



“MISURARE LE RELAZIONI”



D'Antona&Partners
STRATEGIE DI COMUNICAZIONE

Rosanna D'Antona
Presidente D'Antona&Partners

Milano, 9 novembre 2006

Indice

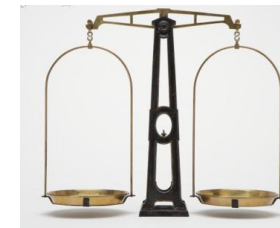
- **Parte I.**
Le relazioni come patrimonio dell'impresa



- **Parte II.**
L'importanza del loro governo



- **Parte III.**
Gli interventi per misurarle



- **Parte IV.**
Il valore delle esperienze e conclusioni



Parte I.

Le relazioni come patrimonio dell'impresa



*“Il modello di Gruning è un modello a due vie. Le relazioni pubbliche contribuiscono a rendere più efficace un’organizzazione soltanto permettendo di **conciliare le sue finalità** con le aspettative dei suoi pubblici influenti, costruendo con questi ultimi sistemi di relazioni di qualità e a lungo termine”*

*“La relazione (e non la comunicazione in quanto tale) diventa quindi **l’aspetto chiave** di relazioni pubbliche efficaci. **Una relazione che può essere misurata** ricorrendo a indicatori attinenti al processo e, soprattutto, riguardanti i risultati”.*

“Assistere tutte le altre funzioni di direzione, coordinandone le modalità di interlocuzione, di trasferimento dei messaggi, nello sviluppo coerente e condiviso dei corrispettivi sistemi di relazione”.



Toni Muzi Falconi *“Governare le Relazioni”*, Ed. Il Sole 24 Ore, 2004

Parte I.

Le relazioni come patrimonio dell'impresa

Il panorama degli **stakeholder** è sempre **più vasto** per:

- dimensione numerica
- importanza
- capacità di influenza di altri sottogruppi
- appartenenza geografica, culturale, per segmento

Ne deriva che questo patrimonio di interlocutori si **influenza a vicenda** e trasferisce opinioni da community a community, creando **un circolo** positivo- virtuoso o negativo-vizioso a supporto o scapito della reputazione.

Ne consegue che un **buon governo** di queste relazioni non solo è necessario e indispensabile, ma va **monitorato** e tenuto sotto controllo.



D di Repubblica, 28 Ottobre 2006

Parte I.

Le relazioni come patrimonio dell'impresa

Il panorama degli stakeholder è sempre più vasto e sempre più raggiungibile in luoghi diversi

La comunicazione online mina il controllo dell'immagine e della reputazione aziendale. Masse di consumatori possono diffondere concetti, parole, immagini e oggi anche video a migliaia di altri utenti.

Siamo di fronte alla comunicazione C2C (dopo B2B e B2C). Dopo l'era dell'informazione e quella della comunicazione oggi siamo nell'era della conversazione.



Financial Times, 8 Novembre 2006

Parte I.

Le relazioni come patrimonio dell'impresa

- Oggi nelle imprese gli stakeholder di un'impresa non sono "governati" da un unico coordinatore e/o comunicatore:

↪ le vendite parlano alla distribuzione

↪ il marketing ai consumatori

↪ le HR ai dipendenti

↪ le relazioni esterne agli opinion leaders



Sadhguru Jaggi Vasudev,
founder of Isha Foundation

"Ma è come avere un'auto con 4 ruote motrici!"

Se poi a queste 4 ruote si aggiungono le altre ruote:

↪ della produzione

↪ delle Relazioni Istituzionali con la P.A.

↪ della CSR

↪

**Come si fa a governare
in modo univoco e
all'unisono
le relazioni degli
stakeholder????!!!!!!**



Parte I.

Le relazioni come patrimonio dell'impresa

- *Se le relazioni pubbliche o meglio il governo delle relazioni devono contribuire al successo dell'impresa*



allora devono iniziare al momento in cui vengono definite le **strategie di business nel board e coordinate centralmente.**

- *Se devono contribuire allo sviluppo dell'impresa*



allora va misurato il loro contributo al **valore per gli shareholder.**

- *Se di misurazione stiamo parlando*



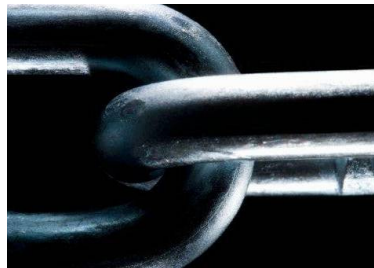
allora dovremo avere sempre più **Communication Performance Management** e sempre meno un **Measurement and Evaluation.**

Parte I.

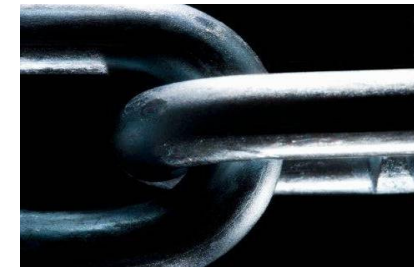
Le relazioni come patrimonio dell'impresa

Si è tutti d'accordo che:

- Il **vero valore** delle relazioni pubbliche è **creare delle buone relazioni** in grado di influenzare attitudini, opinioni e comportamenti degli stakeholder.
- Questo strumento ha **una grande rilevanza anche** nell'attrarre, trattenere e motivare i famosi talenti o *high-potential (hi-po)* nelle organizzazioni e percepirne i benefici tangibili a livello di risultati finanziari e di crescita.



Tutti questi elementi creano una **Catena del Valore** che si basa su una buona reputazione, sulla credibilità, la trasparenza e la fiducia che si è in grado di costruire



In Italia stiamo facendo molto ma anche all'estero si sono fatti passi avanti (esempio: il Communication Value System realizzato in Germania)

Parte II.

L'importanza del loro governo

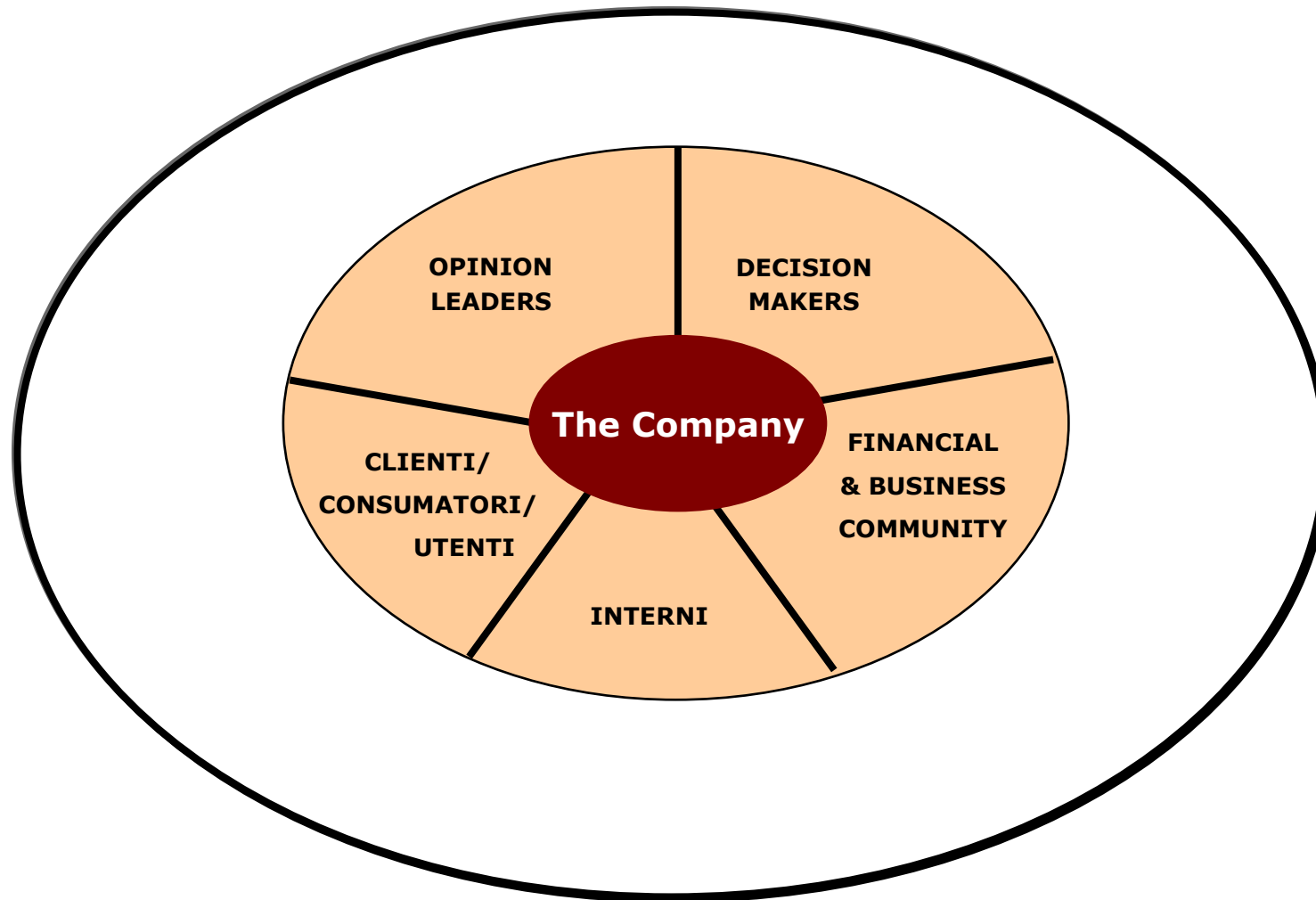


Un esempio italiano: **D'Antona&Partners**
STRATEGIE DI COMUNICAZIONE

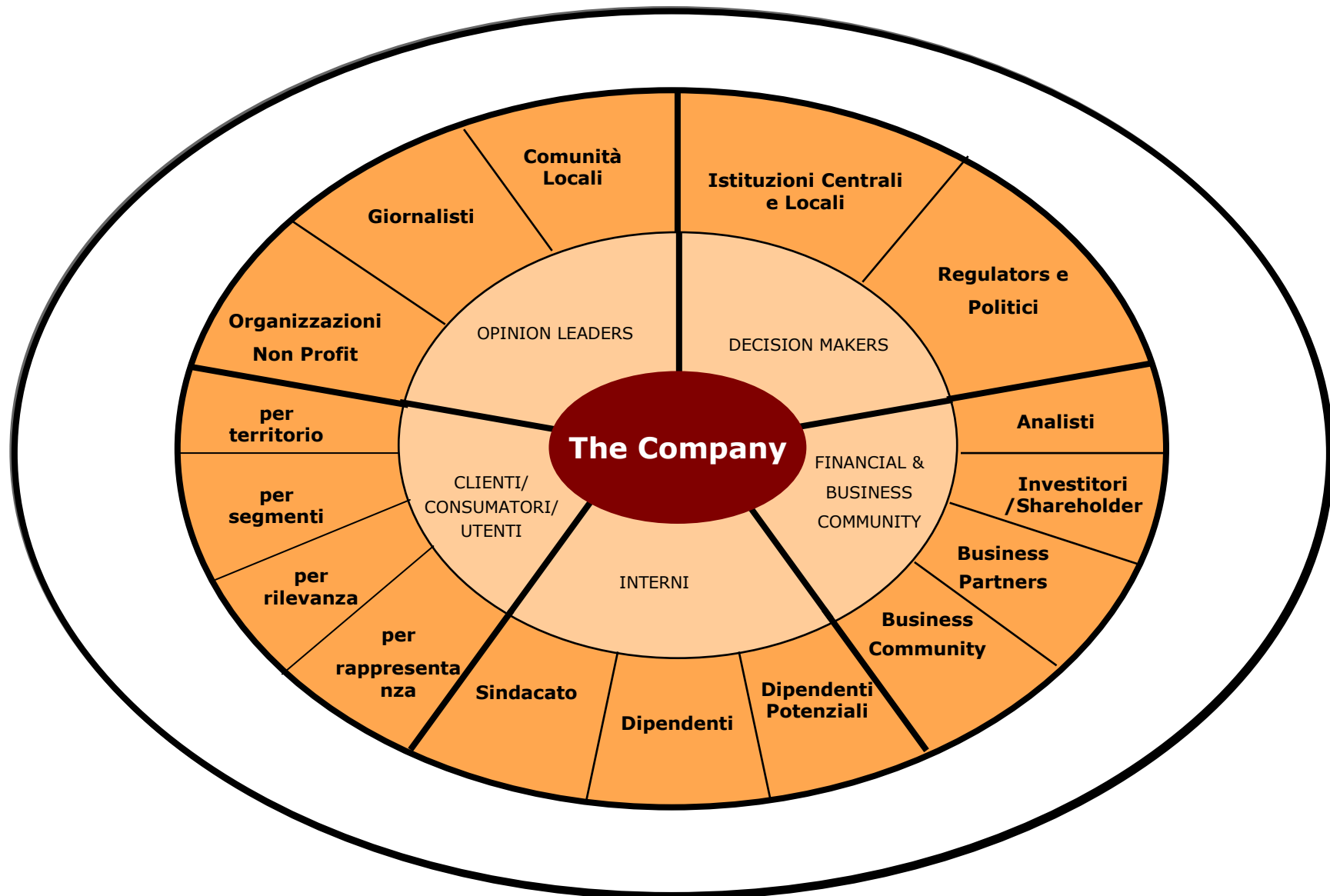
1. Partiamo dall'**identificazione** del panorama degli stakeholder.
2. Assegniamo loro una **dimensione** e una localizzazione geografica nazionale e/o internazionale.
3. Ne identifichiamo il **peso "politico"** e quindi la loro capacità di influenza su altri stakeholder: ne sortirà una "selezione naturale" e quindi la **priorità di intervento**.
4. Ne comprendiamo le **attese e i bisogni**: l'ascolto quale base per stabilire una relazione efficace.
5. Decidiamo ciò che è rilevante per l'impresa e ciò che è rilevante per i nostri interlocutori e definiamo i perimetri di intervento per lo scambio in una **relazione win-win**.

Pianifichiamo gli interventi e definiamo gli obiettivi tangibili e intangibili che si desidera raggiungere: predefinendo il
Sistema di Gestione della Performance della Comunicazione

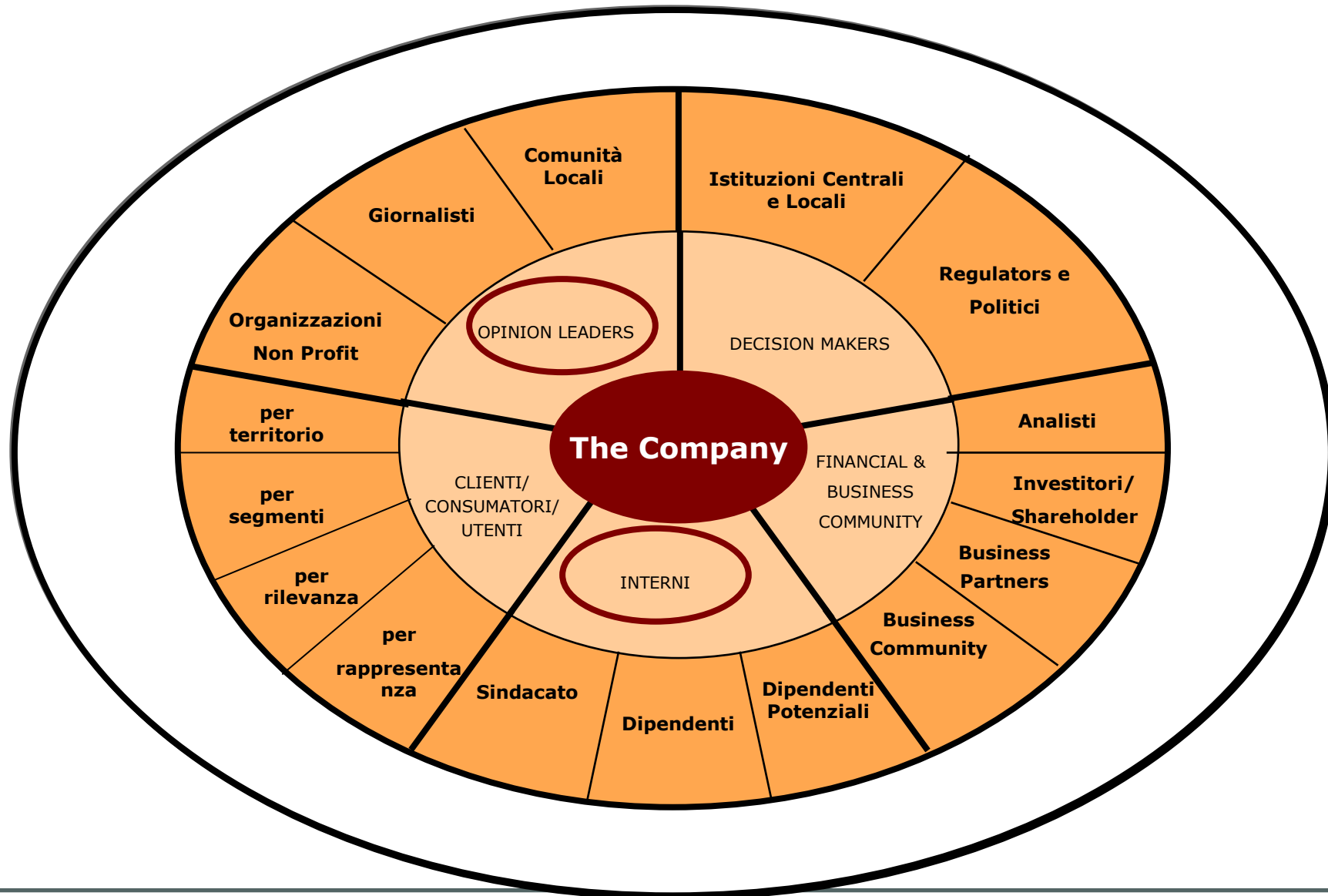
1. *Identificazione degli Stakeholder*



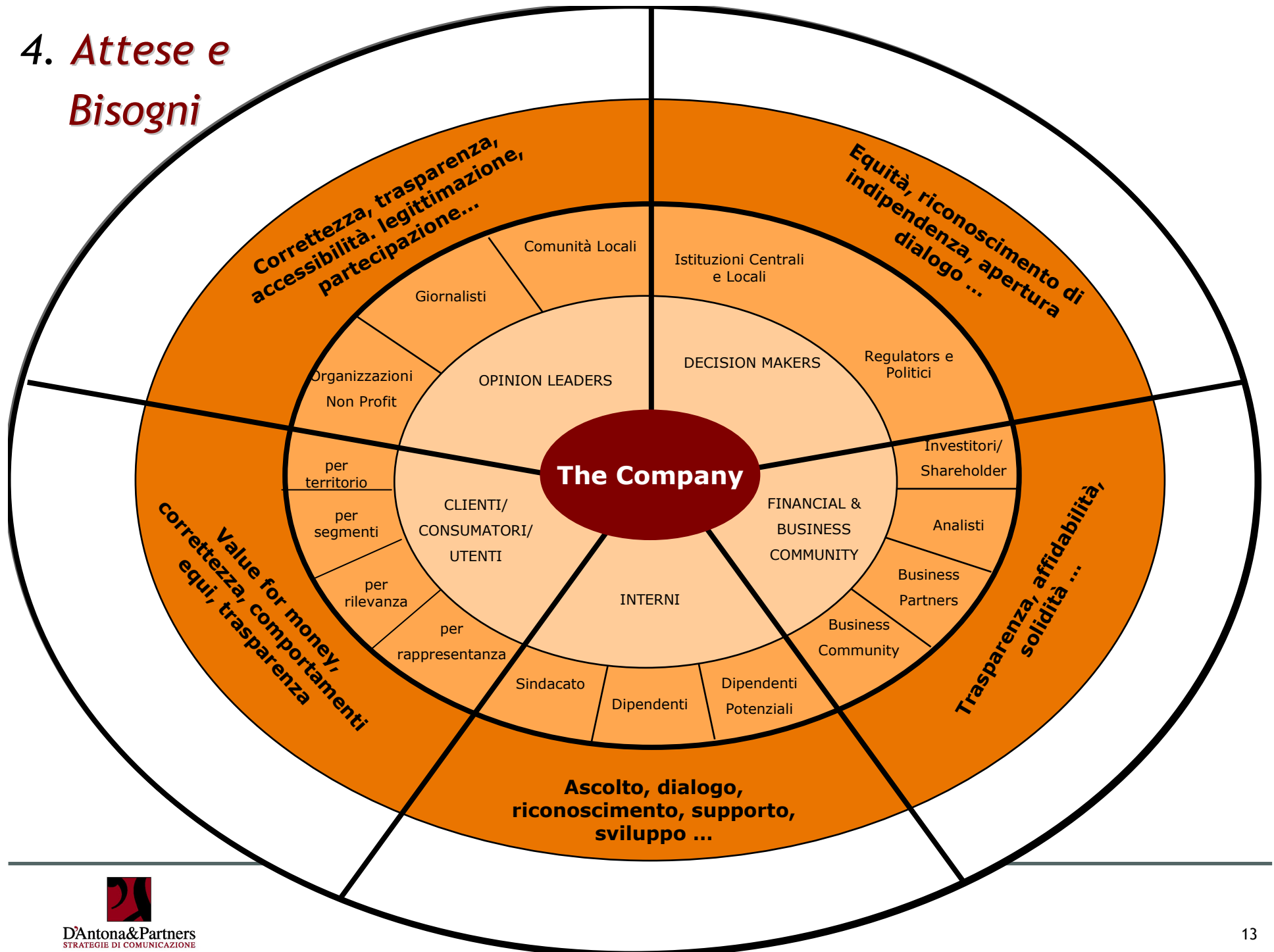
2. Dimensione/mappatura



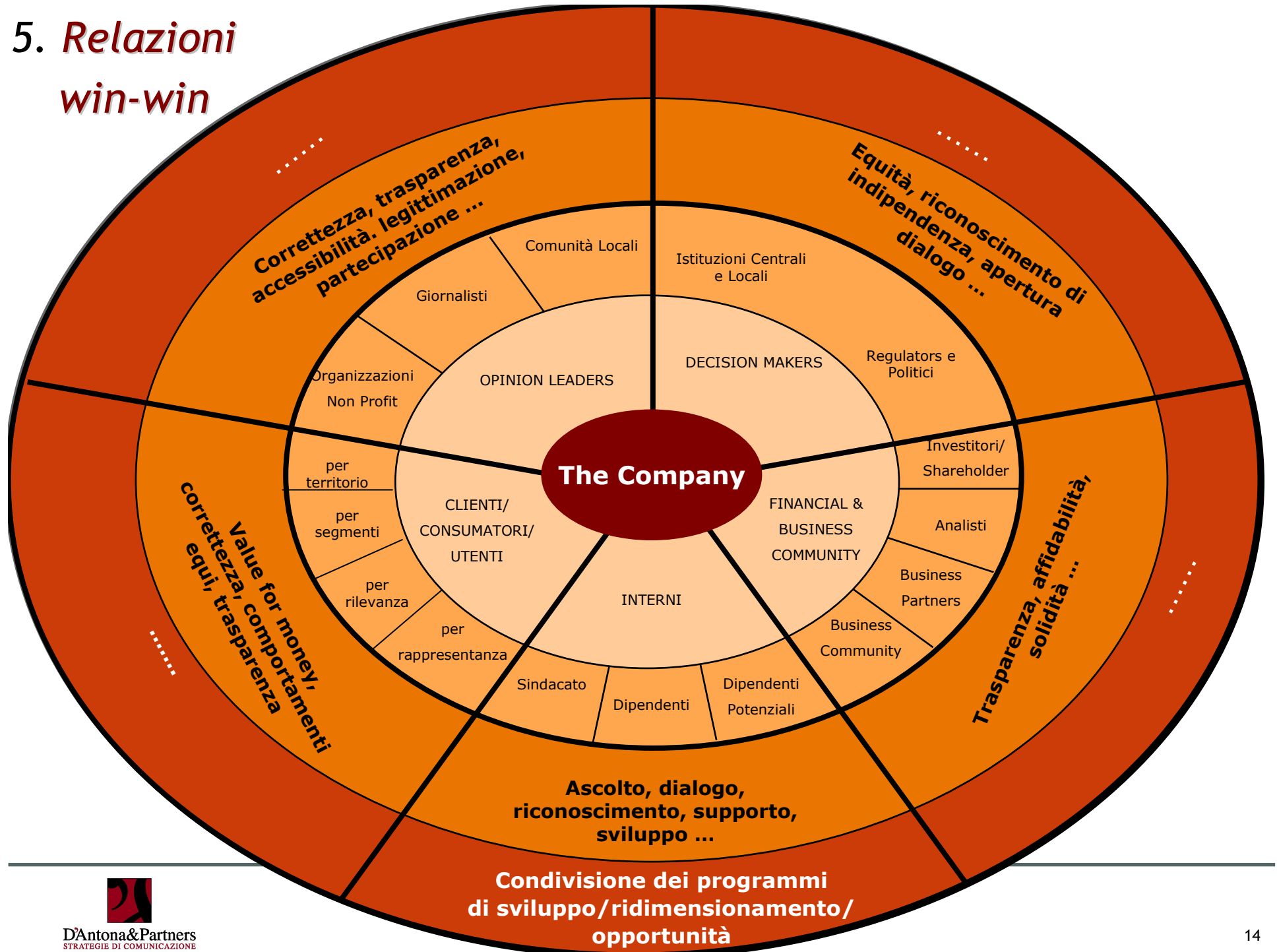
3. *Priorità/Peso politico*



4. *Attese e Bisogni*



5. Relazioni win-win



Piano d'azione: per i giornalisti

esempio



Attese e valori

Ostacoli e barriere

Azioni e risposte

Messaggi chiave

Correttezza,
trasparenza,
accessibilità,
legittimazione,
partecipazione

- Pochi momenti di dialogo/ interazione

- Accrescere la trasmissione delle informazioni efficaci e accessibili
- Promuovere occasioni di confronto e interazione
- Accrescere l'esposizione e i leader come empowerment delle posizioni dell'impresa

1. ...
2. ...
3. ...

Leadership,
value for money,
benchmark,
servizio internazionale

- Forti pregiudizi e giudizi negativi

- Creazione di materiale informativo certificato da *Third parties*
- Costruire e valorizzare "good stories"
- Creare partnership con mediatori culturali locali e acceleratori (scuola, Università locali)
- Creare notizie e iniziative che evidenzino il ruolo positivo sul territorio
- Modalità di comunicazione innovative anche su temi non core

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...

Mappa del Governo delle Relazioni

esempio



STAKEHOLDERS		STRUMENTI								MESSAGGI	TIMING
		DIRETTI				INDIRETTI					
Decision Makers	istituzioni centrali e locali										
	regulators e politici										
Financial & Business Community	investitori/shareholder										
	analisti										
	business partners										
	business community										
Interni	dipendenti potenziali										
	dipendenti										
	sindacati										
Clienti/consumatori /utenti	per territorio										
	per segmenti										
	per rilevanza										
	per rappresentanza										
Opinion Leader	giornalisti										
	O.N.P.										
	comunità locali										

Parte III.

Gli interventi per misurarle



Abbiamo visto la **complessità**, ma abbiamo anche visto come è possibile **governare** questa complessità in modo sistematico.



Per farlo ci vogliono uomini al vertice dell'impresa in grado di apprezzare **l'importanza** e **il valore** che porta all'impresa un **buon governo delle relazioni** con i propri stakeholder.



Vediamo ora cosa si sta facendo all'estero per **gestire le performance della comunicazione** e ... ovviamente **misurarne l'efficacia**.



Parte III.

Gli interventi per misurarle

La GPRA* ha messo un sistema di rilevazione:
il Communication Value System (CVS)
per gestire la performance della comunicazione

- Per attuarlo hanno **lavorato per due anni** uomini d'azienda, università, esperti di comunicazione e rappresentanti della consulenza di relazioni pubbliche.
- E' stato **sperimentato** e applicato presso diverse realtà aziendali nazionali e internazionali
- **Sta per essere diffuso** e divulgato tra tutti gli operatori tedeschi del settore
- Si sta costituendo **un gruppo di lavoro internazionale** (con rappresentanti anche italiani) per adattarlo ai diversi mercati europei ed extra europei.

**L'Associazione delle Agenzie di Relazioni Pubbliche Tedesca*

„Seven steps to the board room seat“

Introduction into the „Communications Value System“ (CVS)
– a communication performance management system by GPR A
Andreas Severin

Delhi, 4 October 2006



Two approaches are being discussed



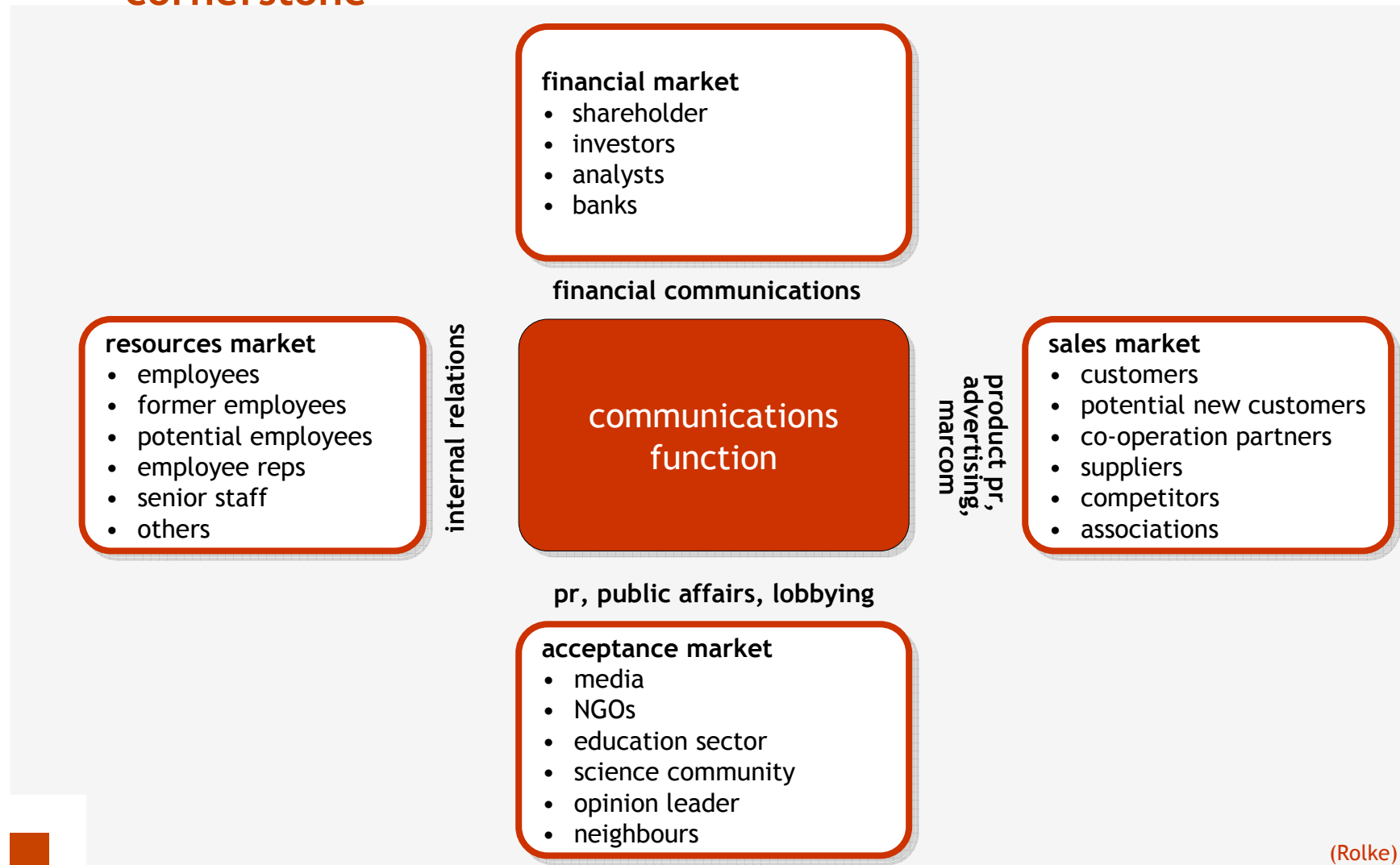
1. The monetary approach

- ▶ selective assessments in accordance with financial indicators
- ▶ How can we validate the contribution to intangible assets?

2. The strategic approach (CVS)

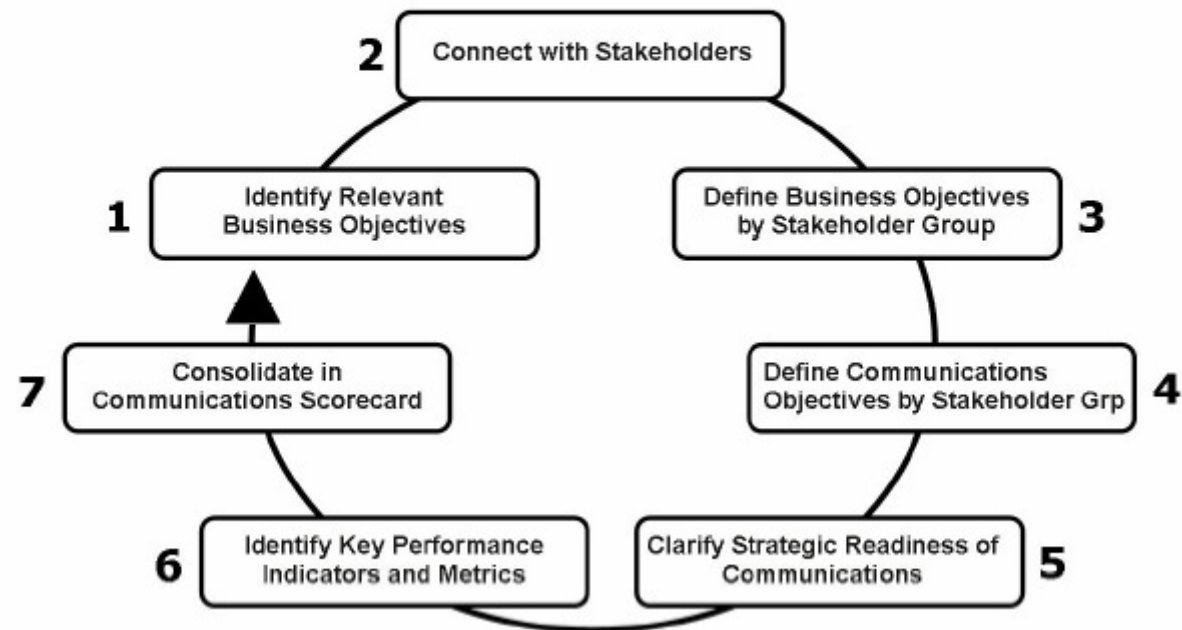
- ▶ process based management and evaluation of communications
- ▶ How can we ensure, that communications measurably contribute to financial and strategic goals?

The Stakeholder Model as the second cornerstone



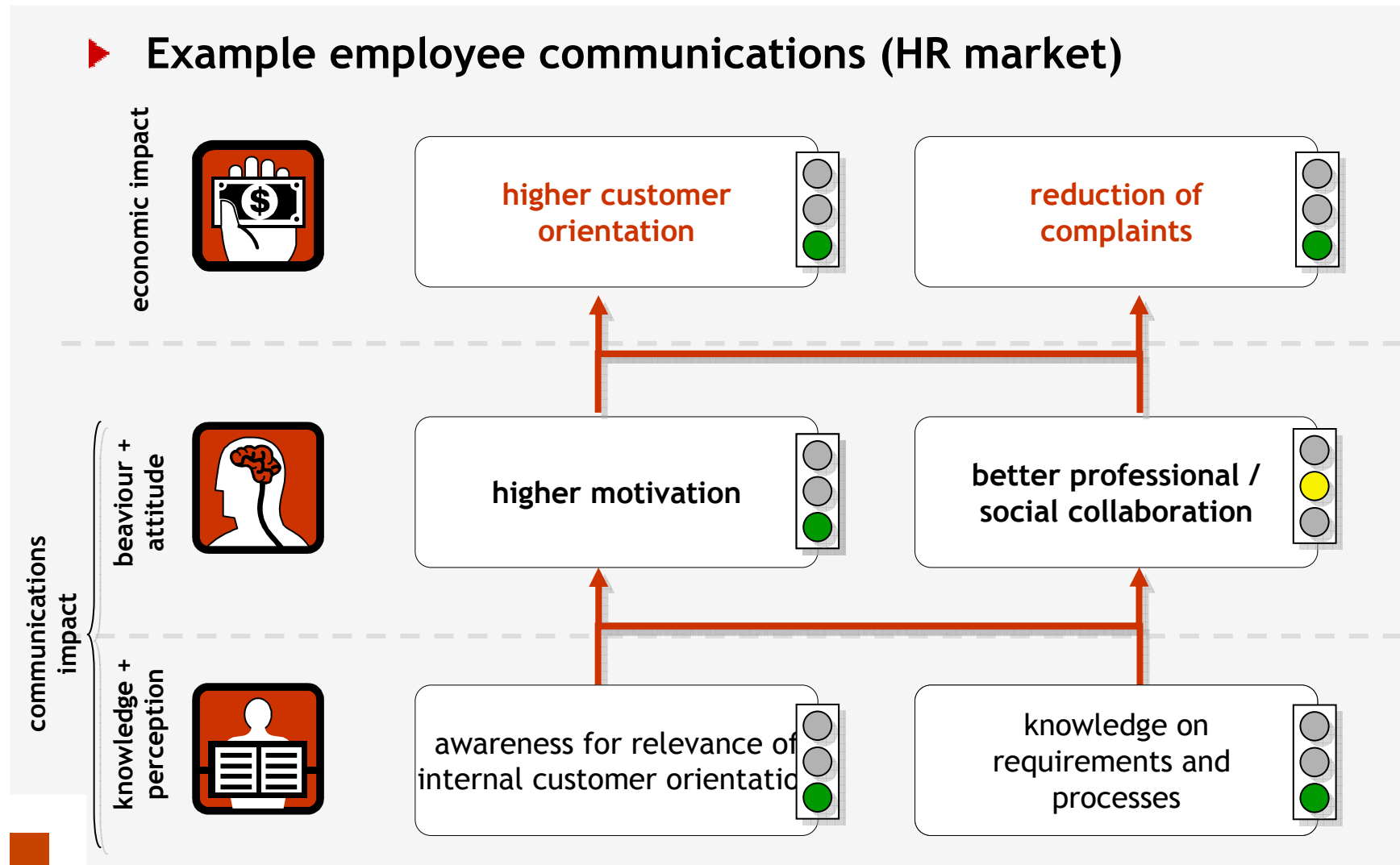
(Rolke)

Communication Value System - Seven Steps

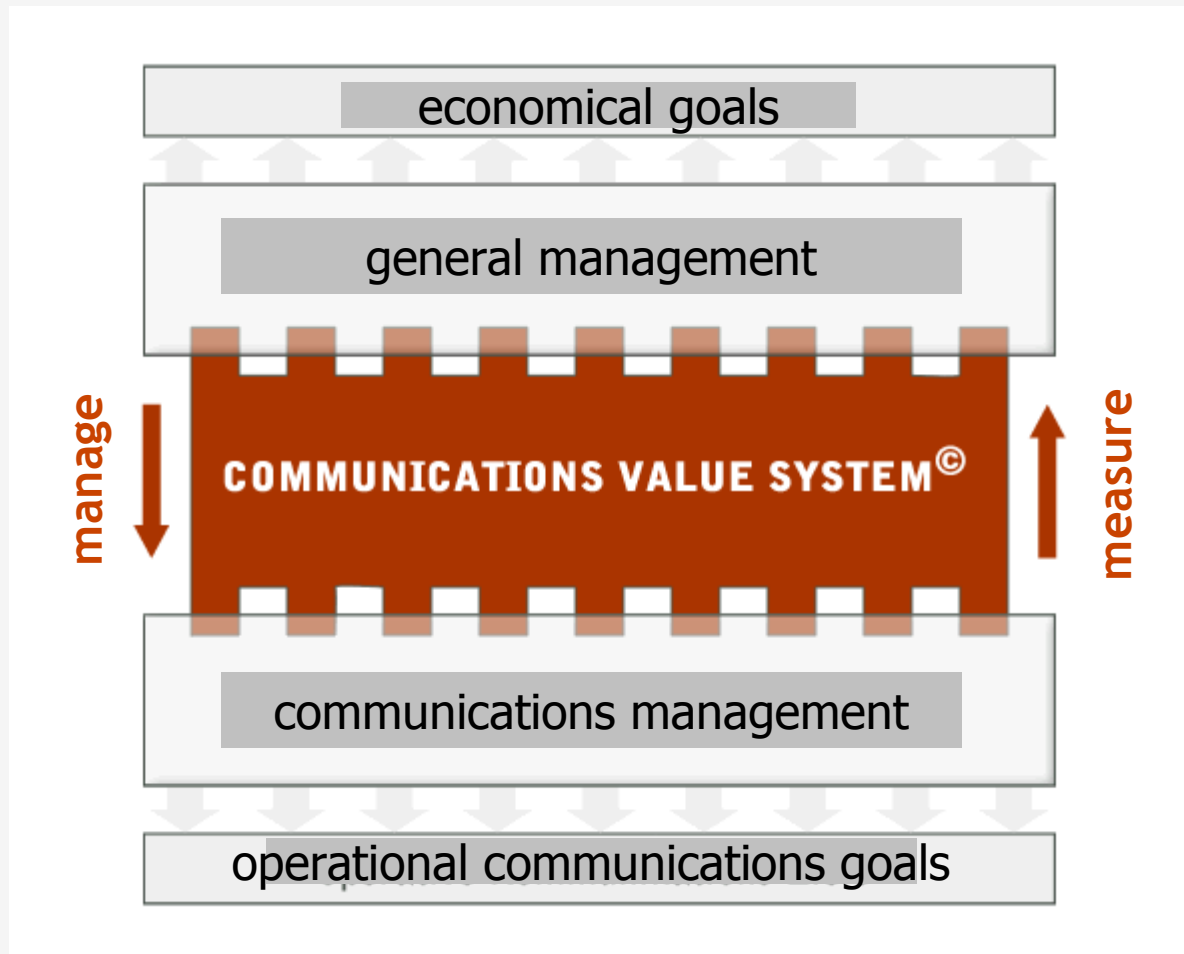


Communications value grows in 3 steps

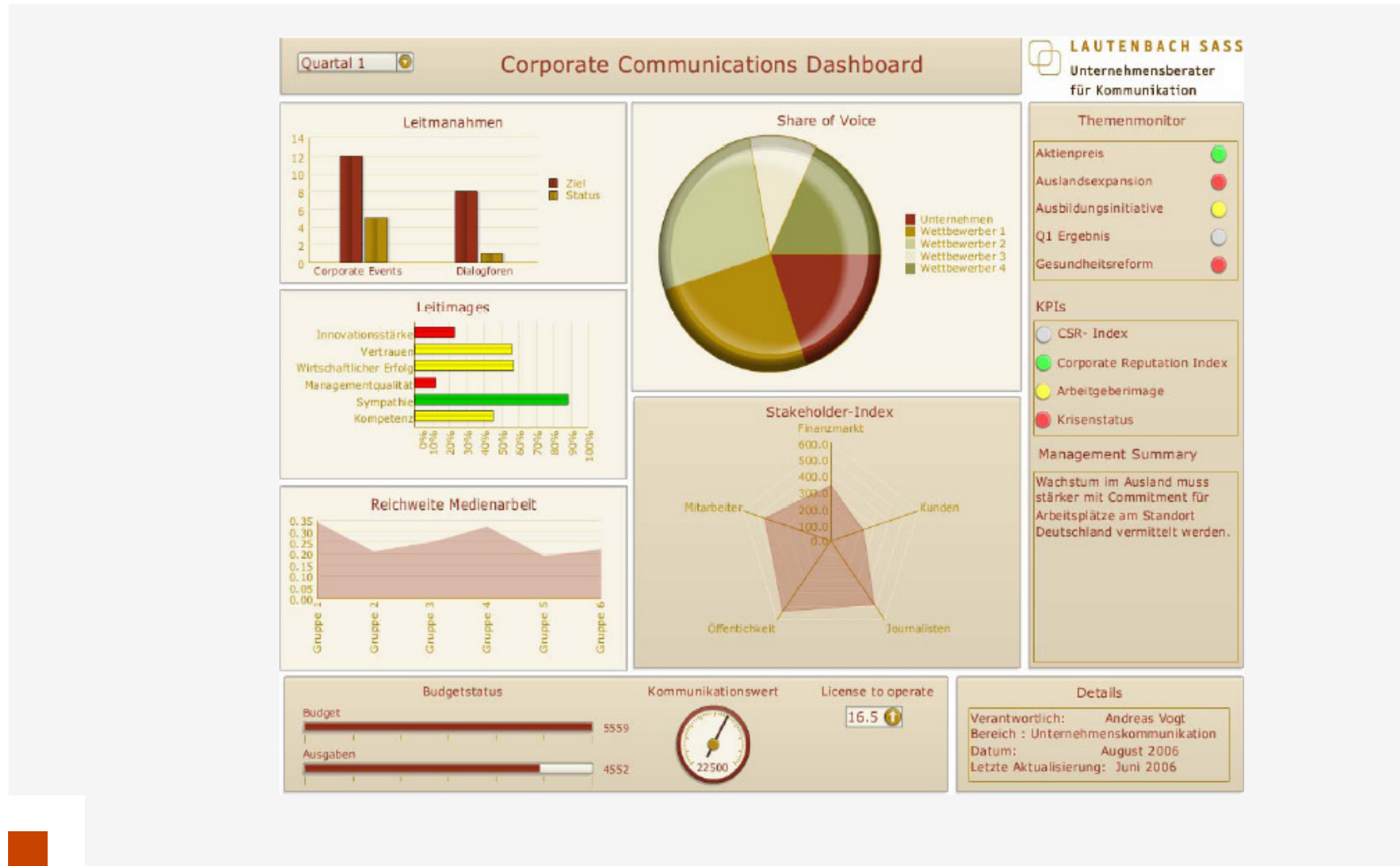
▶ Example employee communications (HR market)



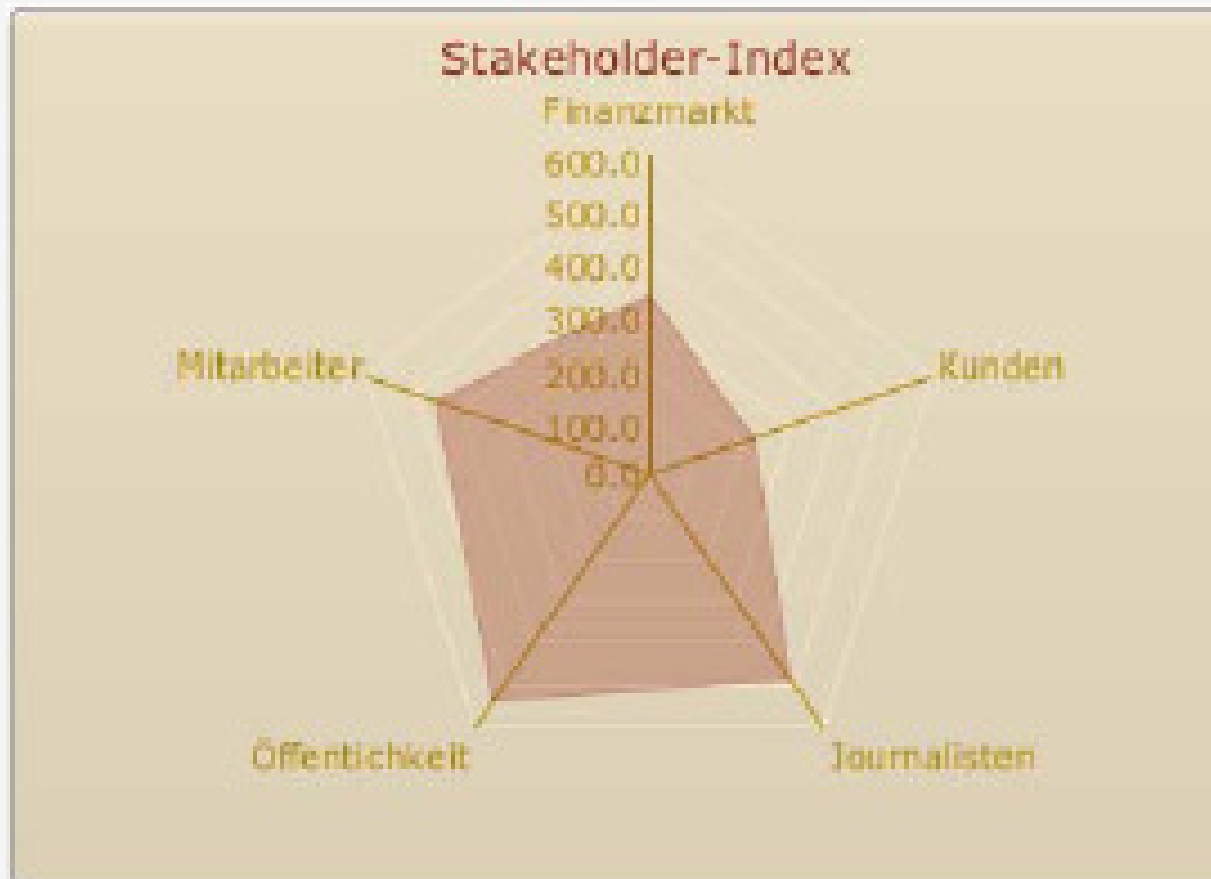
Getting communications in terms with management



looking ahead



looking ahead



Parte IV.

Il valore delle esperienze e conclu



1. Le relazioni positive possono **essere di supporto** agli obiettivi economici di un'impresa



2. Oggi la **complessità** delle relazioni che un'impresa ha in essere, esige un buon governo e **pianificazione** delle stesse.



3. Ogni **investimento** deve essere "**misurato**", in questa ottica anche la comunicazione deve essere sottoposta agli stessi processi di verifica.



4. **In Italia** si è **iniziato** da anni a fornire contributi per la gestione e rilevazione delle performance di comunicazione, seguendo la complessità cui è chiamata a rispondere.



Parte IV.

Il valore delle esperienze e conclusioni

5. Molto si è fatto, **tanto resta da fare.**
La collaborazione internazionale ci aiuterà ad accelerare il processo.



6. **Serve sinergia tra gli operatori** e servono operatori in grado di tenere sotto controllo/governare tutti gli aspetti della comunicazione ... per fare un passo in avanti, un passo di qualità!



7. Serve una **classe manageriale** (i leader d'azienda) **illuminata**, sensibile, aperta a sostenere il confronto con le imprese straniere, che faccia della comunicazione un fattore chiave di successo per l'impresa.

