

Enrico Cugno

FrancoAngeli

IL TALENTO DEL COMUNICATORE

Manuale per diventare
communication manager di successo



Trend

Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

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.

Enrico Cugno

FrancoAngeli



IL TALENTO DEL COMUNICATORE

Manuale per diventare
communication manager di successo

Trend

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2012 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

*A Margherita Bruno, senza il cui aiuto
questo testo non sarebbe stato così*

Indice

Introduzione	pag.	11
Luca Gualtieri inizia lo stage	»	13
Le organizzazioni complesse	»	15
I compiti del communication manager	»	16
Il processo di <i>envisioning</i>	»	17
Comunicazione <i>push & pull</i>	»	19
Comunicazione interna ed esterna	»	22
Leadership	»	23
Empowerment	»	25
La delega	»	28
La motivazione delle persone	»	32
La comunicazione nei gruppi di lavoro	»	36
Tre ricorrenti dinamiche psicologiche di gruppo	»	37
Il <i>marketing mix</i>	»	40
Il <i>concept</i>	»	42
Logo, marchio, brand, marca	»	42

Il prezzo	pag.	46
La distribuzione	»	47
La fidelizzazione	»	50
<i>Customer Relationship Management</i>	»	50
Il <i>benchmarking</i>	»	52
Il <i>non profit</i>	»	53
Il marketing associativo	»	54
Il <i>communication mix</i>	»	56
La promozione delle vendite	»	59
A cosa serve la pubblicità	»	60
Gli obiettivi di comunicazione	»	61
L'agenzia di pubblicità	»	61
Luca e Martina al convegno sulla comunicazione	»	63
Una campagna di pubblicità	»	63
Il <i>target group</i>	»	64
La memorizzazione dei messaggi pubblicitari	»	66
La <i>copy strategy</i>	»	67
La produzione	»	70
La creatività pubblicitaria	»	72
La <i>media strategy</i>	»	81
I GRP's	»	85
Le relazioni pubbliche	»	85
I quattro modelli di Grunig	»	87
Il governo delle relazioni	»	89
Le sponsorizzazioni	»	90
<i>Corporate communication</i>	»	92
L'informazione di prodotto	»	94
Le relazioni con la stampa	»	95
Gli eventi	»	102
I progetti di Luca	»	109
CSR – <i>Corporate Social Responsibility</i>	»	109
<i>Cause Related Marketing</i>	»	113

Le attività di lobby	pag. 117
La comunicazione politica	» 120
La trasparenza delle fonti informative	» 121
Il rapporto relazioni pubbliche/stampa	» 121
La multicanalità	» 123
Il passaparola	» 127
<i>Guerrilla marketing</i>	» 129
La selezione del personale	» 129
Scrivere con efficacia	» 132
Il gergo professionale	» 134
L'uso delle maiuscole	» 134
Le abbreviazioni	» 135
L'uso dell'inglese	» 136
Come organizzare i testi	» 139
Un parallelismo tra notizia e arte medica	» 140
Come incominciare un testo	» 140
Svecchiare le parole	» 141
La sintesi	» 142
L'uso delle virgolette	» 143
Prima l'esempio, poi la teoria	» 143
La grafica	» 144
La revisione	» 144
Scrivere per mestiere	» 145
Come gestire una riunione	» 146
Le tipologie dei partecipanti alle riunioni	» 152
Negoziare con efficacia	» 155
L'arte della domanda	» 158
Come replicare alle aggressioni verbali	» 158
La tecnica dei <i>punti di vista incrociati</i>	» 160
Parlare in pubblico con efficacia	» 161
L'osservazione dei comportamenti nella fase di emissione	» 164
Le interviste	» 175
<i>Il problem solving</i>	» 177

Il principale ostacolo allo sviluppo della creatività: l'iniziazione	pag. 185
Essere agenti del cambiamento	» 186
Tecniche di creatività	» 187
I concetti fondamentali per stimolare la creatività	» 194
Allegati	» 199
Le matrici in uso nel marketing	» 199
Il modello marca/classe di prodotto	» 201
La matrice BCG	» 202
La diffusione delle innovazioni	» 204
Il piano di comunicazione	» 206
Il budget	» 210
Le figure retoriche	» 213
I <i>clusters</i> psicografici	» 231
Bibliografia	» 243
Sitografia	» 251

Introduzione

Questo testo è diretto a chi vorrebbe diventare un responsabile della comunicazione nell'ambito di un'organizzazione, sia questa un'impresa, un ente o un'associazione.

È utile anche a chi già vi opera e vuole aggiornarsi sulle tecniche e sui metodi professionali della comunicazione, data la loro continua trasformazione.

Utilizza, come tecnica narrativa, lo stile del racconto, seguendo le prime due settimane di stage di un giovane neolaureato, Luca Gualtieri, selezionato da un'agenzia di consulenza che lo prepara al ruolo di communication manager.

Luca ha una ragazza, Martina, anche lei in stage presso un'agenzia di pubblicità.

Sono due “precari”, allegri e simpatici.

Apprendono molte cose da tutto quello che scorre loro intorno, giorno dopo giorno, come facevano i giovani artisti nelle botteghe rinascimentali, senza che questo flusso segua un ordine strettamente logico, perché nella vita accade così.

Vi è un'analogia, come precisa Margherita Bruno, con l'affermazione che fece Italo Calvino parlando del suo testo *Se una notte d'inverno un viaggiatore*, definito un romanzo sul piacere di leggere romanzi.

Il destinatario del libro – diceva Calvino – è il lettore medio, che al tempo stesso è protagonista e narratore, anzi un doppio protagonista, poiché in quel libro vi è un Lui – lettore occasionale – e una Lei, fiera della sua vocazione di lettrice per passione.

Luca e Martina, i due protagonisti di questo testo, hanno le caratteristiche del viaggiatore/narratore/lettore di Italo Calvino: hanno il piacere di fare quello che stanno facendo.

Imparano a gestire un piano di comunicazione nel mondo del *profit* e del *non profit*, scoprono il potere del marketing, rimangono affascinati dalla creatività pubblicitaria, si cimentano nelle relazioni pubbliche, tuffandosi nelle nuove regole della *comunicazione non convenzionale*, quella dei *social media* e del passaparola.

Il communication manager, d'altronde, è un professionista al quale vengono richieste molte doti: deve saper essere carismatico e saper delegare, padroneggiare la scrittura tanto funzionale quanto creativa, allenarsi a parlare in pubblico, a negoziare, a rendere efficaci le riunioni, a risolvere criticità offrendo innovazione.

Il suo obiettivo etico e umano, dunque, è molto ambizioso, analogo a quello di un leader: riuscire **a creare un mondo al quale tutti vorrebbero appartenere.**

Luca Gualtieri inizia lo stage

Luca Gualtieri, venerdì sera, ricevette per e-mail la convocazione che attendeva: lunedì alle nove avrebbe dovuto recarsi nella sede della società di consulenza presso la quale aveva svolto la selezione per lo stage. La comunicazione precisava che avrebbe dovuto operare a fianco del direttore generale per un periodo di tre mesi in qualità di *junior assistant*: stavano puntando a formare la figura di un communication manager e lui era risultato il più idoneo tra le varie persone selezionate a svolgere questa funzione.

Era raggiante ma anche un po' teso, come gli accadeva sempre prima di un impegno importante. Si domandò come fosse davvero questo direttore, che gli era stato descritto come carismatico e autorevole. Non rimaneva che trascorrere il fine settimana nel modo più sereno possibile e attendere lunedì mattina.

Chiamò Martina, la sua ragazza, e decisero di fare un salto nella "loro" pizzeria.

Per tutta la sera non parlarono d'altro: anche Martina stava facendo uno stage in un'agenzia di pubblicità e fu un intrecciarsi continuo di battute, previsioni, speranze, timori e sospiri sulla sorte dei precari. Stabilirono, un po' per scaramanzia, ma anche un po' credendoci, che avrebbero messo insieme i soldi necessari per sposarsi solo verso i quarant'anni, quando, sempre precari e poveri, sarebbero stati relativamente felici, come nelle favole d'oggi.

Alle 8:45 di lunedì Luca era già negli uffici della società. La giovane assistente del direttore gli offrì un caffè, lo presentò ad alcuni dirigenti, gli diede una cartellina con l'organigramma della società e una monografia di presentazione e, poi, alle nove esatte, lo introdusse nella stanza del boss. Lo colpì il fatto che questi, al suo ingresso, dopo avergli stretto la mano, venne a sedersi nella poltrona al suo fianco, anziché rimanere dietro alla scrivania come Luca aveva sempre visto fare dai suoi interlocutori. Lo colse come un segno di rispetto: era davvero una persona che ispirava simpatia.

“Se non ricordo male si chiama Luca Gualtieri, vero? Bene, Luca, mi starà sempre accanto, almeno nei primi giorni: voglio vedere come si muove e come apprende.

È una nostra consuetudine, questa. Confesso che è un certo carico di lavoro per me, che a volte mi pesa, ma ho capito che è il modo migliore per poter valutare e formare correttamente una persona. Poi le darò qualche compito da svolgere in autonomia e le chiederò di partecipare a qualche seduta di un corso di formazione che si sta svolgendo qui al nostro interno. Alla fine di ogni giornata dovrà redigere una sintesi di quanto ha appreso. Tutto OK?”

“Certamente. Grazie, per intanto. È una grande opportunità. Ce la metterò tutta per essere all'altezza.”

“Bene. Le faccio qualche domanda di orientamento, per vedere cosa sa in tema di organizzazione e comunicazione. Partiamo da questo: perché, secondo lei, le organizzazioni sono così importanti?”

“Perché sono potenti.”

“Questa è una conseguenza. Se diventano potenti, come dice lei, è perché sono riuscite a raggiungere obiettivi che sarebbero stati impossibili ai singoli individui, per durata e risultati.”

“Ho dato un esame che trattava questi concetti. Mi ricordo che il mio professore diceva che tutti abbiamo avuto origine dalla grande madre Africa dove ogni bambino è figlio di un villaggio.”

“Questo indica il valore della comunità ed è esattamente cosa intendevo. La storia ci ha dimostrato che le istituzioni, gli enti, le associazioni, i partiti, le imprese sopravvivono al singolo componente: quindi le entità collettive, che metaforicamente sono dei villaggi, sono indispensabili al singolo individuo nella stessa misura in cui gli individui lo sono per le organizzazioni. Anziché parlare di gestione delle **risorse umane**, noi preferiamo parlare di **persone**, perché sono loro a gestire le risorse di un'organizzazione.”

Le organizzazioni complesse

“Direttore, le posso chiedere perché parla di organizzazioni e non di aziende?”

“Perché è un termine più ampio che comprende anche le imprese, ma non solo quelle.

Per l'esattezza dovremmo dire **organizzazioni complesse**. È nella complessità di un'organizzazione che prevale l'importanza della comunicazione. Infatti il contatto, la relazione tra il singolo e il contesto nel quale vive, avviene tramite la comunicazione organizzativa. Ma, nonostante tutti parlino tanto dell'importanza della comunicazione, ogni organizzazione è come un *iceberg*, che ha una parte attiva che comunica e si relaziona correttamente (per intenderci, quella che emerge dall'acqua e che tutti vedono) e una parte passiva, purtroppo ben maggiore, che comunica poco e male.

Ne consegue che la qualità della comunicazione, in quasi tutte le organizzazioni, è largamente inferiore a quella che dovrebbe essere. Per questo la stiamo preparando per farla diventare un manager della comunicazione. Vorremmo che fosse l'interlocutore della nostra agenzia all'interno delle organizzazioni nostre clienti.

Non si ecciti tanto, perché potrebbe anche non risultare adatto: è un compito veramente molto complesso. Però ci proviamo. Insomma: stiamo scommettendo su di lei.”

“Grazie, ne sono lusingato. Me lo dicono tutti che è un compito complesso. Mi chiedo anche perché.”

“Per intanto perché la comunicazione è un fenomeno decisamente trasversale, che quindi richiede una preparazione a tutto tondo. Poi gioca anche un ruolo importante il fatto che tutti ritengono di essere dei comunicatori per il solo fatto che parlano, scrivono, leggono, quindi comunicano. Infatti, sino a qualche anno fa, non esisteva all'interno delle organizzazioni la figura del responsabile della comunicazione. È occorso molto tempo perché questo ruolo assumesse una sua precisa fisionomia; in ogni caso, in migliaia di aziende, ancora oggi, è un ruolo scoperto.

Adesso, lavori un po' lei. Prenda carta e penna e scriva, in pochissime parole, quale pensa che sarà il suo compito.”

I compiti del communication manager

Luca formulò, solo mentalmente, un “Accidenti a lui”: non aveva mai amato le definizioni. Si concentrò e scrisse per alcuni minuti, poi porse il foglio al direttore.

“Vediamo, lei dice: il compito del communication manager è quello di rilevare le esigenze dei vari pubblici, interni ed esterni, applicando tutti gli strumenti, mezzi e azioni che consentano di costruire corrette e durature relazioni a due vie che comprendano, nelle proprie finalità, anche i valori dei pubblici influenti.

Ok. Lo prendiamo per buono. Un responsabile della comunicazione deve essere in grado di fare molte cose, che coinvolgono linguaggi diversi, tecniche che richiedono un’alta specializzazione. Vuole sapere su quale base l’abbiamo selezionata?”

“È da venerdì che me lo sto chiedendo.”

“Noi usiamo una lista di potenzialità che il candidato deve possedere, dei prerequisiti, che poi verifichiamo sul campo. Riguardano diverse caratteristiche: la conoscenza delle lingue, per prima cosa, particolarmente l’inglese, poiché quasi tutte le tecniche del settore hanno avuto origine negli USA e poi perché è ormai la lingua del mondo tecnologico. Lei se la cava bene con l’inglese?”

“Direi di sì. Ho vissuto a Londra per alcuni mesi ed ho sempre studiato l’inglese con interesse. Me la cavo anche con il francese e lo spagnolo.”

“Bene. Poi servono una notevole abilità nell’analisi e nella sintesi, una certa propensione al rischio calcolato, l’essere innovatore, essere una persona creativa, ma orientata a risultati concreti; deve essere una persona positiva, che sappia ragionare in termini assertivi, buon ascoltatore, curioso, comprensivo, motivato, scrupoloso ma al tempo stesso socievole, tenace e volenteroso. Vede quante cose? Deve poi essere anche un abile negoziatore, un facilitatore e soprattutto, come ogni buon manager, deve essere in grado di stabilire le priorità.”

“Wow... e io sarei tutto questo?”

“Lo spero per lei, Luca. Se no, vede quella cosa rettangolare con la maniglia, laggiù in fondo? Le consiglieremmo, se non lo fosse, di aprirla e di pedalare velocemente da un’altra parte!”

“Capito perfettamente.”

“Adesso si legga questa scheda mentre faccio un paio di telefonate.”

Luca prese il foglio che il direttore gli porgeva e iniziò a leggere con interesse.

Il processo di *envisioning*

Ogni organizzazione deve rendere chiara a tutti, al pubblico interno come a quello esterno, la sua ragione d'essere, definita *mission*. È un documento strategico che descrive l'**oggi** dell'organizzazione in base a tre concetti:

- **cosa** (l'attività);
- **a chi** (gli interlocutori);
- **come** (gli stili e i valori).

Ecco, per esempio, la *mission* di una nota casa farmaceutica: “La Società è impegnata a raggiungere obiettivi di crescita duratura e sviluppo sostenibile nel settore medico-scientifico, ricercando il giusto equilibrio tra le sue responsabilità economiche, sociali e ambientali. L'impegno verso l'eccellenza è perseguito attraverso un'organizzazione flessibile che consente a ogni collaboratore di svolgere il proprio lavoro con autonomia e senso di responsabilità.”

Il **domani** dell'organizzazione è rappresentato dalla *vision*, che indica l'aspirazione, il sogno futuro: cosa l'organizzazione intende essere nei prossimi 3/5 anni.

Alcune strutture sintetizzano queste prassi in un *claim*, come nel caso della Walt Disney: “To make people happy”, “Rendere felici le persone”. La 3M indica: “Essere il fornitore preferito per qualità e servizio”.

Il tratto che collega la *mission* con la *vision* è il processo di *envisioning*, fondato su di una **strategia** su cui si attiva in modo specifico il communication manager.

Questa strategia deve integrare i valori (per esempio: qualità, responsabilità, reciprocità, efficienza, autonomia) che caratterizzano i pubblici che influiscono sull'organizzazione (*stakeholder*) dando vita a quello che viene definito *stakeholder engagement*.

Gli stakeholder sono soggetti consapevoli di detenere un “titolo” (*to hold a stake*, “possedere un interesse”) per entrare in relazione con una determinata organizzazione.

Sono persone che devono essere identificate per il loro ruolo professionale (consumatori, cittadini, decisori pubblici ecc.), le cui opinioni, decisioni, atteggiamenti o comportamenti possono favorire od ostacolare il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

“Ha letto, Luca? Sa chi elaborò la definizione di stakeholder?”

“No, per la verità. Ne ho sempre sentito parlare in maniera un po’ confusa.”

“Risale al 1963. Un docente dell’Università di Stanford, Edward Freeman, la presentò in un testo: *Strategic management: a stakeholder approach*. Visto che al riguardo lei ha le idee poco chiare, le preciso una cosa: è un errore ritenere che uno stakeholder sia necessariamente una persona nota e di evidente influenza. Quasi sempre lo è, ma non è l’organizzazione a deciderlo. Lo rende tale il suo status di persona consapevole ad avere titolo per interloquire in una determinata questione.”

“Mi fa un esempio?”

“Uno stakeholder potrebbe essere, mettiamo, uno sconosciuto cittadino che abita in un comune limitrofo a una raffineria e che subisce i problemi d’inquinamento procurati da quel tipo di impianto.”

“Quindi diventa una persona significativa, per quella raffineria, per le sue idee, per le azioni che potrebbe intraprendere.”

“Esattamente. E quell’impresa deve saperlo individuare come stakeholder. Non farlo sarebbe un grave errore. Sono stati fatti molti errori di questo tipo; basta leggere le cronache dei giornali. Stakeholder sono tutte quelle personalità, note o no, che possono far pesare la loro influenza sulle variabili economiche, sociali, culturali o tecnologiche che orientano il raggiungimento degli obiettivi perseguiti: se ne sono consapevoli, sono stakeholder. Possono essere i clienti, gli istituti di credito, i finanziatori, i fornitori, i dipendenti, i distributori, la concorrenza, la stampa, i decisori pubblici, i gruppi di interesse esterni, i gruppi di interesse locale.”

“Penso che debbano essere considerati stakeholder, in caso di società per azioni, anche gli *shareholders*, gli azionisti, in quanto ben consapevoli di avere titolo per interessarsi alla loro quota di azione aziendale.”

“Niente male, Luca. Sta andando bene. Ho notato che non si è fatto confondere da due termini inglesi piuttosto simili: gli *shareholders* e gli stakeholder.”

“Bene, ora parliamo di comunicazione organizzativa. Sa cosa si intende per *learning organization*?”

“Lo dice il termine: un’organizzazione che apprende da se stessa, che reinveste il proprio sapere e lo migliora grazie all’apporto di tutti.”

“Già, e così facendo si potenzia. Un sistema che comunica in modo eccellente è in grado di innovarsi, di creare sviluppo, di condividere le esperienze, di produrre cultura.

Lo dice sempre Bill Gates.”

“L’ho letto, nella speranza di riuscire a fare un milionesimo dei quattrini che si è fatto lui. ‘Il potere non deriva da un sapere custodito, bensì da un sapere partecipato’.”

“Saper comunicare con efficacia non è semplice, soprattutto quando, oltre alle normali difficoltà del comunicare, si aggiungono i problemi tipici del mondo del lavoro: competizione, resa esasperata dalla precarietà oggi imperante, difficoltà di relazione con il management e con i colleghi, conseguente mobbing e via dicendo.”

“A me piacciono le citazioni. Gliene dico una che mi ripeteva sempre uno dei miei professori: ‘L’efficacia della comunicazione si misura all’arrivo’. Non bastano le buone intenzioni del comunicatore: chi comunica si deve assumere la responsabilità dell’esito del messaggio.”

“Allora, se le piacciono le citazioni, si segni questa, di Gilbert Arland: ‘Se non colpisci il bersaglio, la colpa non è mai del bersaglio’. Solo che a differenza di un bersaglio fisso, il fruitore di una comunicazione è un obiettivo molto più complesso da colpire, soprattutto per le possibili interferenze presenti nei sistemi cognitivi di chi trasmette e chi riceve, il che implica il controllo di molte componenti. Immagino che lei sappia bene la differenza tra informazione e comunicazione.”

“Sì, l’ho studiata: l’informazione è la trasmissione **unidirezionale** di un dato, mentre la comunicazione è lo scambio **bidirezionale** di un messaggio, quindi è a due vie.”

“Perfetto, e presuppone pertanto l’analisi dell’azione di ritorno, il feedback. Comunicare vuol dire relazionarsi, Luca: due soliloqui non fanno un dialogo.”

Il direttore si alzò, afferrò il cellulare che stava trillando e prima di rispondere disse a Luca: “Si legga anche la seconda pagina di questa scheda. Poi ne parliamo.”

Comunicazione *push* & *pull*

Le attività di comunicazione si possono suddividere in *Comunicazione push* (definita anche “**Comunicare a...**”) e *Comunicazione pull* (“**Comunicare con...**”).

Nel tipo di **Comunicazione a...** i destinatari possono essere i consumatori, i potenziali utilizzatori di servizi, oppure i rivenditori ecc. Questo approccio comunicativo implica una metodologia di tipo *push*, basata sulla pressione unidirezionale, che è *erga omnes*, diretta a tutti: è il caso del marketing e della pubblicità.