



GRAZIA MURTARELLI

SOCRATE 2.0

Strategie di dialogo online
per l'impresa

Introduzione di Marco Massarotto

COMUNICAZIONE D'IMPRESA

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



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.



COMUNICAZIONE D'IMPRESA

Coordinatore: Emanuele Invernizzi

Comitato scientifico: Gaetano Aiello, Giampaolo Azzoni, Claudio Baccarani, Bruno Busacca, Roberto Cafferata, Guido Cristini, Giovanni Battista Dagnino, Renato Fiocca, Francesca Golfetto, Gian Luca Gregori, Gennaro Iasevoli, Francesco Lurati, Vincenzo Maggioni, Alberto Mattiacci, Angelo Miglietta, Alberto Pastore, Tonino Pencarelli, Luciano Pilotti, Alfonso Siano, Tiziano Vescovi, Antonella Zucchella.

La collana deriva la sua ragion d'essere dall'aumento della rilevanza che la comunicazione, come attività professionale, ha raggiunto in tutte le organizzazioni e dal riconoscimento che, come disciplina, ha conquistato nella letteratura internazionale di management.

La finalità della collana è di stimolare la pubblicazione di monografie sulla comunicazione d'impresa che contemporaneamente rispondano a criteri scientifici rigorosi, siano interessanti e utili per professionisti e manager e siano adottabili in corsi universitari e di formazione professionale.

La collana è aperta a volumi che trattano temi che vanno da quelli più generalisti come la comunicazione strategica, la corporate communication, la comunicazione organizzativa, il brand management e la corporate reputation.

Ai temi legati ai più consolidati ambiti del management, come la comunicazione della funzione del marketing, della finanza, dell'organizzazione, delle risorse umane e la misurazione dei risultati della comunicazione.

Ai temi settoriali più specifici come la comunicazione di crisi, i social media, la digital communication, la comunicazione ambientale, internazionale, interna, la Corporate Social Responsibility e i Public Affair.

Le proposte dei volumi da pubblicare nella collana verranno selezionate e indirizzate seguendo un percorso di *double blind review*.

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 o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2015 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

Ai miei genitori

Indice

Introduzione , di <i>Marco Massarotto</i>	pag.	9
0. L'importanza del dialogo online	»	13
1. Il dialogo nelle organizzazioni: un approccio multidisciplinare	»	20
1.1. Il dialogo negli studi di relazioni pubbliche e di comunicazione d'impresa	»	22
1.1.1. Co-orientare bisogni, cognizioni e comportamenti	»	22
1.1.2. Il valore della simmetria	»	28
1.1.3. La responsabilità etica degli attori	»	32
1.1.4. L'importanza della retorica e della forma	»	36
1.2. Il dialogo negli studi di marketing	»	40
1.2.1. Il valore aggiunto della relazione interattiva di qualità	»	41
1.2.2. L'ottica del servizio e della co-creazione di valore	»	46
1.3. Il dialogo negli studi di management e organizzativi	»	51
1.3.1. I processi dialogici per la creazione di conoscenza	»	52
1.3.2. La gestione del cambiamento e lo sviluppo organizzativo	»	58
1.3.3. La definizione delle strategie e dei processi decisionali	»	65
1.3.4. Lo sviluppo di consenso e collaborazione	»	70
2. Il modello delle strategie di dialogo online	»	77
2.1. Dialogare online: che cosa significa	»	78
2.2. Le quattro strategie dialogiche online	»	81
2.2.1. La strategia concertativa per il consenso	»	84
2.2.2. La strategia di posizionamento per la visibilità	»	90

2.2.3. La strategia trasformativa per generare conoscenza	pag.	98
2.2.4. La strategia generativa per il valore condiviso	»	104
2.3. L'applicazione delle strategie dialogiche online	»	108
2.3.1. Principi pratici delle strategie dialogiche	»	109
2.3.2. Uno strumento di pianificazione e di monitoraggio	»	119
3. Le strategie di dialogo online nei contesti aziendali	»	124
3.1. Gestire la crisi aziendale	»	126
3.1.1. Social media come focolaio della crisi: il caso Nestlé	»	126
3.1.2. Social media e l'ascolto dei rumors: il caso Ford	»	135
3.2. Creare nuovi prodotti	»	142
3.2.1. Co-creazione dei contenuti: il caso Barilla	»	143
3.2.2. Innovazione digitale: il caso "Lego Mindstorms"	»	147
3.3. Sviluppare la Responsabilità Sociale	»	153
3.3.1. Coinvolgimento sostenibile: il caso Edison	»	154
3.3.2. Il confronto digitale: il caso Telecom Italia	»	160
3.4. Potenziare i servizi ai clienti	»	165
3.4.1. Il servizio clienti online: il caso Vodafone	»	166
3.4.2. Servizi bancari digitali: il caso BMPS	»	172
Conclusioni	»	177
Riferimenti bibliografici	»	183

Introduzione

di *Marco Massarotto*

Di “dialogo in Rete” tra aziende e consumatori si parla molto e da molti anni. Lo si pratica invece molto meno.

Il merito del libro di Grazia Murtarelli ci propone un affascinante excursus che parte dalle basi storiche e filosofiche del dialogo per giungere ai *social media storm*, le conversazioni impazzite che travolgono la reputazione aziendale, e al *crowdfunding*, i prodotti che vengono venduti prima di essere... prodotti. Ha il merito di proporci finalmente l'analisi di cosa sia e di perché sia necessario il dialogo. Murtarelli non sostiene la necessità del dialogo azienda-consumatore perché sia insita nella Rete, o perché «lo fanno tutti», ma ce ne argomenta la ragion d'essere, le strategie, i risultati possibili. Per fare ciò occorre partire cercando di comprendere il significato di dialogo. Nella sua essenza classica e filosofica certo (da cui il titolo Socrate 2.0), ma anche in quella odierna e di “mercato”: dal Cluetrain Manifesto alla co-creazione, dal crowdfunding alle customer relations. E, nella sua moderna accezione di marketing, capirlo sia come necessità inevitabile di un ambiente «a nodi» come la rete, sia come pratica virtuosa del marketing contemporaneo più attuale ed efficace. Umanesimo e tecnologia: i due ingredienti della rete, che l'autrice ha ben individuato e considerato in questo saggio.

L'idea di attivare un “dialogo coi consumatori”, dicevamo, non è molto popolare all'interno delle aziende per svariati motivi:

- è una cosa diversa da quello che “si è sempre fatto”;
- richiede tempo, passione e risorse economiche e non solo;
- dà risultati nel medio lungo periodo e non per la prossima trimestrale;
- richiede il coinvolgimento di tutti i reparti complicando il lavoro delle funzioni Comunicazione e Marketing e obbligando a chiedere agli altri colleghi di collaborare.

Insomma la richiesta di “dialogo” da parte dei consumatori ha messo in evidenza dinamiche interne alle aziende che le fanno somigliare a del-

le Pubbliche Amministrazioni, dove la preoccupazione è più centrata sulla divisione dei compiti che sul raggiungimento dei risultati. Perché questo? Perché non è chiaro il valore del dialogo. A cosa serve “dialogare” con i clienti? Che vantaggi porta all’azienda? Troppo spesso il marketing digitale opera senza porsi queste domande.

Il merito del libro di Grazia Murtarelli è proprio di non essere l’ennesimo manuale che dipinge uno scenario millenaristico («in rete bisogna dialogare...», «è quello che fanno tutti...») o funge da prontuario di netiquette («in rete le aziende devono ascoltare, rispondere, fare questo, fare quello...»), bensì di essere un vero saggio che cerca di distillare l’essenza e di individuare il valore del dialogo tra aziende e consumatori. Murtarelli lo fa utilizzando un pensiero sistemico dove vengono chiarite le strategia di dialogo: il perché farlo e il cosa aspettarsi abbinandolo a una ricca selezione di casi, quasi tutti italiani, che servono a comprendere il come oltre che il perché. Ma il merito non si ferma qui. Murtarelli ha ben capito che la Rete impatta tanto sulla comunicazione verso l’esterno quanto sui processi organizzativi interni, anzi li rende quasi simbiotici e non si può agire sull’uno senza aver organizzato l’altro. In una visione quasi Rosselliniana di «azienda aperta» Murtarelli conclude la parte di analisi con un interessante capitolo in cui il management che si pone «in rete» trova immediatamente interlocutori (e opportunità) sia “esterne” sia “interne” sino al punto di iniziare a dubitare che vi sia soluzione di continuità ma che invece si debba iniziare a pensare a una ontologia di azienda e di marketing trasparente e partecipativa.

Ecco quindi che leggendo questo saggio potrete sicuramente ritrovarvi dentro una strategia di “dialogo per il consenso” o “per la visibilità” o con altre forme ancora, ma soprattutto arriverete a porvi la domanda fondamentale: perché dialogare con i clienti della propria azienda è (e lo è!) importante? Cosa si può o si deve ottenere da questo dialogo?

Gli obiettivi, innanzitutto. Troppe strategie digitali o “social” (come se avesse senso progettare una strategia per i soli social media, disconnessa dal resto del mondo digitale) partono senza obiettivi o con obiettivi generici uguali per tutti (come se FORD o Barilla avessero un business uguale). La definizione di obiettivi di business chiari e definiti può, e deve essere invece, il punto di partenza di ogni strategia di dialogo nonché la condizione perché questo dialogo crei valore per l’azienda e quindi sia accolto, riconosciuto, sposato e quindi fatto come si deve. Mi permetto di sottolineare questo accento sugli obiettivi, in quanto uomo di pratica digitale che troppo spesso vede “saltare” questo passaggio apparentemente scontato, ma imprescindibile. Chi conduce il dialogo con successo è sempre chi che sa dove vuole portare il suo interlocutore.

Obiettivi e strategia per iniziare un dialogo sapendo cosa si vuole dire e cosa si vuole ottenere. Consapevoli convincere qualcuno ad adottare un

pensiero o un comportamento diverso è un'arte, quasi. Difficile da pianificare, misurare, implementare. Ma che un relatore pubblico sente, a questo punto, più familiare. Sono chiare e interessanti le quattro strategie che Murtarelli individua come fondamentali. Vi riconoscerete in una di queste o, più realisticamente, in due, tre o in tutte, ma va bene perché il digitale è pervasivo, ibrida e condiziona il business. E vi sarà di aiuto con ognuna di queste quattro strategie in vari momenti della vita di relatori pubblici in azienda o al governo.

Iniziamo dalla strategia “concertativa”: come si può essere leader senza consenso e quale strada migliore del consenso oggi se non il network. La rete con la sua distribuzione capillare, istantanea e basata sul feedback. Ce lo ha insegnato Charlene Li, parlando di Open Leader e di Engaged Leader: due definizioni che sono evolutive e integrative della “servant leadership” e destinate a fare scuola. In altre occasioni la rete sarà l'occasione per adottare una strategia di “posizionamento”.

Con regole nuove, attori diversi, investimenti magari “atipici”, ma risultati per una volta certi, misurabili fino all'ultima “testa” e veri. Non fatti di elaborate statistiche, perché chi “guarda un video su Youtube” difficilmente sta pisolando o è al bagno, ingannando il “meter”. Non che la Rete non abbia tranelli, ma è un formato aperto.

Meno immediato, eppure fondamentale, è la strategia “trasformativa”, in cui il “manager” si affida alla rete per creare una conoscenza nuova, ma che è *nativamente già testata*, condizionata dall'esperienza diretta (e quindi più “sana”) e dinamica, in continua evoluzione, quindi sempre attuale. Che sia la scelta di un nome o di un logo (si sprecano, a mio avviso anche perdendo a volte di professionalità, i servizi di co-creazione, spesso pannicelli caldi per creare consenso e non vera conoscenza) o, più saggiamente la costruzione di piattaforme di feedback sincere e ben analizzate, la rete può guidare i processi decisionali di marketing e comunicazione, ma anche di prodotto. Non è facile, nessuno ha mai detto che lo sarebbe stato, ma ora è possibile: è questa la grande novità.

Per finire, Murtarelli identifica una quarta strategia che chiama “generativa”, cioè che serve a produrre valore. Io più che un'alternativa la vedo una premessa. Nel senso che qualunque attività che abbia un costo deve avere un beneficio e in un ecosistema dove ogni click è misurabile non si può che partire da lì. Ma oltre alla filosofia è vero anche che la rete è oggi macchina di business molto sofisticata e l'intera filiera di vendita del prodotto: dall'e-commerce al caring, al post sales addirittura al finanziamento del prodotto, passano attraverso “dialoghi” digitali.

C'è da rimboccarsi le maniche insomma e bisogna da darsi una *roadmap*, come ci ricorda nel capitolo successivo l'autrice, costituita da Obiettivo, Piano, da Monitoraggio e Misurazione e dall'Affinamento del-

la strategia, per poi ricominciare, in un circolo che spetta a ognuno di noi rendere virtuoso. Belli i casi proposti nel libro e ben raccontati. E quasi tutti italiani, così la smettiamo di pensare che il digitale non ci riguardi. Soprattutto hanno il merito di evidenziare la gestione della crisi, che potrebbe assurgere addirittura, a mio modo di vedere, alla dignità di una quinta strategia “difensiva”, anche se le crisi non si pianificano. Si subiscono e si gestiscono. Oggi in rete prima che in ogni altro luogo.

Per concludere, mi permetto di aggiungere io un possibile ulteriore capitolo: un discorso analogo a quello fatto per le aziende in tutto il libro si può fare anche rispetto ai clienti o consumatori o utenti. Davvero vogliono “dialogare” con l’azienda? O vogliono solo lamentarsi? O pretendere uno sconto? O affermare il proprio ego? Se negli anni passati ho visto troppi «tentativi di dialogo» da parte delle aziende privi di contenuto, di strategia, di voglia di dialogare davvero devo dire che anche dal lato dei consumatori l’assenza di costruttività è radicale.

Anche qui è un discorso di obiettivi. Il consumatore dialoga spesso con l’azienda in base a “istinti”: sfogo, desiderio, rivincita. Occorre insegnar loro che il dialogo è a due vie e che bisogna aver chiaro cosa si vuole e cosa è lecito aspettarsi di ottenere. E anche un po’ di furbizia e di “modi”. Spetta proprio alle aziende, a mio avviso, anche questo compito “educativo” riferito al dialogo del proprio mercato.

Se un’azienda ha chiari gli obiettivi a cui vuole giungere attraverso il dialogo con i consumatori per farlo deve abilitare questo dialogo e quindi mettere l’altro in condizione di dialogare e non di sfogarsi unilateralmente. Una sorta di “agenda setting” del dialogo o di definizione delle regole del gioco, a seconda dei punti di vista. Un equilibrio difficile, in cui si deve partire concedendo e provando a dare obiettivi e percorsi utili alla “controparte” per poter raggiungere i propri. Ma nel fare questo forse si può cominciare a intravedere un territorio più lontano in cui aziende e consumatori condividono un interesse comune e capiscono che non possono fare a meno l’uno dell’altro.

0. L'importanza del dialogo online

L'uso dei social media ha profondamente modificato lo scenario in cui le organizzazioni operano e il modo con cui le aziende si relazionano con i loro stakeholder. Tale scenario appare, infatti, sempre più complesso: per ogni prodotto, marca o azienda esiste online una rete di conversazioni non controllabili in modo diretto dalle imprese. Queste conversazioni possono intercorrere tra due e più soggetti, che in misura crescente, sono in grado di esprimere il proprio parere, accedere in modo disintermediato a informazioni precise, influenzare il comportamento di altri soggetti e incidere pertanto sul modo in cui un'organizzazione è percepita e valutata.

Per esempio, quante volte nella fase di pianificazione di un viaggio, abbiamo selezionato un hotel sulla base delle recensioni pubblicate da altri utenti su un sito di prenotazione online, o ancora, quante volte prima di procedere con l'acquisto di un prodotto tecnologico abbiamo consultato la rete per valutare opinioni e commenti da parte di altri clienti o, addirittura, per chiedere direttamente un parere a utenti più esperti sul prodotto da noi selezionato?

Quindici anni fa il Clutrain Manifesto, documento di invito all'azione rivolto alle aziende per modificare i loro comportamenti digitali, affermava: «I mercati sono conversazioni. [...] Grazie alla rete, i mercati diventano più informati, più intelligenti e più esigenti rispetto alle qualità che invece mancano nella maggior parte delle aziende». Tale principio vale tuttora, anzi si è ulteriormente rafforzato. Le qualità menzionate nel Clutrain Manifesto fanno riferimento alla capacità delle aziende di mettere in atto nuove e diverse strategie di comunicazione per interagire con gli stakeholder digitali. In realtà la diffusione dei social media non ha fatto altro che accelerare un processo di cambiamento già in atto nel mondo offline della comunicazione di impresa. Cambiamento da una comunicazione unidirezionale di un messaggio da parte di un emittente a un ricevente, verso una comunicazione a due vie il cui obiettivo diventa la comprensione reciproca.

Questa trasformazione appare sempre più rilevante nell'ambito online in cui l'azienda condivide con gli stakeholder uno spazio virtuale accessibile a tutti e in cui chiunque può esprimersi. In un contesto simile, il pubblico assume le caratteristiche di un pubblico esperto, che sembra conoscere il prodotto quasi più dell'azienda produttrice. Se le domande poste da questo nuovo pubblico rimanessero prive di risposta da parte dell'azienda, esse si trasformerebbero in *rumors*, scatenando crisi con possibili ripercussioni negative e danni reputazionali.

Per gestire con successo il nuovo ambiente e far sì che le iniziative adottate in ambito offline e online siano accolte, valutate positivamente e legittimate, le aziende non possono più sottovalutare l'importanza delle conversazioni digitali per il proprio business. Le aziende devono altresì sviluppare nuove strategie relazionali di ascolto e di coinvolgimento. Devono in altre parole attivare delle strategie di dialogo, che consentano loro di interagire in modo appropriato con gli stakeholder.

Questo testo è rivolto a quelle aziende consapevoli della necessità di apprendere nuove modalità di approccio e interazione con gli utenti online. Le aziende che “sanno di non sapere” possono sfruttare questo volume per investigare e comprendere maieuticamente le potenzialità che i nuovi mezzi mettono a loro disposizione. Per questo motivo il volume è intitolato “Socrate 2.0”.

Comprendere che cosa significa dialogare online e quali obiettivi l'azienda può proporsi di raggiungere attraverso l'attivazione di conversazioni con i pubblici digitali rappresenta, infatti, una premessa indispensabile per sviluppare strategie dialogiche efficaci.

Dialogare online: definizione e obiettivi

Il termine dialogo ha una valenza polisemica: oggetto di studio in diversi ambiti disciplinari, il concetto di dialogo ha assunto nel corso del tempo sfumature diverse. Le aree disciplinari cui si fa prevalentemente riferimento nella prima parte di questo lavoro di ricerca hanno contribuito a definire il concetto di dialogo online, fornendo prospettive di analisi diverse e utili per comprenderne le dimensioni, le caratteristiche e gli obiettivi.

Negli studi di marketing e di comunicazione d'impresa, per esempio, il dialogo è spesso associato al concetto di comunicazione a due vie e, in particolare, di comunicazione simmetrica. La comunicazione a due vie si distingue da quella a una via poiché i ruoli di emittente e ricevente sono meno differenziati. Entrambi i soggetti partecipanti al processo di comunicazione rivestono infatti il ruolo di soggetti attivi nel creare e condividere il messaggio. La comunicazione a due vie è un processo quindi che

si co-costruisce e le diverse forme di ascolto e di feedback assumono sempre più rilevanza. In questo tipo di comunicazione la simmetria è legata al raggiungimento di effetti il più possibile bilanciati e fa riferimento alla posizione egualitaria dei partecipanti all'interno del processo di comunicazione. La comunicazione simmetrica si propone come obiettivo il mantenimento di questo equilibrio attraverso la promozione di meccanismi di collaborazione anziché di persuasione e lo sviluppo di relazioni positive tra i soggetti partecipanti. Questa prospettiva di analisi consente quindi di comprendere meglio aspetti del dialogo online che riguardano il contenuto dei messaggi (condiviso e diffuso in modo virale) e il tipo di relazione che gli attori partecipanti cercando di sviluppare (simmetrica e a due vie).

Gli studi organizzativi e di management hanno arricchito questa visione, sviluppando un approccio strategico al dialogo ed esplorando le componenti di contesto. Tali studi hanno esaminato le condizioni situazionali che possono influenzare il processo dialogico, come per esempio gli obiettivi dell'azienda, sia di business sia di comunicazione, o il contesto organizzativo in cui il dialogo può realizzarsi. Questi studi hanno posto l'accento sull'aspetto della finalizzazione socratica del processo dialogico digitale. Il dialogo è un processo non solo caratterizzato da una forma di comunicazione a due vie e simmetrica, ma, così come sosteneva Socrate, è soprattutto orientato a uno scopo. Nel caso delle aziende il dialogo può contribuire all'efficacia dell'azione organizzativa in un determinato contesto.

Dialogare online significa quindi attivare e gestire un processo strategico basato su uno scambio conversazionale tra due o più individui, legato allo scenario comunicativo in cui si svolge e finalizzato al raggiungimento di obiettivi specifici.

Gli obiettivi del dialogo online sono almeno quattro e possono riguardare: la ricerca del consenso, il miglioramento della visibilità, lo sviluppo di conoscenza, la creazione di valore condiviso attraverso il confronto.

- *La ricerca di consenso dei propri interlocutori digitali da parte dell'impresa.* Soprattutto in casi di crisi organizzative o di protesta sociale, l'organizzazione può decidere di intraprendere un'attività di comunicazione online basata sulla comprensione reciproca, per fare in modo che il proprio operato e le scelte compiute siano compresi e legittimati dal pubblico di riferimento.
- *Il miglioramento della visibilità e l'aumento della riconoscibilità dell'impresa.* L'azienda può sfruttare il bacino di utenza dei social media, che raggiunge numeri elevati, per aumentare la propria visibilità digitale. In questo caso, l'azienda vuole essere riconosciuta come soggetto leader su un'area specifica di discussione e come punto di riferimento per gli utenti che vogliono ottenere informazioni su un tema specifico.

- *Lo sviluppo di conoscenza.* L'azienda può decidere di sfruttare l'interattività e la partecipazione spontanea dei singoli utenti ai nuovi mezzi di comunicazione digitale per "creare nuova conoscenza". L'intento dell'impresa è ottenere feedback utili per migliorare processi aziendali, creare nuovi prodotti, potenziare i servizi offerti.
- *La creazione di valore condiviso* attraverso il confronto, il coinvolgimento e la partecipazione attiva degli stakeholder. L'intento finale dell'impresa è coinvolgere i propri utenti, arricchendo il sistema relazionale e offrendo loro la possibilità di costruire un proprio network caratterizzato da un sistema di valori condiviso.

Tali obiettivi devono essere allineati agli obiettivi dell'impresa, se si vuole sfruttare l'efficacia e le potenzialità sinergiche dei nuovi mezzi di comunicazione.

Dagli obiettivi alle strategie di dialogo online

Definire con chiarezza e precisione quale obiettivo o quali obiettivi l'azienda intenda raggiungere attraverso un'iniziativa di comunicazione online rappresenta il primo passo utile per realizzare una strategia di comunicazione digitale efficace. Troppo spesso le aziende attivano account su Facebook e su Twitter solo per seguire una moda o perché i concorrenti lo hanno già fatto, senza avere però un chiaro obiettivo di business e di comunicazione. Ne consegue un uso tradizionale del mezzo: molti account aziendali sono considerati spazi aggiuntivi simili al sito internet in cui pubblicare i comunicati stampa, senza però attivare dei veri e propri dialoghi con gli stakeholder. Questo significa non sfruttare pienamente tutte le potenzialità della rete.

Le aziende che invece intendono impiegare in modo efficace i social media devono prima di tutto definire obiettivi di dialogo online e poi pianificare e sviluppare precise strategie di dialogo. Nella seconda parte di questo lavoro sono proposte quattro strategie di dialogo online che le aziende possono utilizzare. Ciascuna strategia può essere utile per attivare conversazioni digitali con gli stakeholder, finalizzate al raggiungimento di uno specifico obiettivo di dialogo.

La prima strategia è quella "concertativa", che si propone di raggiungere l'obiettivo della ricerca di consenso. È una strategia prevalentemente usata dalle aziende quando pongono se stesse, le proprie iniziative e i propri valori al centro della scena. L'azienda si mette in gioco e parla di se stessa con un duplice obiettivo: creare reciprocità ottenendo il consenso degli stakeholder e stimolare la conoscenza condivisa su un prodotto, un'iniziativa, un servizio.

La seconda strategia è di “posizionamento”, che si propone di raggiungere l’obiettivo di miglioramento della visibilità aziendale. La strategia di posizionamento si basa sulla volontà dell’impresa di richiamare l’attenzione dei propri stakeholder, attraverso un’attività dialogica, su alcuni aspetti o temi di loro interesse, che non riguardano l’impresa, ma che possono aiutarla a diventare un punto di riferimento per gli stakeholder.

La terza strategia è quella “trasformativa”, da impiegare per raggiungere l’obiettivo di creare nuova conoscenza, cioè far sì che attraverso il dialogo con i propri stakeholder si possa analizzare un argomento da diverse prospettive e trarne spunti utili per l’agire organizzativo. Ciascun utente è invitato a dare una propria visione e a condividere nuove idee sul tema scelto dall’impresa che riguarda la sua attività. L’azienda vuole suggerimenti pratici su come agire, su quali iniziative attivare, su quali aspetti dei propri prodotti focalizzarsi per migliorare.

La quarta strategia è quella “generativa”, da implementare per raggiungere l’obiettivo di creazione di valore condiviso attraverso il confronto e la partecipazione attiva degli stakeholder. In questo caso l’azienda vuole far sì che tutti i propri stakeholder abbiano uno spazio digitale in cui possano sentirsi liberi di esprimere le proprie opinioni. L’organizzazione vuole dare un servizio aggiuntivo, che prescinda dal prodotto offerto. L’azienda condivide con gli stakeholder un universo valoriale e lo fa dando loro uno spazio utile per condividere o un canale interattivo, come per esempio un blog multi-autore o un momento di confronto come può essere un evento digitale.

Le strategie di dialogo online nei contesti aziendali

Le quattro strategie dialogiche online descritte possono essere applicate in contesti aziendali diversi. Esempi di contesto aziendale possono essere la gestione di una crisi, la creazione di nuovi prodotti o il miglioramento della qualità del servizio clienti. In ciascuno di questi casi, le aziende possono decidere di usare singole strategie o combinare diverse strategie di dialogo online.

L’ultima parte di questo lavoro è dedicata all’applicazione del modello di strategie dialogiche in contesti aziendali diversi, in cui sempre più spesso le aziende decidono di usare i social media come canale di relazione con gli stakeholder. Sono stati individuati quattro contesti in cui il dialogo online può essere rilevante per raggiungere risultati efficaci: gestire le crisi aziendali; creare nuovi prodotti; sviluppare la responsabilità sociale d’impresa; potenziare i servizi ai clienti. L’analisi di questi quattro contesti non mira a essere esaustiva, ma intende fornire un’esemplificazione dell’uso efficace di una o più strategie dialogiche. Ogni contesto è descritto attraverso

so l'analisi di casi aziendali, in cui vengono utilizzate diverse strategie dialogiche con gli stakeholder.

Nestlé per esempio ha prevalentemente usato una strategia dialogica concertativa per gestire una crisi. Nestlé è stata accusata da Greenpeace di collaborare con aziende che utilizzano l'olio di palma nella loro produzione, contribuendo in questo modo al processo di deforestazione in atto in molte aree protette del mondo. L'azienda ha usato la strategia concertativa per raggiungere l'obiettivo di consenso. Ha cioè cercato di costruire un clima di accordo e di supporto, attraverso un continuo aggiornamento riguardo alla propria posizione, le scelte e le iniziative condotte per gestire l'evento critico.

Barilla ha deciso di adottare in prevalenza una strategia trasformativa, per creare nuovi prodotti. L'azienda ha creato una piattaforma digitale, con caratteristiche simili a quella dei blog, in cui gli utenti possono registrarsi e suggerire nuove modifiche da apportare ai prodotti e ai servizi offerti dalla Mulino Bianco. L'azienda invita in maniera esplicita gli stakeholder a dare i loro suggerimenti e fornisce loro un feedback sulla validità delle loro proposte. Finora sono state più di trenta le idee suggerite dagli utenti online e realizzate dall'impresa.

Telecom Italia ha preferito usare una combinazione di strategia generativa e strategia di posizionamento per sviluppare la responsabilità sociale. Nel blog avoicomicunare.it, l'azienda lascia ampio spazio agli stakeholder perché possano intervenire in prima persona commentando temi di responsabilità sociale. L'azienda in questo caso usa una strategia generativa con l'obiettivo di creare valore condiviso e non interviene nelle discussioni. Telecom si limita a moderare uno spazio interattivo in cui i singoli individui sono invitati a partecipare e a confrontarsi, nel pieno rispetto di regole di comportamento definite dall'impresa. Nella scelta di alcuni argomenti di discussione, l'azienda utilizza una strategia di posizionamento, finalizzata all'incremento della propria visibilità. Telecom in questo caso intende essere riconosciuta come punto di riferimento dai pubblici digitali.

Vodafone, infine, ha utilizzato una combinazione delle quattro strategie per migliorare i servizi ai clienti. L'azienda ha creato uno spazio interattivo e di dialogo Vodafone Lab per fornire assistenza ai propri clienti. Nel gestire le lamentele e le richieste di assistenza l'azienda ha utilizzato una strategia concertativa per ottenere consenso. In alcune sezioni della piattaforma Vodafone Lab, l'azienda ha inoltre raccolto feedback utili per migliorare i propri servizi e i propri prodotti, attraverso una strategia trasformativa. Per gestire il gruppo di appassionati, l'azienda ha utilizzato una strategia generativa stimolando il continuo confronto e la loro partecipazione. Infine in sezioni specifiche della piattaforma, l'azienda ha cercato

di porsi come leader esperto nel settore usando una strategia di posizionamento.

Questi casi vengono approfonditi nel libro al fine di mostrare l'efficacia del modello delle strategie dialogiche e in particolare come le strategie possano essere usate per raggiungere obiettivi di diverso tipo, come per esempio rendere la propria offerta di prodotti il più adeguata possibile alle necessità dei clienti oppure aumentare la propria visibilità online. Il modello costituisce uno strumento manageriale per la pianificazione e la progettazione di attività dialogiche online a disposizione del professionista.

Il dialogo online è infatti un processo che deve essere gestito in modo strategico affinché possa contribuire al successo dell'organizzazione che opera in ambiente digitale: questo è l'assunto che questo libro vuole dimostrare.