità della squadra di lobby » 369
3.3 Programma di Marketing istituzionale » 382
3.3.1 Struttura del programma » 382
3.3.2 Realizzazione e monitoraggio del programma » 396

BIBLIOGRAFIA pag. 417

INDICE DELLE FIGURE » 421

INDICE DELLE TABELLE » 423

PREFAZIONI

Paolo Boccardelli*

Per apprezzare adeguatamente il testo e il vuoto disciplinare che contribuisce a colmare si può ripartire dall'*Institutional Based View* (Peng, 2002), la teoria che illustra i meccanismi alla base del comportamento delle imprese in reazione alle scelte e alle disposizioni delle istituzioni. Il libro muove dalla condivisione di questa teoria economica e sviluppa puntualmente le azioni che le aziende pongono in essere per ottenere un vantaggio competitivo – o limitare gli impatti negativi – a fronte di un'iniziativa diretta o indotta su soggetti terzi da parte di un'istituzione. Il piano dell'analisi è quello delle relazioni istituzionali, le quali sono trattate in chiave innovativa, facendole assurgere a un ruolo di coordinatore inter-funzionale delle azioni che coinvolgono la pubblica amministrazione. Questa posizione è guadagnata grazie a un significativo ruolo organizzativo assegnato ai *public affairs* e in coerenza con il riconoscimento della pervasività dell'azione delle istituzioni nei principali processi aziendali.

Si trasformano, quindi, le interpretazioni classiche e limitative del ruolo di lobbista, il quale da portatore di interessi nelle sedi istituzionali si trasforma in manager con il compito di disegnare a 360° l'iniziativa aziendale verso il settore pubblico, consapevole delle esigenze che connotano le funzioni, commerciali, tecniche e di staff. Dialogare con la politica significa ampliare gli orizzonti del dibattito, agire in ottiche temporali di breve e di lungo periodo, così come rispettare le finalità dell'interlocutore e l'eterogeneità delle esigenze aziendali.

Particolare attenzione è posta all'analisi delle relazioni che l'impresa sviluppa per accedere a diverse fonti informative e costruire un network diversificato (Powell *et al.*, 1996) che gli consenta di reagire attivamente alle decisioni delle amministrazioni che modificano l'arena competitiva. Nel testo si entra realmente nell'operatività, partendo dal modello concettuale del *Marketing istituzionale* si passa progressivamente alla descri-

* Direttore LUISS Business School, Roma e professore ordinario di Management e Strategie di impresa, LUISS Guido Carli.

zione degli strumenti che consentono di comprendere il ruolo dei diversi attori e di interagire efficacemente con essi.

I vuoti nei flussi informativi (*structural holes*) costituiscono un ulteriore elemento di attenzione, il quale deve essere attentamente presidiato, nel tentativo di raccogliere e mettere a sistema tutte le informazioni di provenienza interna ed esterna all'azienda per costruire posizioni, strategie e progetti consistenti e sostenibili. Il testo presenta degli interessanti strumenti di raccolta e sintesi che facilitano tale compito, soprattutto nell'ottica di definire il comportamento che deve essere tenuto nei diversi momenti di confronto con le istituzioni.

Particolarmente interessante e innovativo il capitolo dedicato alla strategia, il quale introduce modelli di lettura, pianificazione strategica e intervento. Le istituzioni sono una componente fondamentale nella definizione della strategia di impresa e le relazioni con esse devono essere ispirate a un programma strategico; partendo da questo assunto si assiste a una puntuale descrizione della strategia generale e operativa, costruita su indicatori concreti. Ampio spazio è riservato alle strategie di compromesso, le quali sostanzialmente ispirano la maggior parte degli interventi. Parallelamente sono introdotti strumenti attuativi delle strategie di manipolazione, elusione e provocazione.

Ogni indicazione è data alla luce di un rispetto assoluto dell'etica e delle leggi, fornendo allo stesso tempo spunti di analisi e azioni che fanno leva su elementi la cui correlazione in chiave istituzionale non era mai stata approfondita precedentemente in letteratura.

L'introduzione della programmazione degli interventi di *public affairs* – attraverso il Programma di *Marketing istituzionale* – costituisce uno degli aspetti più interessanti del volume, infatti alla classica modalità reattiva, tipica delle relazioni istituzionali, si affianca uno strumento proprio dell'azione di management, ma poco usato e analizzato nelle relazioni istituzionali.

Greta Nasi**

Le imprese costituiscono una parte importante della società e svolgono un ruolo altrettanto centrale nella definizione dell'indirizzo delle politiche pubbliche. L'interazione tra istituzioni e aziende è necessaria e inevitabile per la realizzazione degli obiettivi di entrambe le tipologie di organizzazioni. Le azioni delle istituzioni pubbliche finalizzate ad aumentare l'attrattività di un territorio si fondano soprattutto sulla capacità innovativa delle imprese. Per contro, il successo e la sostenibilità delle imprese stesse dipendono dalle istituzioni che devono creare le condizioni di contesto favorevoli al loro sviluppo.

La gestione delle relazioni istituzionali è sempre più importante per le imprese, soprattutto per quelle di grandi dimensioni, che operano in un contesto regolamentato e in continua trasformazione. Le diverse realtà imprenditoriali sono sempre più chiamate a dialogare con le istituzioni in ottica collaborativa e prospettica, per rappresentare i propri bisogni, contribuire a ridefinire le regole del contesto e assicurare lo spazio competitivo. Questa è l'accezione di relazioni istituzionali e *public affairs* alla base di questo libro dal contenuto innovativo e taglio pratico.

In Italia, la letteratura in materia di *public affairs* e lobbying è scarna, mentre è più diffusa a livello europeo e americano. Si tratta però di contesti differenti con logiche di interazione istituzionali non confrontabili al contesto locale e nazionale italiano: nel primo caso le relazioni istituzionali sono allacciate a livello sovranazionale, mentre nel secondo a livello federale.

Nella pratica le relazioni istituzionali vengono attuate utilizzando strumenti e logiche diverse, manca però una classificazione chiara delle pratiche che consenta di valorizzare il concetto nella sua accezione più ampia, considerandone benefici e le ragioni dell'essere. Questo volume colma questo gap discutendo sia il concetto più ampio e di contesto di

** Director of Research for Government – SDA Bocconi School of Management, Milano e professore associato, Università Bocconi.

public affairs sia quello di pianificazione delle attività di marketing istituzionale (prima parte).

L'opera offre conoscenze che ogni manager dovrebbe avere per relazionarsi con le istituzioni. Si tratta di competenze diverse da quelle più tradizionali di natura tecnica o commerciale che esercita quotidianamente e che ne completano il profilo professionale. Nei settori fortemente regolamentati, come energia, telecomunicazioni, e infrastrutture in genere è importante conoscere il funzionamento, i tempi e le motivazioni alla base dei processi decisionali delle istituzioni pubbliche per porre in essere scelte adeguate che possono avere effetti anche importanti sul vantaggio competitivo aziendale.

Il libro ha il pregio di offrire spunti utili e molto pratici per la definizione di una vera e propria strategia di governo delle relazioni istituzionali. L'autore, infatti, si sofferma sull'importanza delle diverse fasi del ciclo di vita di governo delle relazioni istituzionali e del marketing istituzionale, evidenziando la necessità di governare la relazione rispetto agli obiettivi aziendali, mettendo in essere strumenti e azioni utili al raggiungimento di scopi aziendali. Offre strumenti pratici per la lettura dell'arena competitiva come strumento semplice ed efficace per comprendere i processi trasversali e individuare gli attori su cui intervenire.

L'opera entra nel merito degli aspetti di attuazione delle relazioni istituzionali e amplia volutamente lo spettro dei temi trattati sotto il cappello di *public affairs* attraverso la sistematizzazione di una serie di attività di natura precompetitiva che, nella pratica, molte imprese già realizzano, anche se spesso in modo destrutturato, per lo più in ambito di prevendita o gestione del venduto (tecnico o commerciale), affrontandole in ottica di relazioni istituzionali e suggerendo strumenti e tecniche di governo.

Infine, l'autore ci propone un modello di gestione delle relazioni istituzionali basato sulla programmazione delle attività. Per quanto tale impostazione appaia ovvia in molti settori, nella pratica le attività di *public affairs* sono molto spesso estemporanee e poco strutturate. Il libro propone un modello di riferimento, basato sull'analisi, la strategia, la programmazione (Programma di MI), gli interventi, il monitoraggio e la gestione. Anche in questo il volume è innovativo e coniuga modelli teorici a strumenti pratici che permettono al lettore di comprendere le dinamiche delle relazioni e cimentarsi direttamente nell'utilizzo o nella personalizzazione degli strumenti quotidiani tipici dell'attività.

INTRODUZIONE

Avete mai avuto rapporti con le istituzioni? Vi sarete indubbiamente resi conto che per un'impresa esiste una differenza abissale tra adempiere a una procedura e ottenere una risposta su una questione non codificata, anche se apparentemente semplice. Il settore pubblico è una macchina enorme e complessa ed è quindi fondamentale che sia normato e regolamentato, non esiste un'alternativa apparentemente sostenibile e, inoltre, il sistema così strutturato genera sicurezza in coloro che con esso si confrontano. Tuttavia, non tutto può essere proceduralizzato e in molti casi non ha senso farlo. L'ambito del non codificabile è molto ampio, dinamico, non analiticamente circoscrivibile. Probabilmente la questione non interessa il cittadino, in via prevalente, il quale nei rapporti con le amministrazioni cerca principalmente certezza, efficacia ed efficienza; in alcune circostanze magari riesce a mettere in crisi un ufficio pubblico con richieste o proposte non ammissibili (in quanto non previste a priori), ma alla fine il sistema è in grado di gestire la situazione, si individua un'alternativa, si trova una soluzione, in pratica la realtà è adattiva e risolve la questione, con differenti gradazioni del livello di soddisfazione. Situazione analoga è vissuta anche dalle imprese quando seguono una procedura e chiedono variazioni minime, tollerabili, tali da non stravolgerla, ovvero questioni tecniche in grado di poter essere appunto risolte tecnicamente.

Naturalmente la relazione tra pubblico e privato non si estingue in mere procedure, l'azione politica e amministrativa incide quotidianamente sull'economia e sulla società con decisioni e azioni. I *policy makers* nazionali e locali rivestono un ruolo cruciale, possono compiere scelte strategiche che si estrinsecano in atti normativi in grado di ridisegnare l'assetto di un settore o di un territorio, modificando usi e modalità operative di imprese e persone. I politici non sono gli unici a determinare i mutamenti, infatti le figure apicali della PA (d'ora in poi con l'acronimo PA ci riferiremo sia alla pubblica amministrazione in senso stretto sia alle istituzioni in generale) plasmano tecnicamente le decisioni politiche, trasformandole in misure concrete che si riflettono sui destinatari. Le persone che operano nelle strutture pubbliche sono coloro che effettivamente

mettono in pratica gli indirizzi ricevuti, compiono le scelte operative ed erogano i servizi. Considerando la numerosità degli attori in gioco e dei livelli di governo, nonché la concorrenza di più soggetti sulla stessa tematica e la frequenza con cui cambiano programmi, persone e organizzazioni si ha un'idea della complessità del sistema.

Certamente nel corso degli ultimi decenni la PA è evoluta, cambiando il contesto operativo ha anche mutato se stessa. Vi è stata una progressiva diminuzione dell'autoreferenzialità, un aumento dell'efficienza dovuto anche all'introduzione delle tecnologie digitali, nonché una ricerca continua e fattiva del miglioramento della qualità del servizio offerto e del funzionamento stesso dell'apparato burocratico. Un'evoluzione generale della PA è evidente, innegabile, rimangono ovviamente punti di miglioramento e si registrano eccezioni, del resto come avviene in ogni contesto grande e variegato. Importante è che ci sia una costante tensione al cambiamento, a far tesoro delle lezioni dell'esperienza, a mettersi in gioco sgretolando definitivamente le barriere della comunicazione con i privati. Apertura, condivisione e collaborazione sono elementi essenziali del cambiamento. A più livelli di governo viene invocata la necessità di costruire virtuosi percorsi congiunti con le imprese, dove nel tentativo di conseguire obiettivi di comune interesse ciascuna delle parti possa massimizzare i propri ritorni. Cambiare il paradigma del rapporto è un'eccezionale innovazione, un obiettivo da raggiungere, ma si scontra inevitabilmente con un contesto fondato su procedure rigide, consuetudini radicate che generano diffidenza e preoccupazione nel momento in cui si esplorano nuove forme di dialogo. L'esistenza di regole che disciplinano i rapporti con i privati non sono sempre catalizzatori del confronto, ma talvolta rappresentano un ostacolo alla nascita e allo sviluppo del rapporto stesso, relegandolo in alcuni casi a tabù.

Per scongiurare fraintendimenti, sottolineiamo – con enfasi – che l'ambito dei rapporti tra pubblico e privato che ci accingiamo ad analizzare e tutte le conseguenti indicazioni che verranno date sono costruite nel totale e pieno rispetto delle normative esistenti, in particolare a quelle espresse dal *Codice dei contratti pubblici di lavori, forniture e servizi* (d.lgs. 50/2016 e successive modifiche). A rafforzamento del postulato anticipiamo che in tutto il volume non saranno mai trattate circostanze e azioni riferibili a procedure di gara a evidenza pubblica (o procedimenti similari), in quanto la materia che affronteremo non è assimilabile alla vendita di beni e servizi alla PA, ma alla gestione dei rapporti istituzionali.

Concentriamoci sull'identificazione degli spazi e delle modalità di collaborazione tra il mondo pubblico e quello privato. Negli ultimi anni si sta assistendo a diverse forme di coinvolgimento diretto delle imprese da parte delle istituzioni su questioni legate alla competitività del Paese e che presuppongono investimenti da parte dei soggetti coinvolti. Le consultazioni pubbliche, gli inviti a formulare proposte (per lo sviluppo di settori, processi, località ecc.), le cabine di regia e il cofinanziamento di progetti (amministrazioni, imprese, università ecc.) sono chiare testimo-

nianze di apertura del rapporto. In diverse circostanze i risultati conseguiti sono realmente encomiabili, l'individuazione di finalità comuni, la volontà di raggiungere il risultato e la disponibilità a contribuire, ognuno per la parte di propria competenza, sono ingredienti essenziali per le collaborazioni di successo. Tuttavia, a fronte di alcune centinaia, forse migliaia, di casi di successo esistono moltissime situazioni potenziali che non si trasformano in sostanza. Nella stragrande maggioranza dei casi, le occasioni perse non sono dovute a fallimenti tecnici della collaborazione, ma semplicemente al mancato tentativo di esplorare forme innovative di lavoro congiunto. Rinunciare al conseguimento di un obiettivo per la paura di affrontare nuovi percorsi o non considerare la collaborazione come un'alternativa percorribile, rappresenta un lusso malsano, un sinonimo di spreco e inefficienza che deve essere vinto con qualsiasi strumento possibile. Il **Marketing istituzionale nasce con l'obiettivo di facilitare il dialogo a tutto campo con le istituzioni**, per identificare sinergiche forme di collaborazione, per gestire le criticità e per la condivisione sistematica di informazioni di interesse comune, in estrema sintesi: per sviluppare un rapporto virtuoso tra pubblico e privato.

Il Marketing istituzionale (d'ora in poi MI) si colloca nella sfera dei così detti *public affairs*, nell'universo delle Relazioni istituzionali, caratterizzandosi per alcuni aspetti peculiari:

- **alto livello di sistematizzazione delle attività**: nel mondo delle relazioni istituzionali l'attività è prevalentemente di natura reattiva, nel momento in cui si manifesta un'esigenza di contatto con un soggetto pubblico viene attivata la macchina organizzativa che elabora e realizza il piano di intervento. A seconda della complessità della situazione e della dimensione aziendale vengono messe in campo risorse più o meno specializzate, dosando opportunamente il ricorso a intermediari esterni. La sollecitazione iniziale può generarsi sia all'interno dell'azienda che a fronte di un accadimento esterno, generalmente si conoscono i periodi caldi (elezioni, programmazione economica ecc.), ma non esiste quasi mai un vero e proprio piano della attività. Un effetto secondario di questa impostazione del lavoro è la non ottimizzazione del tempo, poiché si tende a consolidare i rapporti esistenti o svilupparne di nuovi senza possedere un chiaro ordine di priorità. Il MI presuppone, invece, un'attenta programmazione delle attività, una chiara definizione degli obiettivi, maturati alla luce della strategia aziendale, una puntuale identificazione delle azioni e dei risultati attesi, nonché la misurazione degli stessi. Il Programma di MI è lo strumento di pianificazione di riferimento per l'anno. Le attività reattive continueranno, naturalmente, a essere gestite e a esse sarà dedicato tutto il tempo che meritano, però nell'ambito di un contesto operativo organizzato nel quale sarà possibile massimizzare l'utilità dei singoli contatti istituzionali per compiere passi avanti su più fronti. Si deve, infatti, possedere la piena consapevolezza dello stato della relazione