



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova
Dipartimento di studi linguistici e letterari

Corso di Laurea Magistrale in
Strategie di Comunicazione
Classe LM-92

Tesi di Laurea

IL MANAGEMENT CONSULTING E LA COMUNICAZIONE

Relatore
Prof. Giampietro Vecchiato

Laureando
Matteo Carbonara
n° matr.1083344 / LMSGC

Anno Accademico 2014/2015

Indice

Introduzione	pag. 4
Capitolo 1. La consulenza	pag. 10
1.1 Definizione e caratteristiche generali.....	pag.10
1.2 La pianificazione strategica.....	pag. 15
1.3 La pianificazione operativa.....	pag. 22
1.4 Il consulente.....	pag. 27
Capitolo 2. Il Management Consulting	pag. 34
2.1.1 Il modello expertise.....	pag. 41
2.1.2 Il modello medico-paziente.....	pag. 42
2.1.3 il modello della consulenza di processo.....	pag. 44
2.2 La consulenza di processo.....	pag. 47
2.3 Ascolto e fiducia nella consulenza di processo.....	pag. 50
2.4 Consulenza e body language.....	pag. 58
Capitolo 3. La comunicazione	pag. 63
3.1 Definizione e concetti di base.....	pag. 63

3.2	Le Relazioni Pubbliche.....	pag. 70
3.3	Focus sulle Digital PR.....	pag. 79
3.4	L'utilità della comunicazione e delle RP per le imprese.....	pag. 85
3.5	Comunicazione istituzionale, interna ed esterna.....	pag. 90
3.5.1	La comunicazione istituzionale.....	pag. 91
3.5.2	La comunicazione interna.....	pag. 98
3.5.3	La comunicazione esterna.....	pag. 104
Capitolo 4.	I testimoni privilegiati.....	pag. 110
4.1	La ricerca.....	pag. 110
4.2	L'intervista: Mariapaola La Caria.....	pag. 115
4.3	L'intervista: Filippo Nani.....	pag. 118
4.4	L'intervista: Luigi Norsa.....	pag. 121
4.5	L'intervista: Simone Dattoli.....	pag. 125
4.6	L'intervista: Fabio Ventoruzzo.....	pag. 127
4.7	L'intervista: Giancarlo Panico.....	pag. 130
Conclusioni.....		pag. 133
Bibliografia.....		pag. 142
Sitografia.....		pag. 145
Appendice.....		pag. 146

Introduzione

*L'uomo cerca un ostetrico delle proprie idee,
l'altro qualcuno in cui egli possa recare aiuto:
così nasce un buon dialogo.
(Friedrich Nietzsche)¹*

Friedrich Nietzsche scrisse questo aforisma nel 1886, in una delle opere cardini della filosofia del XIX° secolo.

Sebbene estrapolato da un contesto molto diverso da quello della consulenza, tali parole esprimono a mio avviso l'essenza stessa di questa professione.

In queste poche righe Nietzsche affronta alcuni dei concetti che saranno poi gli argomenti salienti dell'elaborato che andrò a presentare, ovvero uomo, idee, aiuto e dialogo.

Questa allegoria di Nietzsche mi è tornata in mente poiché rispecchia perfettamente l'idea che mi sono fatto riguardo la pratica della consulenza, al termine di un percorso di studi in cui questo ambito mi ha interessato particolarmente: parafrasando il filosofo tedesco, "l'uomo" può benissimo corrispondere al cliente che necessita l'aiuto sapiente di un esperto, ovvero "l'ostetrico".

Come infatti un ostetrico/a assiste una donna nel periodo della gravidanza, e soprattutto nel delicato momento del parto, così un professionista del campo consulenziale può assistere il committente durante tutte le fasi del progetto: dalla pianificazione, alla messa in atto delle varie strategie scelte fino alla misurazione dei risultati ottenuti.

Come accennavo in precedenza, la fiducia, ma ancora prima il dialogo, sono elementi fondanti quando si parla di comunicazione in generale e di consulenza in particolare.

¹F. Nietzsche, *Al di là del bene e del male*, 1886.

Basare il rapporto professionale sul “διάλογος²” (dal greco “dialogo”, “conversazione”, “scambio”) è infatti essenziale perché le parti interagiscano scambiandosi informazioni, idee e consigli, affinché poi la consulenza raggiunga gli obiettivi prefissati.

Dopo questo breve *excursus* filosofico, posso illustrare ciò che si propone questa tesi.

Il tema affrontato è quello della consulenza, e nello specifico quello del *Management Consulting* applicato al settore della comunicazione.

La scelta di prendere in esame questo argomento è maturata al termine di un percorso specialistico universitario che mi ha fatto acquisire le conoscenze, nonché le competenze, necessarie per approfondirlo al meglio.

Già al termine del triennio di Comunicazione, ho avuto una prima, seppur piccola, esperienza come consulente; assieme ad alcuni miei colleghi, abbiamo infatti assistito alcune piccole società e *startup* che avevano la necessità di migliorare le loro capacità comunicative.

La voglia di mettere in pratica quanto appreso durante il mio percorso di studi, mi ha infatti spinto ad avere un'idea iniziale, sebbene piuttosto indicativa, di cosa significhi rapportarsi con clienti che hanno aspettative, idee e bisogni da soddisfare.

Per affrontare al meglio queste piccole “sfide” con cui ho avuto a che fare mi è sembrato doveroso e necessario cominciare a documentarmi al meglio sulle dinamiche che coinvolgono da vicino un consulente.

Avere la possibilità di leggere testi di importanti professionisti italiani e internazionali mi ha infatti permesso di avere un approccio più approfondito alla materia, seppure ai fini di piccoli progetti.

Immedesimarmi sul campo con le situazioni e i problemi che più volte sono comparsi nel corso di queste letture, mi è stato di grande aiuto: sia da un profilo prettamente nozionistico, dandomi la possibilità di entrare in contatto con tematiche con cui non avevo ancora avuto dimestichezza; sia dal lato pratico, indicandomi e suggerendo come comportarsi in determinate situazioni.

² GI. Vocabolario della lingua greca, F. Montanari, Loescher, 2013

Il fatto poi che durante la stesura di questa tesi abbia avuto la possibilità di constatare sul campo quanto stavo apprendendo documentandomi, è stato indubbiamente una marcia in più per l'accuratezza del mio lavoro.

L'obiettivo principale che mi sono posto durante questi mesi era quindi quello di riuscire ad indagare nel modo più completo e approfondito possibile il mondo del *Management Consulting* legato al settore della comunicazione.

Da dove nasce questo modello? Quali metodi propone? Ma soprattutto, è efficace nella risoluzione di situazioni anche critiche?

Per avere un quadro il più esaustivo possibile, ho deciso di affiancare al lavoro di ricerca una serie di interviste con riconosciuti professionisti del settore che in qualità di esperti potevano in qualche modo confermare o eventualmente smentire quanto stavo apprendendo.

Inoltre speravo potessero condividere i motivi che li hanno portati ad intraprendere questo tipo di carriere, soffermandosi magari su esperienze particolari con i loro clienti attraverso considerazioni di tipo personale.

La scelta è ricaduta su Mariapaola La Caria, Filippo Nani, Luigi Norsa, Simone Dattoli, Fabio Ventoruzzo e Giancarlo Panico.

Sono tutte personalità autorevoli nel campo della consulenza, con specializzazioni e approcci diversi, ma con le medesime prerogative: l'assistenza del cliente tramite la comunicazione e lo scambio di informazioni.

La prima parte del capitolo 1 introduce il tema della consulenza, fornendo una definizione standard e soffermandosi su alcuni aspetti legislativi legati a questa attività. La seconda e la terza parte invece si concentrano sulle due diverse forme di pianificazione in cui un'attività di consulenza viene suddivisa: quella strategica e quella operativa.

In entrambi i casi vengono fornite spiegazioni sull'importanza che queste due diverse forme di pianificazione rivestono all'interno dell'attività di consulenza, di cosa effettivamente si occupano e quali sono i principali strumenti adoperati. Sempre in questo capitolo viene dedicata un'intera sezione al ruolo del consulente;

una panoramica generale che punta a chiarire diversi aspetti ancora oggi poco noti della professione.

Il secondo capitolo è incentrato interamente sul *Management Consulting*. L'introduzione è stata dedicata alla sua evoluzione temporale, una cronistoria dalla sua nascita fino ai tempi più recenti in cui si è potuta notare un significativo cambiamento.

Basandomi poi sulle ricerche e sui testi di Edgar H. Schein, il maggior esperto mondiale di *Management Consulting*, ho riproposto i tre modelli da lui teorizzati come principi cardine per la consulenza, ricostruendone le caratteristiche principali. Il "modello esperto", quello "medico-paziente" ed infine la "consulenza di processo" sono tre diverse possibilità che si parano davanti ad un consulente nel momento in cui deve iniziare un nuovo incarico.

Pur essendo tutte valide alternative, Schein focalizza la sua attenzione sulla "consulenza di processo", ritenuta sia quella più complessa, ma anche quella più efficace e con la possibilità per il consulente di poter incidere maggiormente in tutto il processo di consulenza.

All'interno di questo capitolo emergeranno altre due tematiche che ho voluto fortemente evidenziare e che ho pensato potessero poi rivelarsi veri punti cardini: l'ascolto e la fiducia.

L'importanza di questi due concetti è un punto focale del mio lavoro di ricerca ed è per questo che ho deciso di dedicare un'intera sezione dell'elaborato.

Infine una rapida panoramica sul *body language*, disciplina ancora poco conosciuta ma che dal mio punto di vista può essere molto importante per tutti quei professionisti che hanno nel contatto con il pubblico uno degli aspetti salienti del proprio lavoro.

Il capitolo 3 si apre con una panoramica sul mondo della comunicazione attraverso la teoria di Shannon e Weaver, le massime di Grice e gli assiomi di Watzlawick.

Questi autori hanno permesso di contestualizzare e rendere finalmente più concreta una disciplina da sempre oggetto di studio ma che fino ad allora non si era riusciti a racchiudere all'interno di definizioni.

L'oggetto principale di questa sezione si basa però sulle relazioni pubbliche, materia tanto antica quanto oggetto di innumerevoli cambiamenti nel corso dei secoli.

Disciplina contestualizzata all'interno di un quadro storico-politico dove verranno citati i più importanti professionisti del settore, le loro teorie e gli strumenti di cui dispongono per operare in questa professione.

I continui mutamenti a livello tecnologico degli ultimi anni hanno permesso a nuove figure professionali di affacciarsi in questo campo ed affiancarsi a quelle già esistenti; le *Digital PR* sono l'esempio perfetto di come le Relazioni Pubbliche e i *new media* abbiano integrato alla perfezione tradizione e innovazione.

Le differenze tra *Digital PR* e Relazioni Pubbliche tradizionali saranno meglio approfondite attraverso uno studio del diverso contesto in cui operano, degli *stakeholder* con cui devono interfacciarsi e degli strumenti che utilizzano per lavorare.

La seconda parte di questo capitolo affronta l'utilità delle relazioni pubbliche nei confronti delle imprese; l'obiettivo è evidenziare l'importanza delle PR e di come possano effettivamente aiutare le imprese a differenziarsi dai propri *competitors* e ad approcciarsi con i diversi *stakeholder* nella maniera più corretta ed efficace possibile.

Il capitolo si conclude infine con la descrizione di tre diversi tipi di comunicazione: istituzionale, interna ed esterna.

Il quarto capitolo è il fulcro della mia tesi: al suo interno infatti è possibile trovare l'indagine qualitativa che ho deciso di intraprendere grazie alle interviste a sei dei maggiori esperti di comunicazione a livello nazionale.

L'obiettivo è quello di mettere in luce il ruolo della consulenza nelle loro professioni, e attraverso domande dettagliate capire realmente di cosa si occupano, quali sono gli strumenti che adoperano maggiormente e come instaurano e consolidano il rapporto con i loro clienti.

Per concludere, si segnala come in allegato siano presenti le trascrizioni delle risposte alle interviste. Tutte e sei sono state effettuate in un arco di tempo compreso dall'inizio di settembre alla fine di ottobre.

Le conclusioni consistono in un bilancio del lavoro di ricerca e di quello di indagine. Capire attraverso l'analisi delle interviste quanto temi come ascolto e fiducia influenzino il lavoro di questi professionisti; ma soprattutto evidenziare quanto emerso da questi colloquio. Mi aspetto infatti che ognuno dei sei consulenti possa mettere in risalto aspetti diversi di questo settore, e che possano darmi, attraverso i loro racconti, una panoramica quanto più dettagliata e approfondita possibile sul loro ruolo.

Capitolo I. La consulenza

1.1 Definizione e caratteristiche generali

La consulenza viene definita comunemente come una prestazione lavorativa professionale da parte di un consulente, ovvero un soggetto che, avendo accertata qualifica ed esperienza in una determinata materia, consiglia e assiste i propri clienti o committenti nello svolgimento di cure, atti, bisogni, pratiche o progetti, fornendo o implementando informazioni, pareri o soluzioni.

Il compito principale della consulenza è quindi quello, una volta apprese le informazioni che il cliente ha comunicato, di aggiungervi la propria esperienza, conoscenza e professionalità così da promuoverne gli sviluppi nel senso desiderato; in questo contesto è fondamentale che si instauri un rapporto di fiducia tra il committente e chi fornisce la consulenza.

Tale fiducia può derivare da un rapporto di lavoro pregresso, dal prestigio del consulente, dalle sue competenze e capacità dimostrate, o dai titoli accademici professionali conseguiti.

In alcune situazioni al consulente è richiesta una prestazione di tipo teorico/strategica ovvero la mera trasmissione di conoscenze e istruzioni che il cliente dovrà poi applicare autonomamente: in questo caso la consulenza si identifica maggiormente con l'attività di formazione. In altre, diametralmente opposte, al consulente è richiesto di eseguire materialmente parte della risoluzione del problema (consulenza operativa.)

Il ricorso alla consulenza esterna da parte di un'azienda, diffuso nell'ambito dei servizi, viene definito *outsourcing*³, ovvero l'esternalizzazione delle risorse umane.

Questa pratica è motivata spesso da diversi tipi di esigenze tra cui l'elevato grado di specializzazione professionale dei consulenti per la prestazione lavorativa richiesta e dalla possibilità di abbattere i costi imponibili del professionista al termine della prestazione fornita dallo stesso attraverso forme di lavoro contrattuali tipiche.

Di questa tipologia fanno parte per esempio i contratti di lavoro a progetto, quelli di somministrazione di lavoro o ancora quelli attraverso semplici accordi economici tra le parti in cui il consulente è dotato di partita IVA.

Le prestazioni di consulenza possono essere richieste sia da soggetti privati che da soggetti pubblici come le pubbliche amministrazioni (nel caso in cui non siano in grado di raggiungere con le proprie risorse i risultati attesi).

Nello specifico il ricorso alla consulenza è particolarmente utilizzato dalle organizzazioni pubblico-amministrative o dagli enti governativi, tanto che in passato sono stati riscontrati abusi di questa pratica, attirando su di essa critiche dovute agli ingenti costi totali imponibili al richiedente (lo Stato, e di conseguenza, al cittadino contribuente).

Molto spesso è possibile che le attività di consulenza vengano affidate a società private esterne (come già citato si tratta di *outsourcing*), una pratica molto diffusa negli ultimi dieci-quindici anni quando, una sempre maggiore specializzazione degli addetti al lavoro, ha permesso di affinare tecniche finalizzate alla risoluzione dei problemi sempre più complesse e mirate.

È opportuno inoltre fare un'ulteriore distinzione tra i soggetti che di norma richiedono un servizio di consulenza:

³ "trasferire a fornitori esterni servizi e attività interni a un'azienda". www.treccani.it

- consulenza alle persone fisiche (consumatori, lavoratori, cittadini, pazienti, assistiti). In generale individui necessitanti di un servizio consulenziale ma all'infuori dello svolgimento di un'attività economica come soggetti titolari di partita iva;
- consulenza alle imprese (ditte individuali, società, imprese). Ovvero soggetti che svolgono attività economiche artigianali, industriali, commerciali, professionali, agricole. Questa tipologia di consulenza viene definita come consulenza aziendale.

La consulenza alle persone e quella aziendale sono due attività che differiscono molto tra loro e per questo motivo anche per i consulenti che si occupano di tali attività sono necessarie competenze specifiche e mirate (es. consulenza medica, legale, commerciale).

Per poter emergere è quindi necessario acquisire *skills* che permettano di distinguersi dai propri *competitors* e al tempo specializzarsi in una delle due aree sopra descritte.

Basti pensare come un consulente che lavori per enti e imprese è tenuto ad interfacciarsi con gli uffici dei clienti e ad adeguarsi di conseguenza alle loro diverse procedure (anche fossero solo quelle di carattere amministrativo).

In Italia l'attività di consulenza è disciplinata dagli artt. 2222 e seguenti del Codice Civile che definisce la prestazione o "contratto d'opera intellettuale".

Secondo il Codice Civile si parla di prestazioni d'opera (chiamate anche "consulenze professionali"): *"Quando una persona si obbliga a compiere verso un corrispettivo un'opera o un servizio, con lavoro prevalentemente proprio e senza vincolo di subordinazione nei confronti del committente, si applicano le norme di questo capo, salvo che il rapporto abbia una disciplina particolare nel libro IV"*⁴.

⁴ Art 2222. Codice Civile

Le consulenze professionali, dal punto di vista normativo, sono definite prestazioni di opera (intellettuale) e fanno riferimento principalmente agli articoli dal 2222 al 2228 del Codice Civile e, se si tratta di prestazioni d'opera intellettuale, agli articoli 2229-2230 e seguenti sempre del Codice Civile dove è specificato come *“la legge determina le professioni intellettuali per l'esercizio delle quali è necessaria l'iscrizione in appositi albi o elenchi.*

L'accertamento dei requisiti per l'iscrizione negli albi o negli elenchi, la tenuta dei medesimi e il potere disciplinare sugli iscritti sono demandati [alle associazioni professionali], sotto la vigilanza dello Stato, salvo che la legge disponga diversamente.

Contro il rifiuto dell'iscrizione o la cancellazione dagli albi o elenchi, e contro i provvedimenti disciplinari che importano la perdita o la sospensione del diritto all'esercizio della professione è ammesso ricorso in via giurisdizionale nei modi e nei termini stabiliti dalle leggi speciali”⁵.

Nel seguente articolo invece viene sottolineato come *“Il contratto che ha per oggetto una prestazione d'opera intellettuale è regolato dalle norme seguenti e, in quanto compatibili con queste e con la natura del rapporto, dalle disposizioni del capo precedente.*

Sono salve le disposizioni delle leggi speciali”⁶.

Quando invece il fornitore è un'impresa, si tratta allora di acquisto (oppure, se del caso, appalto) di servizi e non di prestazioni d'opera.

Illeciti specifici.

Il termine “consulenza” è un vocabolo applicabile a diversi settori, contesti, categorie e attività, che non è possibile standardizzare per competenze, titoli e obblighi nel rapporto, e per questo passibile di numerosi equivoci. Tutto ciò

⁵ Art. 2229. Codice Civile.

⁶ Art 2230 Codice Civile.

facilita abusi e illeciti di diverso tipo, da quelli apparentemente innocui (come dare consigli di natura professionale senza averne titolo) ad altri configurabili come vere e proprie truffe.

Abuso dei termini.

Nel caso in cui l'uso dei sostantivi consulenza, consulente e altri similari, seguiti da un attributo qualificante, serva ad intrattenere un rapporto remunerativo su base privatistica, senza alcuna formale garanzia, si parla di abuso di termini. In tali casi sia le professioni che l'utenza sono danneggiate da attività abusive di consulenza, le prime nell'immagine e la seconda per assenza di tutela e garanzia. Efficace difesa di abusanti e loro sodalizi chiamati in giudizio, è l'argomento per cui i diversi modi di denominare ciò che comunque è "consulenza" non corrispondano al significato ristretto del vocabolo nella lingua italiana, ma ne estendano e legittimino l'attività fuori dell'area regolamentata.

Abuso delle funzioni.

La consulenza può essere spesso un modo sostanzialmente lecito di aggirare le normative e ricompensare un professionista per servizi diversi, non rientranti tra le prestazioni categoriali dalla prestazione fatturata. Questa prassi può però tramutarsi comunque in un illecito amministrativo.

Qualora si verificano casi in cui vengano super-fatturate delle consulenze per finanziare poi attività illecite si parla di riciclaggio (es. attività di consulenza ad opera di partiti politici che si scoprono poi essere finalizzate a finanziare il partito stesso).

Abuso della legittimazione.

Questo è invece il caso in cui un incarico di consulenza viene assegnato come ricompensa di favori pregressi.

Mancando però un nesso di causalità, non è possibile configurare una fattispecie illecita: questo poiché la causa precede cronologicamente l'effetto e la consulenza pagata dopo aver ricevuto un favore non è imputabile a malafede.

Reati.

Nel caso in cui le attività di consulenza che difettano di legittimazione siano reiterate nel tempo, ed è possibile inoltre dimostrare la malafede dei soggetti interessati, si potrà imputare a questi il reato di falso nelle diverse configurazioni.

Pianificazione.

Anche la consulenza, come tutte le attività commerciali, opera su due diversi livelli: uno strategico, ed uno operativo; di seguito vengono approfonditi questi due concetti.

1.2 La pianificazione strategica

La pianificazione strategica è uno dei processi di organizzazione che, partendo da un contesto generale, effettua un'analisi su determinati aspetti specifici.

Comprende una serie di attività che permettono il conseguimento degli obiettivi dell'intera organizzazione nel medio-lungo periodo e che possono essere successivamente misurati in base alle esigenze.

Questo processo organizzativo consente di definire una strategia o la direzione da perseguire per assumere decisioni relative all'allocazione delle diverse risorse.

Volendo semplificare la questione, la "pianificazione strategica" permette di rispondere a tre domande:

- che cosa facciamo? Ovvero quali sono le diverse attività di cui si occupa un'organizzazione ed in quale contesto opera.
- Per chi lo facciamo? Quali sono le tipologie di cliente con cui ci si interfaccia, e qual è il loro settore di competenza.
- Come facciamo ad eccellere? Come ci si pone nei confronti di un cliente, come ci si differenzia da un competitor e come si agisce per risolvere una problematica.

Queste tre domande possono essere riassunte nella definizione che Alexander Osterwalder assegna al *Business Model Canvas* che "descrive la logica con la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore"⁷.

La pianificazione strategica divenne un nodo centrale per quasi tutte le società a partire dagli anni '60, quando ricoprì un ruolo decisivo nel campo del management.

Nel 1980, Michael Porter scrisse che la pianificazione strategica includeva quattro elementi chiave⁸:

- I punti di forza e di debolezza di un'organizzazione.
- I valori personali dei soggetti chiave (es. il Management, il CDA).
- Le opportunità e le eventuali minacce che possono colpire un'organizzazione.
- Le aspettative della comunità nei confronti di quella organizzazione.

⁷ Alexander Osterwalder, *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, Wiley, 2012.

⁸ *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.

I primi due elementi sono necessariamente legati a fattori interni all'organizzazione, mentre i secondi due si riferiscono invece a fattori esterni. Questo tipo di pianificazione viene messa in atto da professionisti del settore quali *strategic planners* o strateghi che coinvolgono al tempo stesso diversi membri e risorse presenti già all'interno delle organizzazioni o delle società di consulenza specializzate in questo tipo di attività.

Il termine strategia può avere diversi significati tutti però accomunati dalle medesime azioni: fissare gli obiettivi, stabilire le azioni per raggiungere gli obiettivi e selezionare le risorse utilizzate per metterle in atto.

Si possono identificare inoltre quattro concetti molto importanti nell'ambito della pianificazione strategica: la *missione*, la *vision*, i valori e le strategie.

La *missione* è più semplicemente la dichiarazione d'intenti, lo scopo, l'essenza stessa di un'attività.

Rispetto alla *vision* è maggiormente incentrata sul presente e proprio grazie ad essa il management definisce la propria azienda e la pone sul mercato differenziandola dai suoi *competitors*.

La *vision* indica la proiezione di uno scenario che un'azienda o un imprenditore vuole raggiungere nel futuro e che rispecchia i suoi valori, i suoi ideali e le sue aspirazioni generali. Non è un concetto astratto, anzi, tutto il contrario. Un'efficace *vision* deve essere chiara, facilmente memorizzabile e proiettata sempre al futuro.

I valori sono tutto ciò in cui si crede, la filosofia che appartiene ai componenti che lavorano all'interno di un'organizzazione.

Coincidono con una serie di scopi, desideri e bisogni strutturati in modo tale che vadano a definire quell'insieme di criteri che guidano il comportamento delle persone orientandole e supportandole.

Infine con strategia ci si riferisce all'attività vera e propria orientata a produrre la migliore condizione possibile per andare ad operare nel settore specifico di competenza.

Nel testo di Vecchiato (2008) viene descritta la costruzione di un piano di comunicazione. Analizzandone gli aspetti salienti, è possibile dal mio punto di vista poter applicare questo modello a gran parte dei settori in cui deve operare un professionista che si occupa di *Management Consulting*.

Per questo ho deciso di riportare i punti fondamentali di questo schema, suddividendoli nei due tipi di pianificazione.

Nella pianificazione strategica ho pensato di fare rientrare attività come l'analisi del contesto e dello scenario, l'individuazione e l'ascolto dei pubblici ed infine la definizione degli obiettivi.

Nella pianificazione operativa ho ritenuto invece opportuno considerare attività come la scelta della strategia e degli strumenti da adottare, la pianificazione delle azioni e il monitoraggio/misurazione/valutazione dei risultati ottenuti.

Questo prospetto mi è sembrato il più chiaro e fruibile possibile per poter dare un'idea delle principali azioni compiute da un consulente e di tutti i numerosi fattori che devono essere presi in considerazione quando ci si affaccia ad un nuovo progetto.

Innanzitutto la prima cosa che un consulente deve prendere in considerazione quando decide di accettare questo tipo di impiego è il contesto in cui dovrà andare ad operare. È una fase molto delicata e per questo deve essere continuamente aggiornata e tenuta sotto stretta osservazione.

Tradizionalmente si differenzia tra contesto interno (ovvero le caratteristiche che permettono ad un'organizzazione di distinguersi dalle altre come: punti

di forza, debolezza, e le risorse disponibili) e contesto esterno (ovvero l'ambiente ed il mercato/settore merceologico in cui il cliente opera).

Un altro fattore molto importante riguarda l'analisi dello scenario, ovvero il grado di conoscenza di una situazione futura nella quale l'organizzazione potrebbe essere chiamata ad intervenire per prendere decisioni o in cui potrebbe incappare.

Una seconda questione riguarda l'individuazione dei pubblici da coinvolgere, ovvero gli *stakeholder* attivi (nel caso in cui siano soggetti consapevoli della loro importanza) e gli *stakeholder* passivi (nel caso in cui invece non siano ancora consapevoli della possibilità di poter interagire con l'organizzazione).

La terza fase riguarda l'ascolto, un tema a cui sono particolarmente legato e a cui ho deciso di dedicare un'intera sezione di questo mio elaborato (vedi pag. 50) e su cui preferisco non dilungarmi troppo in questa fase. Quello che posso però anticipare è come dal mio punto di vista non si possano scindere il processo di consulenza da quello dell'ascolto, un fattore chiave e determinante ai fini del raggiungimento dei propri obiettivi.

Proprio la definizione degli obiettivi rappresenta il quarto fattore da prendere in esame.

Vecchiato (2008) in questo caso suddivide gli obiettivi in due tipologie: quelli economici (es. aumento fatturato) e quelli di comunicazione (es. il miglioramento della reputazione o della notorietà tra la comunità).

Nel corso della consulenza o anche all'inizio della pianificazione si possono comunque individuare ulteriori obiettivi definiti in questo caso intermedi, proprio perché possono essere dei punti di svolta all'interno del processo di consulenza o perché possono presentarsi inaspettatamente durante una fase qualunque del progetto.

Infine ho ritenuto opportuno far rientrare all'interno della pianificazione strategica anche la definizione dei messaggi chiave, un'attività che deve

essere sempre familiare al pubblico, credibile dal punto di vista dell'emittente e del contenuto, ma soprattutto comprensibile.

Solitamente la fase di definizione di un messaggio è sempre seguita da una fase di pre-test in modo tale da avere un riscontro preventivo di quanto poi potrebbe a succedere.

Per cercare di ottimizzare al meglio la pianificazione strategica, ed ottenere dei feedback quanto più affidabili, vengono utilizzate una serie di tecniche e di strumenti, tra questi i più noti ed usati sono:

- **analisi PEST:** è un'analisi il cui scopo è quello di individuare quali variabili possono essere rilevanti nel processo decisionale, nelle scelte strategiche ed operative dell'organizzazione. Può anche essere sviluppata in chiave prospettiva con lo scopo di individuare i principali elementi di discontinuità con cui ci si vuole confrontare. Le variabili analizzate sono quattro (politica, economia, società e tecnologia);
- **analisi SWOT:** è uno strumento che permette di sintetizzare i punti di forza/debolezza e possibilità/minacce esterne di un dato prodotto, territorio o azienda;
- **analisi PESTEL:** fornisce una fotografia istantanea di un paese o di un'area geografica in un determinato momento storico, valutandone l'attività complessiva secondo lo studio di variabili politiche, economiche, sociali, tecnologiche, ambientali e, a differenza della PEST, anche legali;
- **analisi EPISTEL:** strumento che fonde l'analisi PEST e quella PESTEL, prendendo in considerazione un ulteriore fattore, l'informatica;
- **scenario Planning:** è una tecnica di origini militari che permette alle organizzazioni di fare delle pianificazioni a lungo termine in un contesto di incertezza e complessità.

- **approccio ATM:** è un metodo di analisi costituito da tre diverse fasi che permette rispettivamente di misurare le condizioni antecedenti, le strategie di risultato e la misurazione dei progressi e dell'impatto di un'organizzazione;
- **mappa della strategia:** è un diagramma utilizzato per documentare gli obiettivi strategici primari perseguiti da un'organizzazione o da un team.⁹

Come detto il processo di pianificazione strategica è un'attività fondamentale per qualsiasi azienda che ragioni in un'ottica di medio-lungo periodo.

Nonostante ciò anche questo tipo di pianificazione può avere dei rischi, ed è sempre bene non sottovalutarli, o peggio ancora non esserne la corrente.

La prima criticità può risiedere nel fatto che venga separata in maniera troppo netta la parte di formulazione della strategia da quella di implementazione; una divisione che potrebbe non aiutare a coordinare efficacemente le attività da svolgere.

Un seconda questione potrebbe riguardare il fatto di non prendere in considerazione la struttura organizzativa e l'esigenza di adeguamento delle competenze interne all'evoluzione ambientale; è necessario infatti essere sempre aggiornati sugli organigrammi e cercare di affidare le mansioni alle persone più competenti nelle diverse *skills*.

L'ultima problematica è connessa alla scarsa attenzione nei riguardi dell'ambiente socio-istituzionale in cui spesso si va ad operare.

Come detto in precedenza alla pianificazione strategica segue quella operativa.

⁹ Renger, R., & Titcomb, A. (2002). A Three Step Approach to Teaching Logic Models. American Journal of Evaluation.

1.3 La pianificazione operativa

La pianificazione operativa cerca di tradurre gli obiettivi strategici in obiettivi operativi che hanno un orizzonte temporale di breve termine (indicativamente non superiore all'anno) e che possono quindi essere misurabili.

I consulenti che lavorano in questo ambito la prediligono rispetto a quella strategica in quanto risultata essere più concreta, tecnica e con risultati maggiormente verificabili.

La fase di pianificazione strategica è per lo più incentrata sull'ascolto: sia da parte del consulente che si informa sulle esigenze del cliente, su cosa si aspetta, su gli obiettivi da perseguire ed il budget a disposizione, sia da parte del committente che ha l'opportunità di ascoltare la presentazione della società di consulenza che di norma tende a presentare i propri valori legati a *vision, mission, modus operandi* e *case history* particolarmente rilevanti

È in questo momento che la pianificazione strategica subisce un cambio di rotta passando a quella operativa.

Bisogna quindi iniziare la trasposizione di tutto quello che si era elaborato precedentemente in un'ottica concreta in base alle esigenze del cliente che ci si trova davanti.

Se nella sezione precedente abbiamo affrontato quelle che dal mio punto di vista possono essere ritenute le cinque attività di pianificazione strategica, è bene ora soffermarsi su quelle che vanno a completare la pianificazione operativa.

In questa fase è innanzitutto fondamentale partire dalla scelta della strada da intraprendere, ovvero quale tipo di strategia adottare; per farlo possono essere prese in considerazione quattro diverse variabili¹⁰: i pubblici

¹⁰ Nicoletta Levi, Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2014

(indifferenziato nel caso vi sia un unico messaggio per tutti i pubblici, differenziato nel caso in cui ci siano diversi messaggi per i diversi pubblici, mirato nel in cui si decide di selezionare un determinato tipo di pubblico a cui trasmettere un messaggio), il tipo di relazione che intercorre tra emittente e ricevente (“strategia propaganda” per quanto riguarda una trasmissione unidirezionale del messaggio senza feedback, persuasiva attraverso messaggi unidirezionali per convincere il pubblico ad adottare un determinato comportamento, agevolata quando si vuole valorizzare la chiarezza del messaggio e ci si aspetta feedback di rimando), la modalità di contatto (diretta o indiretta/mediata) e lo stile comunicativo (educativo attraverso messaggi autorevoli e persuasivi, informativo quando si delega al ricevente la scelta della modalità di comprensione del messaggio, emozionale quando si vuole coinvolgere il ricevente e infine mixato quando si decide di utilizzare tutti gli stili precedenti).

La seconda questione da affrontare è quella relativa alla scelta degli strumenti da utilizzare per veicolare i messaggi ai diversi pubblici che sono stati individuati.

Quando giunge questo momento è essenziale innanzitutto tenere in considerazione il contesto in cui si opera, ma soprattutto gli obiettivi che vuole raggiungere il cliente.

Gli strumenti nel campo della consulenza (in generale) e della comunicazione (nello specifico) sono molteplici e tutti molto utili, ma devono essere utilizzati con raziocinio e criterio. L’importante è sempre avere una finalità bene chiara in mente e mai operare in maniera disordinata o dettata dalla fretta. Una suddivisione valida che può essere fatta degli strumenti di consulenza in ambito di comunicazione si basa da una parte sulla possibilità di controllarne direttamente l’utilizzo (es. eventi, indagini, ricerche) e dall’altra invece dall’impossibilità di farlo (es. ufficio stampa e relazioni stampa).

Strettamente vincolato alla scelta degli strumenti è anche quello del canale da cui far partire eventualmente il messaggio; in questo caso i criteri da prendere in considerazione sono essenzialmente tre: il costo, la fattibilità gestionale e la sostenibilità. Tutti e tre questi fattori ricoprono un ruolo essenziale e devono sempre essere tenuti in considerazione. Inutile dire come le nuove tecnologie abbiano permesso negli ultimi anni ai consulenti di avere una gamma di scelte maggiore rispetto al passato, coadiuvando al tempo stesso la possibilità di instaurare relazioni durature nel tempo anche a distanze notevoli (es. il caso dei social network).

Il terzo fattore da prendere in esame è quello relativo alla pianificazione delle azioni. Questa fase ha come obiettivo per il consulente quello di programmare le azioni da intraprendere e le variabili (risorse, modalità, tempi, spazi) da tenere in considerazione per raggiungere i propri obiettivi.

Un errore comune è quello di pensare che la pianificazione si basi solamente sulla scelta delle azioni da compiere; è altresì importante tenere in considerazione un altro fattore: le aspettative di gestione di un team.

Volendo generalizzare si può affermare come questa fase della pianificazione operativa risponda essenzialmente a quattro domande:

- quali sono le azioni da intraprendere: elencare nello specifico tutte le azioni che devono essere compiute per il raggiungimento dell'obiettivo;
- quando le azioni devono essere compiute: creare un'organizzazione temporale sul quale basarsi aiutandosi con strumenti appositi come calendari e programmi affini;
- chi le deve svolgere: assegnare le diverse mansioni al personale più competente di un determinato settore.

- quali sono gli strumenti di gestione e di controllo: avere costantemente la situazione aggiornata e sotto controllo per verificare che si stiano rispettando le tempistiche previste.

Infine l'ultimo fattore da esaminare: ovvero quello relativo alla fase di monitoraggio, misurazione e valutazione dei risultati ottenuti dal lavoro svolto.

Diviene infatti tutto inutile se dopo una prima fase di pianificazione strategica, ed una seconda di pianificazione operativa i risultati ottenuti non sono quelli attesi. In primis perché un'organizzazione che si affida ad un consulente si aspetta sempre dei risultati tangibili e misurati, in secondo luogo perché il consulente stesso ed il suo team possono vedere vacillare la loro credibilità qualora si dovessero susseguire una serie di progetti con risultati al di sotto delle aspettative.

È difficile pensare che un consulente che abbia pianificato con accortezza il progetto da seguire, e che poi l'abbia eseguito alla lettera possa fallire inaspettatamente.

Non bisogna però mai sottovalutare in ogni caso le risposte che giungono alla fine di una consulenza; molto spesso seppur spiacevoli e negative possono comunque essere oggetto di studio e fornire spunti utile per migliorarsi e rendere ancora più efficaci le consulenze future.

La fase di valutazione si occupa di verificare l'effettiva efficacia delle azioni intraprese (cambiamento di comportamenti, opinioni ecc) e di norma è preceduta da una fase di pre-test e seguita da una di post-test.

La fase di misurazione è incentrata maggiormente su quegli elementi considerati quantitativi e che quindi possono essere misurati con maggior facilità.

Si può quindi affermare come ci siano quattro diversi modelli di misurazione:

- *output*: sono il risultato immediato che si presenta agli occhi del consulente, ovvero dati tangibili (aspetto quantitativo);
- *outtake*: permettono di misurare quanti dei destinatari sono stati effettivamente raggiunti dal nostro messaggio;
- *outcome*: indicano se ci sono stati dei cambiamenti sul piano dei comportamenti, degli atteggiamenti e delle opinioni;
- *outgrowth*: consentono di valutare il capitale relazionale (le relazioni di tipo fiduciario tra organizzazione e *stakeholder*) e la reputazione dell'azienda (Toni Muzi Falconi, 2004).

Come si è potuto appurare, anche la pianificazione operativa è una fase fondamentale del processo di consulenza, e come la parte strategica merita attenzione e competenze.

Il consulente che riesce a mantenere alto il livello di motivazione del suo team, ma soprattutto dell'organizzazione per la quale lavora potrà avere un riscontro tangibile di diversi benefici.

È importante sottolineare come molto spesso il processo di consulenza preveda sì delle attività svolte dal consulente, ma la vera efficacia dell'intervento risiede soprattutto nella volontà e nell'impegno del cliente di avere un atteggiamento sempre proattivo e di dedizione.

È inutile aspettarsi che il consulente faccia tutto il lavoro e che consegni nelle mani del committente un progetto finito.

Le società di consulenza che si occupano solo di parte strategica sono sicuramente di numero inferiore rispetto a quelle che mettono anche a disposizione risorse, mezzi, strumenti e canali; ma il punto centrale rimangono sempre i continui feedback tra committente e consulente.

Il cliente deve sempre partecipare al processo di consulenza; non può e non deve delegare tutto al professionista.

Il rischio è quello di veder vanificati gli sforzi, il tempo ed il denaro investiti fino a quel momento.

1.4 Il consulente

Il consulente è un professionista che fornisce dei servizi o dei consigli ad aziende, persone o enti in particolari settori come possono essere il management, il marketing, la finanza, le relazioni pubbliche e l'ingegneria, in cambio di un corrispettivo¹¹.

È di norma un esperto o professionista di uno specifico campo con una vasta conoscenza della materia trattata.

Il ruolo del consulente al di fuori della sfera medica (dove viene utilizzato per indicare una specifica tipologia di esperto) può rientrare all'interno di tre diverse categorie:

- il consulente interno: che opera come dipendente all'interno di un'organizzazione e che svolge il suo lavoro in maniera indipendente o assieme ad un team, con competenze comunque ben delineate;
- il consulente esterno: che è impiegato esternamente (solitamente da società specializzate nella consulenza) il cui impiego è temporaneo fino al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Questo tipo di consulenza ha una vasta gamma di clienti che operano in diversi settori.
- Una terza possibilità è che il consulente ricopra per un periodo circoscritto un ruolo da *Manager/Executive ad interim* ancora vacante; in questi casi il lavoro che andrà a svolgere sarà quello di traghettare la società fino a quando gli addetti all'assunzione del personale non identificheranno il profilo adatto a ricoprire tale ruolo.

¹¹ Definizione arricchita dopo aver consultato i dizionari Devoto Oli, Treccani.

L'impatto maggiore che può avere un consulente è quello di fornire delle competenze molto più specifiche rispetto a quanto possano averne i suoi clienti in una determinata materia.

Come detto quindi i consulenti sono pagati per condividere la loro esperienza e conoscenza per aiutare i committenti a risolvere problemi e a raggiungere determinati obiettivi.

Coloro che quindi decidono di affidarsi a questa figura professionale lo fanno soprattutto per colmare un vuoto all'interno del proprio staff e al tempo stesso per risparmiare sull'assunzione di una persona impiegata full-time.

Essendo la maggior parte delle volte una persona che opera al di fuori della società o dell'organizzazione si può dire che ha un punto di vista privilegiato sulla situazione che deve analizzare; questo perché un consulente esterno non ha una particolare cultura aziendale da seguire, non ha preconcetti o una storia legata a quell'ambiente che può influire sulla sua capacità di giudizio.

Nonostante non vengano richieste delle lauree specifiche per diventare consulenti, è invero il fatto che viene richiesta una vastissima conoscenza ed esperienza nel settore in cui si dice di operare.

È sicuramente un fattore determinante la possibilità di poter esibire ai propri clienti, qualora lo richiedano, un portfolio di collaborazioni di un certo spessore.

Riorganizzare o implementare un particolare componente del business di una società è quindi una delle soluzioni maggiormente richieste. I consulenti dovranno spesso insegnare agli impiegati di un'azienda come destreggiarsi con qualche nuovo programma software o con diverse *skills* per provare ad aumentare la produttività e generare il maggior guadagno possibile.

È ovviamente richiesta una tempestiva capacità nel fornire consigli coerenti, nel fare le giuste raccomandazioni e soprattutto essere abili nel *problem-solving*.

I consulenti dovranno spesso destreggiarsi in situazioni al limite della praticabilità, intervenendo in ambienti sull'orlo del fallimento o della frattura; imprescindibili quindi una buona dose di sangue freddo, autocontrollo e resistenza allo stress.

Il lavoro di un consulente non può dirsi concluso fino a quando non siano state soddisfatte tutte le richieste del cliente concordate preventivamente; stabilire quindi quali siano gli obiettivi da raggiungere non è solo indicato, ma anzi doveroso, per non correre il rischio di incappare successivamente in malintesi e incomprensioni, con il rischio poi di andare a ledere l'immagine stessa del consulente.

Ma chi sono veramente i clienti con cui ha a che fare un consulente?

Schein (1992) prova a suddividerli in quattro categorie:

- i clienti iniziali: coloro che si mettono in contatto per primi con il consulente stabilendo l'approccio iniziale;
- i clienti intermedi: le persone che presenziano alle prime riunioni oppure alla pianificazione dei successivi interventi;
- i clienti primari: coloro i quali hanno il problema reale da risolvere e che quindi chiedono il supporto di un consulente (di solito sono anche coloro che versano il compenso pattuito);
- i clienti finali: i membri dell'organizzazione che pur non direttamente coinvolti nel lavoro del consulente, possono comunque riscontrarne gli effetti, e perciò devono essere presi in considerazione nel predisporre i vari interventi.

In una revisione più recente della sua opera (2001) decide di aggiornare questa lista aggiungendo ulteriori due tipologie di clienti:

- i clienti involontari: componenti dell'organizzazione che pur non accorgendosene possono subire gli effetti degli interventi di consulenza in atto;

- i clienti non interessati: persone che non rientrano in nessuna delle categorie precedenti, ma che convinti di poter essere coinvolti decidono consapevolmente di sabotare le azioni intraprese dalla società e dal consulente.

Come si può facilmente dedurre il cliente iniziale ricopre un ruolo fondamentale; essendo la prima persona che si interfaccia con il consulente avrà anche la responsabilità di riuscire a convincere l'esperto ad accettare o meno il caso.

Il consulente da parte sua ha sempre un atteggiamento investigativo nei confronti del cliente iniziale.

Spesso questo primo contatto avviene telefonicamente ed il consulente cercherà di ottenere quante più informazioni possibili al fine di capire quanto possa essere utile un suo intervento e quanto il suo contributo possa realmente influire sulle sorti dell'organizzazione che chiede i suoi servizi.

Inizialmente vengono sempre proposte delle domande interlocutorie che avranno i seguenti scopi:

- ottenere informazioni che permettano al consulente di decidere se sia il caso o meno di andare avanti con il colloquio;
- essere utili al cliente iniziale ponendo domande che potrebbe non aver ancora considerato;
- creare fin dal principio un'impressione corretta del modo di procedere della consulenza.

Per quanto riguarda il cliente primario la questione si fa decisamente più annosa in quanto subentra un tema molto delicato da trattare ma soprattutto da concordare: il compenso.

Ho già affermato precedentemente come non sia richiesta una qualifica specifica ma è assodato come un consulente con innumerevoli titoli

accademici quali master specialistici, PHD e lauree possa ambire ad avere un compenso largamente più alto rispetto ad altri colleghi meno titolati.

I compensi di un consulente possono variare molto in funzione del cliente che ha commissionato il progetto, delle ore di lavoro, degli spostamenti e della tipologia di intervento che si andrà ad utilizzare.

Due grandi consulenti come H. Mintzberg (2009) e E. Schein (1992) pongono grande attenzione sulla questione dei compensi da percepire; per quanto fastidiosa e annosa come questione, essa ricopre un ruolo spesso determinante e discriminatorio nella scelta o meno di assumere un incarico.

Un consulente deve sempre avere le idee chiare ed adottare un format comune per tutti i tipi di intervento in modo tale da non farsi trovare impreparato sulla questione, ma sembrare invece sempre il più professionale possibile.

Di norma un professionista di questo settore percepisce un compenso giornaliero, ma nel caso di brevi consulenze di due/tre ore può anche essere stabilita una tariffa oraria.

Prestazioni che occupano un'intera giornata vengono fatturate con un onorario maggiore rispetto alla semplice partecipazione a riunioni; tutto ciò perché viene tenuto conto il lavoro a supporto e preparatorio che ruota attorno alle diverse tipologie di eventi.

Il nodo centrale però è relativo al primo contatto telefonico esplorativo.

Schein per esperienza non sempre fattura questo tipo di intervento, così come non lo fa nemmeno nel caso di brevi visite.

Nel caso in cui però la telefonata o l'incontro assumano l'aspetto di una vera e propria consulenza con un lasso di tempo che si dilunga oltre il previsto, in quel caso viene fatturata normalmente.

Spesso si decide di evitare appositamente la questione relativa a bonus, numero totali di giorni di consulenza e budget per dare modo ad entrambi le

parti di decidere autonomamente quando cessare il rapporto lavorativo nel momento in cui si ritiene pienamente soddisfatta la consulenza o qualora non sussistano più le condizioni per proseguire.

Il diagramma di Gantt è un importante strumento di supporto molto utilizzato soprattutto negli Stati Uniti quando si tratta di pianificare un lavoro.

Inventato nel 1917 dall'ingegnere americano H.L. Gantt, studioso di scienze sociali, questo diagramma ha delle caratteristiche tali da permettere di rappresentare le diverse attività che formano un progetto in un determinato arco di tempo.

Figura 1. Esempio di Diagramma di Gantt

	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio
Progettazione	●						
Selezione	●	●					
Erogazione corso			●	●	●		
Valutazione						●	●
Assistenza tecnica							●
Monitoraggio	●	●	●	●	●	●	●
Conclusione							●

Fonte: Google immagini

Nell'asse orizzontale viene rappresentato l'arco temporale (suddiviso in fasi incrementali come giorni, settimane e mesi) durante il quale il progetto viene portato avanti.

L'asse verticale indica invece le diverse attività che dovranno essere svolte per portare a termine il progetto.

L'efficacia di questo strumento risiede nel fatto che è possibile verificare costantemente lo stato di avanzamento di ogni singola attività e di avere quindi la situazione sempre sotto controllo.

Legandosi al discorso fatto in precedenza sulla remunerazione di un consulente, il diagramma di Gantt permette di associare ad ogni attività un costo, sia esso forfettario oppure orario.

Il vantaggio nell'utilizzare un diagramma di questo tipo è quello di vedersi remunerati per le effettive ore lavorate. È necessario infatti che il consulente specifichi fin dall'inizio con il cliente il metodo utilizzato per non creare disguidi qualora poi si trovasse con fatturazioni inizialmente non preventivate nel progetto.

Capitolo 2. Il Management Consulting

2.1 Definizione e caratteristiche generali

Il *Management Consulting* è un'attività di management che consiste nell'aiutare le organizzazioni a migliorare le loro performance, operando innanzitutto attraverso un'analisi dettagliata dei problemi esistenti e sviluppando delle strategie personalizzate atte a conseguire i migliori risultati possibili per il cliente¹².

Le organizzazioni possono affidarsi ad un consulente specializzato in questo settore per diverse ragioni: ricevere aiuto per riassetare i quadri manageriali, sviluppare le così dette "*coaching skills*"¹³, i processi di analisi, implementare le nuove tecnologie, sviluppare le parti strategiche e operative dei servizi offerti.

È molto comune che le società di *Management Consulting* importino le loro metodologie di lavoro all'interno delle società che assistono per aiutare ad identificare quanto prima i problemi esistenti e fornire una base efficace ed efficiente di lavoro sulla quale lavorare.

Il *Management Consulting* è una questione più pratica di quanto si possa pensare. In un'intervista¹⁴ ad un portale specializzato, C. McKenna, consulente di comprovata esperienza ed insegnante di Management Studies alla Oxford University's Saïd Business School, fa un'interessante disamina del ruolo del consulente.

¹² www.businessdictionary.com

¹³ Il sito <http://www.inc.com/yael-bacharach/five-essential-skills-for-successful-coaching.html> fornisce un esempio di cinque possibili *coaching skills*

¹⁴ Intervista tratta da: <http://managementconsultingnews.com>

Egli afferma come il consulente apporti fondamentalmente due benefici a chi si appresta ad usufruire dei suoi servizi: quello della legittimità, ma soprattutto quello di poter acquisire consigli pratici.

Riguardo al secondo punto McKenna è molto chiaro: è rischioso pagare qualcuno solo perché pensi al posto tuo; quello che fortunatamente fa un consulente è di ideare una soluzione ai problemi di un'organizzazione applicando un metodo di lavoro già sperimentato in altre circostanze e con altri clienti.

Per questo la questione delle soluzioni pratiche sarà sempre un centro nevralgico del lavoro di consulenza.

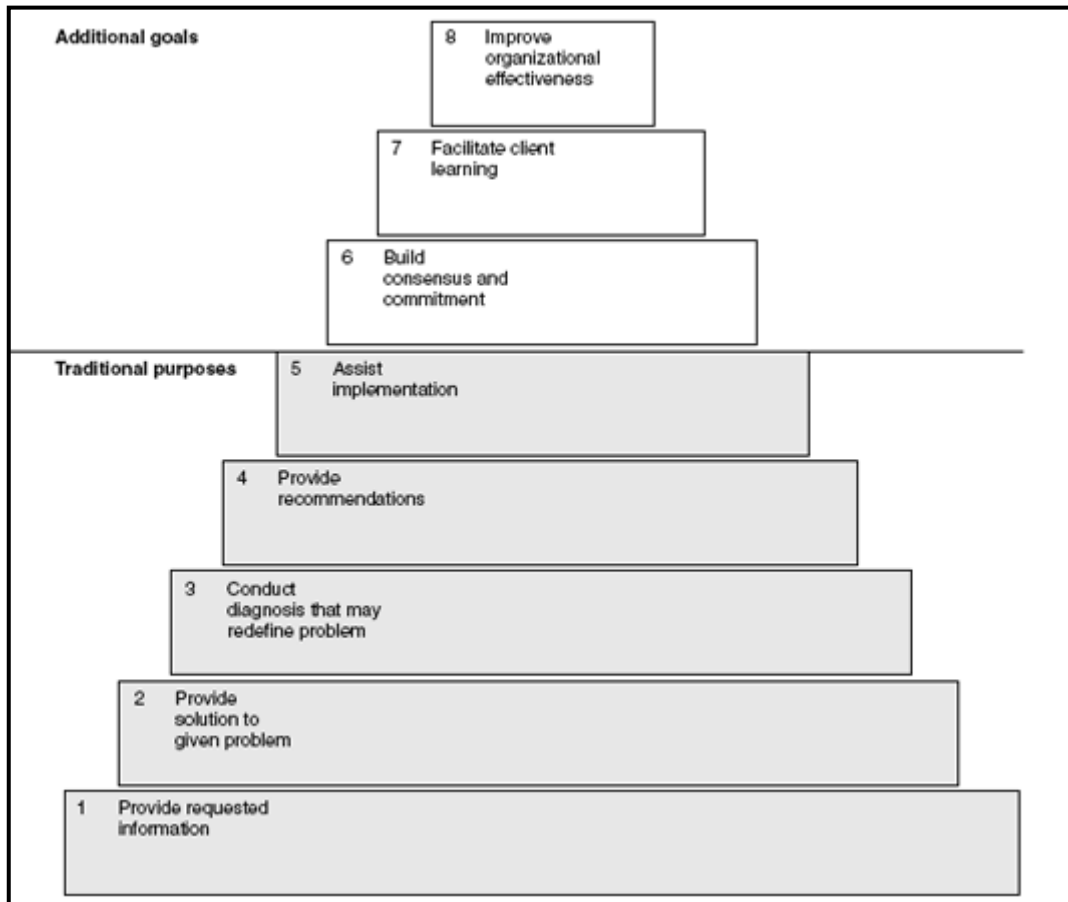
Sulla stessa lunghezza d'onda del pensiero di McKenna un altro importante studioso di management: Arthur N. Turner¹⁵.

Il Prof Turner spiega come il *Management Consulting* non consista solo nel dare consigli, e per esplicitare meglio questo concetto elabora una piramide di scopi che si deve porre il professionista che lavora in questo settore.

Di seguito una rappresentazione grafica del suo pensiero.

¹⁵ Professore presso la Harvard Business School, si occupa attualmente di ricerca e insegnamento nel campo della consulenza.

Fig.2 Gerarchia degli scopi della consulenza secondo Turner



Fonte: Google Immagini

Come si può notare Turner organizza gli scopi della consulenza secondo una gerarchia piramidale ben definita. In questo schema si può notare inoltre una separazione tra quelli che vengono considerati gli scopi tradizionali (ovvero quelli più richiesti, maggiormente affrontati e anche con un livello di risoluzione più semplice) e gli obiettivi definiti aggiuntivi che occupano i primi tre gradini della piramide e che si riferiscono a quei *goals* che hanno un grado di difficoltà di risoluzione più elevato e che possono essere ottenuti solo qualora la consulenza sia molto specifica e ben progettata.

Il *management consulting* si diffonde parallelamente al *management* di cui è un preciso campo di studio.

La Griffin&Little è la prima società di *management consulting*, e viene fondata da Arthur D. Little e da Roger B. Griffin nel 1886 a Boston, Massachusetts (Stati Uniti).

Pochi anni dopo la morte di Griffin, rimasto ucciso nel suo laboratorio a causa di un incidente, le redini dell'azienda vengono prese interamente dal suo collega, che decide di cambiare la denominazione dell'azienda come oggi la conosciamo: Arthur D. Little.

Nonostante la fama mondiale che ha tutt'ora, con circa trentadue sedi in ventitre paesi, la società si occupa inizialmente di analisi e test chimici e di consulenza nella produzione di carta.

Per questo le prime vere attività di consulenza manageriale si devono a Frederick W. Taylor che nel 1893 apre uno studio privato a Philadelphia legato al settore ingegneristico.

La consulenza legato a questo ambito gli permise di sviluppare un primo metodo di organizzazione del lavoro, spianando la strada ai futuri consulenti di tutto il mondo, tanto che già nel 1905 Morris L. Cooke, un ex collaboratore, apre una società di consulenza proprio sulle basi del suo lavoro.

Il punto focale della teoria di Taylor, risiede nel fatto che il Management Consulting possa realmente essere applicato a qualsiasi settore.¹⁶

Un metodo apprezzato ed utilizzato largamente dalle industrie almeno fino ad un nuovo metodo di lavoro inventato da Edward Deming¹⁷, un importante statista ed ingegnere americano.

L'iniziale crescita della consulenza si deve molto probabilmente al "*Glass-Steagall Banking Act*", una legge introdotta nel 1933 dalla *Federal Deposit Insurance Corporation* (FDIC) che mira a contenere la speculazione da parte

¹⁶ Taylor, Frederick Winslow (1911), *The Principles of Scientific Management*, New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers

¹⁷ Deming, W. Edwards (1993). *The New Economics for Industry, Government, and Education*. Boston.

degli intermediari finanziari e gli eventuali panici finanziari dovuti alla crisi economica che ha colpito il paese nel '29.

Si comincia così a concentrare l'attenzione e a richiedere l'aiuto su questioni di vitale importanza per tutte le imprese come: finanza, strategia e organizzazione.

Dagli anni '50 il mercato della consulenza si espande gradualmente in tutti gli Stati Uniti e approda con diverse sedi anche in Europa, Asia e Sud America.

Dopo la fine della Seconda Guerra Mondiale le società di consulenza cominciano ad affinare sempre più le loro tecniche, sperimentando nuovi rigorosi approcci analitici nello studio del management.

Il settore si afferma in modo consistente tra gli anni '80 e '90 del novecento grazie anche ad un aumento considerevole del PIL.

Nel 1980 ci sono solamente cinque società di consulenza con più di mille dipendenti, dieci anni dopo queste aziende sono più di trenta.

Sempre in quegli anni la crescente richiesta di consulenze in ambito strategico ed organizzativo si affianca a quella tecnologica e dell'informazione.

Tanto che durante la seconda metà degli anni '80 le grandi società di consulenza, tra cui KPMG¹⁸, Ernst & Young¹⁹, Deloitte²⁰ e Accenture²¹ approdano con fermezza nel segmento di mercato delle *Information Technology* (IT).

Fino a quel momento queste importanti compagnie hanno fornito servizi per lo più di carattere tradizionale, ma le incombenti mutazioni del mercato in cui operano, e le continue innovazioni tecnologiche, le hanno obbligate a focalizzarsi e a specializzarsi nelle strategie corporate maggiormente

¹⁸ <https://home.kpmg.com/xx/en/home.html>

¹⁹ <http://www.ey.com/>

²⁰ <https://home.kpmg.com/xx/en/home.html>

²¹ <https://www.accenture.com/us-en>

produttive. Una crescita complessiva in questo decennio che si aggira sul 20%.²²

I primi momenti di crisi di questo settore sono stati vissuti all'inizio del nuovo millennio, prima che il mercato si riassetasse già nel 2003.

Nel 2009 un nuovo calo dovuto alla crisi economica mondiale; da allora il trend si è pressoché stabilizzato.

Attualmente il mercato della consulenza manageriale può considerarsi molto diversificato, tocca diversi ambiti e fornisce assistenza a diverse tipologie di azienda.

In prima linea ci sono i tradizionali *business services*²³, ma negli ultimi anni sono aumentate diverse specializzazioni tra cui il consulente in ambito informatico, risorse umane, politico, medico, relazioni pubbliche, fino al più bizzarro *virtual management*²⁴.

Nonostante un mercato così diversificato su cui operare, i consulenti possono fare riferimento a diverse metodologie di approccio e risoluzione dei problemi.

Quelle che andrò a presentare tra poco sono state formulate da Edgar H. Schein, uno dei più famosi e rinomati esperti nel mondo della consulenza.

Schein nasce il 5 marzo del 1928 a Zurigo ma di cittadinanza americana, è ricercatore presso il prestigioso *Massachusetts Institute of Technology*, dove per anni ha ricoperto la carica di Preside e Presidente del "*Organization Studies Group*".

²² O'Mahoney 2010 [O'Mahoney, J. (2010) *Management Consulting*. Oxford University Press].

²³ Alcuni esempi di Business Services possono essere: attività di marketing, aumento della visibilità, gestione nuovi media, ristrutturazione e rilancio del sito, startup e iniziative strategiche.

²⁴ Il Virtuale Management è una tipologia di Management che si è diffuso grazie all'utilizzo sempre più massiccio di Internet. La peculiarità di questa attività è la possibilità di formare team di lavoro che coordinino le proprie attività senza il bisogno di trovarsi fisicamente nello stesso luogo.

Ha frequentato l'Università di Chicago e l'Università di Stanford dove si è aggiudicato un Master in Psicologia, e l'Università di Harvard dove ha ottenuto un dottorato di ricerca in Psicologia Sociale.

È il maggior esperto mondiale nel campo della cultura d'impresa nonché padre della "Consulenza di Processo".

La più grande domanda, e probabilmente anche la più difficile, che un consulente si pone nel momento in cui decide di accettare un incarico, è probabilmente quella relativa al metodo di approccio da utilizzare.

Nonostante gli ambiti della consulenza siano molteplici e parecchio diversificati tra loro, Schein (1992) accorre in aiuto dei consulenti fornendo loro tre diversi ruoli che possono essere ricoperti quando entrano in contatto con un cliente.

Questi tre ruoli variano in funzione della situazione e delle necessità del cliente, non si escludono a vicenda ma anzi risultano essere ancora più efficaci se utilizzati insieme di volta in volta nelle varie fasi della consulenza.

I tre modelli sono rispettivamente:

- modello expertise;
- modello medico-paziente;
- modello della consulenza di processo.

L'ordine con il quale sono stati enunciati non è casuale, è anzi lo stesso utilizzato da Schein nei suoi libri.

La scelta non è dovuta al fatto di voler dare più o meno importanza ad un modello piuttosto che ad un altro, ma è probabilmente indice del diverso grado di coinvolgimento all'azione che il consulente deve assumere in base alle richieste del committente.

Vediamo ora nello specifico come Schein declina questi tre modelli, in cosa consistono e quando è utile utilizzarli

2.1.1 Il modello expertise

Questo modello, definito anche “modello acquisizione di informazioni”, suggerisce che il cliente, identificata una necessità, non abbia né il tempo né le competenze necessarie per risolverla.

In questo caso quindi il compratore è già a conoscenza del problema, è stato preso in considerazione, ma decide di affidarsi ad un esperto esterno (possibilmente un consulente qualificato) per averne delucidazioni prima, ed eventuali soluzioni poi.

Come viene specificato da Schein (1999) questo genere di interventi può spaziare in diversi ambiti, sia che si tratti di dare consiglio sul modo di coordinare il lavoro in un determinato gruppo, sia sul fornire informazioni rilevanti sulle imprese concorrenti (strategie di marketing), sia sull'evidenziare le idee di una particolare categoria di consumatori.

Perché questo modello abbia però effettivamente successo è necessario che vengano rispettate alcune condizioni imprescindibili da parte del manager:

- abbia o meno diagnosticato correttamente le proprie necessità;
- abbia o meno comunicato correttamente queste necessità al consulente;
- abbia o meno valutato esattamente le capacità del consulente di fornire l'informazione o il servizio;
- abbia o meno riflettuto a fondo sulle conseguenze derivanti dalla raccolta di queste informazioni o dall'attuazione dei cambiamenti che esse implicano e che il consulente potrebbe consigliare;

Come si può dedurre la possibilità che tutte queste cinque condizioni vengano soddisfatte è relativamente basse, motivo per cui questo tipo di modello ha una percentuale di insuccesso piuttosto notevole.

Il motivo è dato dal fatto che quando si chiede l'intervento di un consulente in questo modo, l'imprenditore o il manager che ne hanno chiesto l'intervento hanno veramente poche chance di poter influenzare, influire ed interagire con esso per poter portare alla risoluzione del compito.

Il consulente quindi opera in totale autonomia fornendo i propri servizi sulla base delle sue esperienze pregresse, delle conoscenze acquisite e delle informazioni selezionate.

In tutto questo il committente molto difficilmente potrà intervenire creando un senso di impotenza e frustrazione già covato in precedenza per il problema irrisolto.

2.1.2 Il modello medico-paziente

Questo modello prevede che il manager o il titolare di un'azienda contatti un consulente per capire se esiste qualche falla all'interno della sua organizzazione.

Lo scopo quindi è quello di capire se tutti i settori operativi sono efficienti e produttivi al massimo delle loro potenzialità.

Ci sono diversi motivi che possono portare un manager a contattare un consulente per casi simili; tra questi i più frequenti riguardano il "calo delle vendite", "reclami" da parte della clientela o problemi relativi alla "qualità" dei servizi/prodotti offerti.

Il filo conduttore che accomuna questi elementi è l'impossibilità da parte del committente di riuscire ad identificare le cause principali del problema, per questo affidarsi ad un esperto esterno diviene imprescindibile e necessario.

Quali sono però i possibili problemi che possono sorgere quando si decide di affrontare una questione attraverso il metodo medico-paziente?

Il rischio è che il consulente acquisisca troppo potere, spesso ancora più di quanto succede applicando il modello expertise.

In questi casi infatti oltre a risolvere la questione, egli è incaricato anche di diagnosticare e somministrare un'eventuale cura.

I margini di intervento, di collaborazione e di partecipazione della controparte sono quindi ridotte al minimo, le uniche possibilità sono quindi quelle di affidarsi ciecamente all'esperto, consci del fatto che la buona riuscita dell'operazione anche in questo caso dipende da diversi fattori che a loro volta devono essere correttamente interpretati:

- il cliente abbia o meno identificato con esattezza la persona, il gruppo o il settore "malato", o comunque bisognoso di qualche genere di terapia;
- il "paziente" sia meno motivato a rilevare informazioni esatte;
- il "paziente" accetti o meno la diagnosi del dottore e vi presti fede accertando la cura prescritta;
- le conseguenze derivanti dall'applicazione dei processi diagnostici siano o meno perfettamente comprese e accettate;
- il cliente sia o meno in grado di attuare i cambiamenti consigliati.

Ai precedenti fattori, che come detto devono presentarsi simultaneamente per la corretta riuscita dell'"operazione", si aggiungono quattro ulteriori difficoltà in cui è possibile incorrere:

- il presupposto secondo cui il cliente sia in grado di reperire da solo le informazioni diagnostiche;
- la possibilità che il cliente non sia disposto ad accettare la diagnosi e ad applicare le eventuali misure correttive necessarie;
- il fatto che in qualsiasi sistema il processo diagnostico è esso stesso un intervento di cui non è possibile conoscere in anticipo le conseguenze;

- il rischio che il cliente possa non avere le capacità di mettere in atto i cambiamenti proposti.

Per ovviare a questa lunga serie di problematiche Schein si affida ad un terzo modello di consulenza, quello che preferisce e che adotta maggiormente, soprattutto nei casi più complicati da risolvere.

2.1.3 Il modello della consulenza di processo

Prima di definire con esattezza cosa sia la consulenza di processo, Schein (1992) fornisce sette diversi assunti che hanno il compito di descrivere nel miglior modo possibile la realtà in cui il consulente dovrà andare ad intervenire:

- i clienti, siano essi manager, colleghi, studenti, coniugi o figli spesso ignorano che cosa esattamente non funziona, e hanno bisogno di qualcuno che li indirizzi e li aiuti a diagnosticare i loro veri problemi. Tuttavia, è bene ricordarlo, il problema "appartiene" solamente a loro;
- spesso i clienti non sanno quale genere di aiuto possono ricevere dai consulenti, hanno quindi bisogno di essere aiutati a sapere quale tipo di aiuto devono cercare. I clienti non sono esperti nella teoria e nella pratica dell'aiuto;
- la maggior parte dei clienti ha la volontà di migliorare le cose, ma deve essere aiutata a capire che cosa si debba migliorare e in che modo si debba farlo;
- molte organizzazioni potrebbero essere più efficienti se manager e collaboratori imparassero a diagnosticare e gestire i loro punti-forti e le loro debolezze. Nessuna forma organizzativa è perfetta, e quindi

ognuna di esse avrà qualche manchevolezza per correggere la quale è necessario trovare dei meccanismi di compensazione;

- solo i clienti sanno che cosa in realtà potrà funzionare nella loro organizzazione. I consulenti senza un lungo e accurato studio o un'effettiva partecipazione alla vita organizzativa del cliente, non possono arrivare a conoscere abbastanza la cultura organizzativa da essere in grado di suggerire nuovi comportamenti operativi di sicura affidabilità. A meno che le misure correttive siano elaborate in collaborazione con membri dell'organizzazione, i quali sanno che cosa potrà o non potrà funzionare nella loro cultura, queste misure correranno quindi il pericolo o di essere inadatte e di provocare un'opposizione dovuta al fatto di prevenire da una persona non appartenente all'organizzazione;
- se i clienti non impareranno a riconoscere da soli i problemi e a trovare autonomamente delle soluzioni, sarà meno facile che riescano ad applicare le misure consigliate e che imparino a risolvere gli stessi problemi se dovessero ripresentarsi. Il metodo della consulenza di processo è in grado di offrire delle alternative, ma la decisione di adottarle deve rimanere prerogativa del cliente, perché il problema appartiene a lui e non al consulente;
- la funzione della consulenza di processo è quella di trasmettere le competenze necessarie a diagnosticare e intervenire in maniera costruttiva, permettendo in tal modo ai clienti di migliorare la loro capacità di continuare autonomamente. In un certo senso, sia il modello dell'acquisizione di competenze sia quello medico-paziente sono modelli correttivi, mentre quello della consulenza di processo è allo stesso tempo correttivo e preventivo.

L'ultimo punto trattato racchiude perfettamente il significato della consulenza di processo.

Il consulente non fornisce più un mero consiglio, non identifica più solamente la causa del problema, ma cerca di coinvolgere totalmente il committente in tutti i processi di risoluzione.

Diversamente da quanto affermato nei due modelli precedenti, la consulenza di processo richiede un grado di impegno e di partecipazione da ambo le parti.

Nel caso del modello expertise, la filosofia della consulenza di processo cerca di far giungere i due soggetti ad una diagnosi congiunta, ammettendo che entrambi non siano sufficientemente informati ed esperti dell'argomento e che solo una stretta collaborazione possa portare ad una buona riuscita dell'operazione.

In sostanza lo scopo principale del consulente è quello di fornire tutto l'aiuto necessario al manager per poter risolvere il suo problema, senza però fargli dimenticare che il problema è suo e che quindi a lui non si può sostituire.

Per quanto riguarda il modello medico-paziente, anche in questo caso la consulenza di processo accorre in aiuto fornendo una valida alternativa di intervento.

Il percorso più corretto da seguire infatti è quello che incoraggia il mandatario a ricercare da solo il problema durante la fase di diagnosi e a collaborare attivamente con il consulente per trovarne i possibili rimedi.

Schein incoraggia spesso questa metodologia di approccio, e il motivo è molto semplice.

Qualora in futuro il manager si trovasse a dover affrontare nuovamente un problema simile, avrà già acquisito in precedenza la corretta metodologia per affrontarlo, senza incorrere nel rischio di trovarsi in una situazione immediata

di stallo, con il conseguente bisogno di contattare nuovamente un consulente.

Ma nello specifico quale può essere la corretta definizione di consulenza di processo?

2.2 La consulenza di processo

Schein definisce la consulenza di processo come "la creazione di una relazione con il cliente che permette a quest'ultimo di percepire, comprendere e agire sugli avvenimenti che si verificano nel suo ambiente interno ed esterno allo scopo di correggere la situazione secondo la definizione del cliente stesso"²⁵.

Punto cardine di questa definizione, dal mio punto di vista, è la parola **relazione**; imprescindibile per chiunque lavori a stretto contatto con le persone e probabilmente a maggior ragione chi queste persone deve aiutarle a risolvere un problema, il consulente appunto.

Nel *Management Consulting* è quindi di fondamentale importanza che tra consulente e cliente si venga a creare un rapporto tale che possa permettere ad entrambi di operare sulla realtà, eliminare dubbi e rendere consapevoli entrambi dell'obiettivo da raggiungere.

Punto focale di questa relazione è la condivisione dei sentimenti che si innescano nel momento in cui si decide di intraprendere questo percorso; tutto ciò che ruota attorno a questo modello non può che implicare interazioni e processi umani.

Una corretta applicazione della consulenza di processo risiede in primis nelle capacità del consulente di avere in ogni momento "l'esatta percezione della

²⁵ Edgar H. Schein, *La Consulenza di Processo*, Raffaello Cortina Editore, 2001

realtà corrente e di scegliere il procedimento cooperativo più appropriato alla situazione immediata e adatto alla costruzione di una relazione di aiuto”.

Alla base di questa filosofia Schein (2001) identifica dieci principi operativi; un prezioso vademecum che ogni consulente dovrebbe avere ben impresso per un corretto ed efficace utilizzo della consulenza di processo:

- **cerca sempre di essere d'aiuto:** è difficile infatti creare una relazione di questo tipo nel momento in cui non si abbiano le intenzioni e le motivazioni per rendersi utili e per impegnarsi in questo sforzo;
- **rimani sempre aderente alla realtà corrente:** non si può fornire aiuto se non si ha l'esatta percezione di quello che succede in se stessi, nella situazione e nel cliente;
- **riconosci la tua ignoranza:** questo punto è collegato a quello precedente, infatti è impossibile scoprire la propria realtà intrinseca se prima non si riesce a distinguere quello che si sa da quello che si presume di sapere, da quello che non si sa affatto;
- **qualsiasi azione costituisce un intervento:** è impossibile non comunicare, e di conseguenza ogni azione porta ad una conseguenza. Bisogna quindi sentirsi responsabili per tutto quello che si fa e valutarne attentamente le conseguenze prima di operare;
- **problema e soluzione appartengono al cliente:** il fulcro di una corretta ed efficace consulenza sta nel creare una relazione atta ad aiutare il cliente, non è invece compito del consulente sobbarcarsi interamente il problema e fornire suggerimenti e consigli non inerenti alla situazione;
- **seguì la corrente:** è necessario soprattutto all'inizio lasciare che la realtà che circonda il cliente fluisca il più naturalmente possibile, non conoscendone ancora appieno la complessità. Quando si arriverà ad

un buon livello di fiducia reciproca allora si potranno fornire giudizi più accurati sulla situazione;

- **la scelta del tempo è fondamentale:** è molto spesso necessario aspettare che il cliente si senta a proprio agio e abbia acquisito la necessaria tranquillità prima di cominciare lo scambio di opinioni, suggerimenti e interventi necessari;
- **sappi approfondire in maniera costruttiva delle occasioni per mezzo di interventi di confronto:** bisogna cercare di cogliere l'attimo e sfruttare il momento di apertura del cliente, traendone il massimo vantaggio;
- **tutto è fonte di dati, gli errori sono evitabili, fanne occasione di apprendimento:** chiunque può sbagliare, ma è bene cercare di imparare dai propri errori ed evitare di indurre il cliente a reazioni inaspettate e indesiderate derivanti da sentimenti di paura e di vergogna;
- **in caso di dubbio, condividi il problema, parlane con qualcuno:** è normale che ad un certo punto possano subentrare momenti di stress e frustrazioni legati ad un incarico che magari si sta rivelando più annoso del previsto. In questi casi è giusto confidarsi con qualcuno e sottoporgli il problema, anche con il cliente stesso, non è detto infatti che non possa aiutarmi proprio lui a trovare una soluzione.

La consulenza di processo è una freccia importante nella faretra di un consulente.

Rispetto ad altri approcci è sicuramente più impegnativa, soprattutto in termini di tempo e fatica, ma le soddisfazioni che possono derivare dall'utilizzare questo approccio sono infinitamente maggiori.

Come già detto in precedenza la decisione di scegliere la consulenza di processo non deve necessariamente escludere altri metodi di lavoro.

Possono essere utilizzate contemporaneamente o singolarmente, l'importante è che il tutto venga fatto nell'ottica di ottimizzare l'efficacia e l'efficienza dell'intervento in modo tale da risolvere nella maniera più corretta il problema.

2.3 Ascolto e fiducia nel Management Consulting

Di seguito vorrei trattare un tema che trovo di particolare importanza nel processo di consulenza, ovvero quello dell'ascolto.

Chiunque si voglia occupare di consulenza conosce perfettamente l'importanza che questo elemento detiene quando si intrattiene un rapporto di collaborazione con un cliente o con un pubblico in generale.

Molto spesso la differenza tra il fallimento e il successo di un intervento consulenziale risiede proprio nell'attenzione che si è riposta nei confronti del cliente al momento dell'ascolto.

Non è un caso che una delle definizioni che meglio spiegano quanto il ruolo dell'ascolto sia importante e al tempo stesso complicato provenga da una cultura diametralmente opposta a quella occidentale, ovvero quella cinese, che proprio in essa fa confluire una serie di concetti che ne arricchiscono il significato.

Fig. 3 Ideogramma cinese del verbo “ascoltare”.



Fonte: : Relazioni pubbliche e comunicazione. Giampietro Vecchiato, Franco Angeli Editore, (2003).

L'ideogramma della figura 1 rappresenta in cinese il verbo ascoltare, ma come si può notare, per indicare questa azione vengono fatti confluire cinque diversi elementi: orecchio (che ricopre un ruolo fondamentale in quanto è il senso attraverso cui si “sente” quello che ci viene detto); tu (inteso come piena accettazione dell'identità dell'altro); occhi (perché la vista e lo sguardo permettono di relazionarsi con il proprio interlocutore in maniera molto più profonda); attenzione unitaria (la necessità di essere presenti fisicamente e temporalmente) e cuore (inteso come vera partecipazione, voglia di comprendere, capire, ma soprattutto di accettare. In breve “empatia”).

Quello che mi piace pensare quando associo il tema dell'ascolto al mondo della consulenza è che i professionisti, quando si trovano nella stanza con un cliente, provino realmente ad applicare l'ideogramma cinese.

All'apparenza può sembrare alquanto utopistico un approccio di questo tipo, ma sono sicuro che porterebbe enormi benefici sia al consulente sia al cliente.

Quando si fa consulenza prestare attenzione alle richieste ma soprattutto alla storia del cliente può risultare spesso decisivo ai fini della risoluzione di un problema.

Che sia ascolto attivo o passivo poco importa, dipende spesso dalla situazione nella quale ci si trova.

Quello che invece conta è essere ben focalizzati sull'obiettivo comune, ovvero aiutare il cliente.

Quest'ultimo deve sempre avere la percezione che il consulente abbia in mano la situazione, che stia prestando attenzione a quello che gli viene detto e che sia sempre concentrato al momento della consulenza: deve venirsi a creare una situazione di partecipe ascolto in cui il cliente si sente libero di parlare, confidarsi, far emergere ansie, paure ma anche intuizioni e informazioni all'apparenza futili che possono magari rivelarsi successivamente preziose.

L'obiettivo di questi comportamenti è far sentire il cliente il più a proprio agio possibile incrementandone la fiducia, raccogliendo il maggior numero possibile di informazioni e indurlo immediatamente a partecipare al processo di diagnosi e pianificazione.

L'importante è che il consulente si dimostri ben disposto ad ascoltare in maniera obiettiva e mai critica, ma anzi incoraggiando il cliente a raccontare quanto più dettagliatamente riesce la sua storia.

Quello che afferma M.N. Nichols è estremamente esemplificativo: "l'ascoltare è tuttavia qualcosa di più e di diverso dal semplice stare in silenzio per la durata dell'intervento o dal porre domande. Ascoltare non significa solo semplicemente essere capaci di ripetere con parole proprie quanto udito, mostrando così di aver compreso il senso, ma anche

dimostrare di aver colto le sfumature emotive, di essere entrati in empatia con la persona, di aver colto l'essenza del suo messaggio"²⁶.

Coloro i quali hanno un atteggiamento superficiale non incline all'ascolto rischiano di rovinare seriamente la relazione con il proprio interlocutore, arrivando addirittura in alcuni casi a creare un rapporto conflittuale.

Questa tipologia di ascolto, definita da Schein "attiva" (1999) serve a legittimare rivelazioni potenzialmente ansiogene per il cliente.

Per intraprendere questo tipo di percorso può risultare utile porre diversi tipi di domande, senza però mai interferire con il racconto e lasciando quindi quanta più libertà possibile nell'esprimere i fatti; l'importante per il consulente è di cercare comunque di indirizzare la conversazione sui binari a lui più favorevoli e utili.

Costruire una relazione basata sull'ascolto permette ai due interlocutori (consulente e committente) di approfondire meglio il loro rapporto, che potrebbe risultare ancora più efficace qualora subentri un ulteriore fattore: l'empatia.

R. Assagioli (1973) definisce l'empatia, da un punto di vista scientifico, come la proiezione della propria coscienza in un altro essere.

"Essere empatici significa accostarsi agli altri con simpatia, rispetto, perfino meraviglia e stabilire così un profondo rapporto interiore"²⁷.

L'importanza dell'empatia nei processi di comunicazione viene anche sottolineata da C. Rogers che afferma addirittura come l'efficacia di un processo di comunicazione sia direttamente proporzionale al livello di empatia esistente tra emittente e ricevente.

Per completare il quadro è necessario però considerare un'ulteriore tematica, forse il vero centro nevralgico di ogni buon rapporto di consulenza: la fiducia.

²⁶ Giampietro Vecchiato. Relazioni pubbliche e comunicazione. Franco Angeli. 2004.

²⁷ Roberto Assagioli, Principi e sintesi della Psicosintesi terapeutica, Astrolabio, 1973.

La fiducia è un elemento imprescindibile per qualsiasi tipo di relazione, a maggior ragione se per raggiungere l'obiettivo finale è necessario che il committente si esponga onestamente e senza filtri nel racconto delle problematiche da affrontare.

Ma come può un consulente conquistare la fiducia del proprio assistito?

Intanto è bene ricordare come spesso si impieghi molto più tempo ed energia per creare fiducia di quanto se ne faccia per perderla.

Questo perché come in tutte le relazioni durevoli, per fare in modo che un rapporto funzioni correttamente da entrambe le parti, è necessario che ci sia un aiuto reciproco.

Peter Drucker (2000) afferma che per costruire fiducia nelle relazioni interpersonali è bene ricordare che ci sono almeno tre elementi imprescindibili:

- l'affidabilità: credere che l'altro faccia quello che dice di voler fare;
- la competenza: credere che l'altro abbia l'abilità di fare quello che dice di voler fare;
- l'integrità: credere che l'altro sia onesto e leale.

La sociologia della comunicazione, attraverso Simmel (1989) introduce un ulteriore concetto molto importante quando si parla di fiducia: il tempo.

Per Simmel infatti la fiducia riguarda l'azione futura che non può essere prevista esattamente nel presente: l'incertezza del futuro deve essere ridotta attraverso un'aspettativa che abbia la funzione di creare uno stato di quasi-cerchezza.

Non si può quindi pretendere di ottenere fiducia nell'immediato; è un sentimento che va guadagnato nel tempo e che solo le abilità del consulente potranno poi far emergere.

La fiducia però riguarda entrambi i soggetti: sia il consulente che il cliente.

Da una parte il cliente necessita di percepire fiducia nei confronti della persona incaricata di risolvergli il problema; solo in questo modo potrà sentirsi libero di comunicare realmente tutti i suoi dubbi, le perplessità e le paure che lo affliggono. Sarà infatti in questo modo più facile fidarsi e riuscire a stabilire un rapporto solido e onesto.

Dall'altra parte anche il consulente ha bisogno di fidarsi appieno della persona che gli si pone davanti. Perché se anche per caso dovesse percepire che l'interlocutore sta mentendo o celando qualche informazione importante l'efficacia della consulenza potrebbe perdere di valore e l'esperto potrebbe trovarsi nella delicata situazione di dover risolvere non solo il problema per cui è stato chiamato, ma di doversi anche districare tra verità celate e informazioni incomplete.

Tutto il processo di consulenza potrebbe risentirne. Per questo è necessario che entrambe le parti adottino comportamenti mirati ad acquisire la fiducia l'uno dell'altro. Essere sinceri e onesti è sempre un primo passo verso un rapporto positivo e proficuo.

Nel mondo della consulenza è fondamentale che nulla venga dato per scontato; il cliente spesso è in una situazione oggettivamente di difficoltà e può essere restio al volersi fidare liberamente con il consulente se dall'altra parte vede una persona all'apparenza disinteressata e che non gli presta le giuste attenzioni.

Dall'altra parte è anche importante che lo stesso cliente si dimostri volenteroso nel volere accettare i consigli del consulente, di dibattere sulle questioni poco chiare e di mostrare la voglia per portare a termine il processo congiuntamente.

Quello che in poche parole si cerca di ottenere in questi casi è un maggior equilibrio tra le due parti in causa. La relazione tra consulente e committente non deve mai essere sbilanciata in favore dell'uno o dell'altro.

Entro questi limiti esiste tuttavia un'enorme possibilità di scelta circa quando, con chi e come si desidera comunicare.

Sono scelte capaci di influenzare l'evoluzione delle relazioni e che devono pertanto, essere comprese da consulenti, manager e da chiunque altro voglia creare e gestire relazioni d'aiuto.

Joseph Luft e Harry Ingham, due psicologi americani, nel 1955 concettualizzano un interessante e ancora attualissimo schema collegato agli aspetti della comunicazione interpersonale.

La *Johari Window* permette alle persone di comprendere meglio le relazioni con se stessi e con gli altri.

Il tutto viene semplificato e schematizzato attraverso una finestra (fig.4) nella quale sono trascritte le diverse parti comunicative da cui una persona è formata.

Fig. 4 La Johari Window di Luft e Ingham

	Noto a Se	Ignoto a Se
Noto ad Altri	1-PUBBLICO/ARENA (so - dico)	2-CIECO/BLIND SPOT (non so - dico)
Ignoto ad Altri	3-PRIVATO/HIDDEN (so - non dico)	4-INCOSCIO/UNKNOWN (non so - non dico)

Fonte: Google Immagini

Il primo quadrante (PUBBLICO/ARENA) rappresenta le informazioni che sono note sia al soggetto che alle altre persone. Per questo la regione viene anche definita "area pubblica"

Il secondo quadrante (CIECO/BLIND SPOT) indica quelle informazioni che le altre persone colgono nella persona, ma che egli stesso non riesce a vedere.

L'unico modo che l'individuo ha per venire a conoscenza è attraverso il feedback diretto degli altri (voluto o meno).

Il terzo quadrante (PRIVATO/HIDDEN) rappresenta invece quelle informazioni di sé di cui la persona è a conoscenza, ma che non vuole condividere con altri.

In questo caso molto spesso si tenta di occultare parte delle nostre reazioni interpersonali immediate per poter sostenere l'immagine che vogliamo mostrare.

Infine il quarto quadrante (INCONSCIO/UNKNOWN) raffigura tutte quelle informazioni che non sono a note a nessuno dei presenti, senza che vi sia alcun modo per poter acquisire eventuali contenuti

Tale studio ha messo in evidenza come il soggetto che si trova in un ambiente favorevole tenda a ridurre il quadrante del PRIVATO a vantaggio di quello PUBBLICO, e quindi mostrare ad altri sempre più aspetti della sua personalità piuttosto che usarli unicamente a proprio vantaggio.

Ciò nonostante è importante constatare come tutti i tipi di messaggi e impulsi che trasmettiamo a chi ci circonda riflettono la complessità del nostro "Io" e del lavoro d'immagine che ogni giorno facciamo. Spesso infatti siamo noi stessi gli artefici di quello che vogliamo mostrare alle altre persone, facendo trapelare o meno atteggiamenti e comportamenti; altre volte invece lasciamo trapelare senza accorgercene emozioni e stati d'animo che preferiremmo mantenere celati.

Schein affianca al modello della *Johari Window* un concetto di fondamentale importanza, fortemente connesso a quelli di fiducia e aiuto: il feedback attivo.

Esso viene definito come “una particolare forma di alterazione di quello che potremmo considerare il livello o profondità di comunicazione interpersonale”²⁸.

“Le due parti che si impegnano in un processo di feedback attivo devono fidarsi l’una dell’altra e ognuna delle due deve pensare che l’altra stia cercando di fornire aiuto”²⁹.

È fondamentale quindi che il consulente sia nelle migliori condizioni per poter interpretare al meglio questi feedback, osservare e comunicare con chiarezza.

Le giuste motivazioni possono portare ambo le parti a creare un dialogo basato sul feedback attivo, uno strumento utilissimo e che porterà conseguentemente ad un apprendimento delle situazioni più rapido e maggiormente utile.

2.4 Consulenza e body language

Come già detto uno dei temi che ho deciso di mettere in maggior rilievo durante questa ricerca è stato sicuramente quello della fiducia.

Per un consulente cercare di ottenere la fiducia del proprio cliente è fondamentale ai fini della buona riuscita del proprio lavoro.

I modi in cui una persona può entrare in contatto con un consulente sono molteplici: il web, il passaparola, i giornali, esperienze pregresse consigli di conoscenti. Ma quando due persone entrano in contatto fisicamente per la prima volta, c’è la possibilità che la scelta di iniziare un rapporto lavorativo con un consulente possa essere influenzata da questo primo approccio? E se sì, come ?

²⁸ Edgar H. Schein, La Consulenza di Processo, Raffaello Cortina Editore, 2001

²⁹ Edgar H. Schein, La Consulenza di Processo, Raffaello Cortina Editore, 2001

Bene, in questo caso uno dei criteri più determinanti e che studi recenti hanno portato sempre più alla ribalta, riguarda il *body language*, o più semplicemente “il linguaggio del corpo”.

Ho deciso di trattare questo aspetto in quanto ritengo fondamentale, in un mondo sempre più virtuale e mediato dall'utilizzo delle nuove tecnologie, evidenziare e se necessario ribadire quanto possa essere importante l'interazione *vis a vis* tra due individui, e quanto essa possa essere determinante nella scelta di un consulente piuttosto che un altro.

Ma cosa è sostanzialmente il *body language*?

Allan e Barbara Pease sono due tra i maggiori esperti di questo settore, e attraverso i loro testi tentano di fornire consigli ed informazioni utili a tutti coloro che sono interessati a migliorare e ad approfondire questo argomento. La tesi principale dei loro scritti è che “non tutto è come sembra”.

Molte persone non prestano attenzione a ciò che le circondano, e anche quando entrano in contatto con altri individui credono che ciò che gli si pone davanti sia effettivamente quello che vedono.

A volte è così, ma molto spesso le persone mascherano le loro intenzioni, sentimenti e gesti con dei comportamenti esattamente opposti.

Quale è il motivo che ci porta ad agire in questo modo? La risposta è semplice ma non banale: la maggior parte delle volte si tratta di gesti involontari e non pianificati.

Per questo è importante per un consulente conoscere a fondo il proprio corpo; per evitare appunto che la sua gestualità possa essere non compresa o peggio ancora fraintesa.

Quando un professionista lavora a stretto contatto con le persone, ma soprattutto fa delle relazioni interpersonali uno dei cardini del suo modo di agire, non può lasciare al caso il momento del primo incontro con un nuovo cliente.

Diviene quindi di fondamentale importanza l'approccio iniziale, sia che venga mediato attraverso apparecchiature elettroniche (e-mail, telefono, video) ma evidentemente ancor più quando si entra in contatto con il cliente per la prima volta dal vivo.

Ed è per questo che ho deciso di riassumere in un breve decalogo una lista di atteggiamenti che un buon consulente dovrebbe sempre tenere a mente quando gli si presenta davanti per la prima volta un potenziale cliente.

Sono gesti ed abitudini di uso comune, comportamenti il più delle volte spontanei, ma che gestiti sapientemente, con un po' di pratica, permettono di indirizzare la conversazione su canali favorevoli facendo sentire quanto più a suo agio il futuro committente.

Di seguito alcuni consigli su quelli che possono essere considerati i gesti più importanti da tenere in considerazione quando si interagisce con qualcuno:

- **Stretta di mano:** molto spesso è il primo vero contatto fisico che si scambiano due persone al momento della presentazione. Una stretta di mano convincente e decisa è indice di sicurezza e tranquillità, sensazioni che possono essere subito trasmesse al proprio interlocutore. Da evitare assolutamente prese troppo morbidi, poco convinte o tremolanti.
- **Contatto visivo:** quando si parla in pubblico, ma anche qualora la conversazione fosse solo con una persona è sempre molto importante mantenere il contatto visivo. Nel primo caso è anche consigliato passare da una persona all'altra del pubblico. Questo tipo di comportamento permette alle persone di avere la percezione che la persona che hanno davanti gli presta attenzione quando gli si sta parlando, o nel caso inverso che gli stia dando importanza guardandolo.

- Gestualità delle mani: uno degli errori più frequenti che vengono fatti quando si intrattiene una conversazione è quello di gesticolare in maniera frenetica o di non saper bene come muovere le mani. Questo può dipendere da diversi fattori: per noi italiani è spesso una questione di cultura, ma il più delle volte può dipendere da stati di insicurezza o disagio che si provano nell'avere davanti qualcuno. È quindi sempre importante mantenere la calma, gesticolare il meno possibile e non dar modo alla persona che si ha davanti di pensare che si possa essere in difficoltà.
- Tono di voce: fare consulenza non è facile, questo lo abbiamo appurato. E molto spesso una delle richieste più frequenti riguarda il presenziare a riunioni o fare formazione a gruppi più o meno numerosi di persone. In questi casi, la cosa più importante è mostrare sicurezza e sembrare quanto più sciolti nel momento in cui si prende la parola. Avere un tono di voce alto e deciso, diviene quindi fondamentale sia per trasmettere agli interlocutori la propria tranquillità sia per farsi capire bene da tutte le persone nella stanza
- Attenzione quando l'interlocutore parla: sembrerà scontato ma non lo è. Una delle cose che rischia di compromettere maggiormente il rapporto tra il consulente e il committente è proprio l'attenzione che si pone quando il secondo sta parlando. Nel caso in cui dovesse percepire da parte vostra un certo distacco o poca attenzione si rischierebbe di perdere quella fiducia che tanto scrupolosamente e faticosamente deve essere conquistata.
- Postura: questo forse può essere percepito come un problema di importanza inferiore, e probabilmente così si tratta. Rimane comunque di buona norma e consigliabile mantenere una posizione ben diritta sia che si stia in piedi a parlare sia che si stia seduti; questo

perché una schiena incurvata o comunque una posizione poco consona ad un determinato contesto può essere considerata poco professionale e mal vista.

Come si è potuto intuire da queste brevi linee guida, il *body language* può essere un fattore molto importante in diversi contesti, anche e soprattutto per coloro che tramite la consulenza devono interfacciarsi con pubblici più o meno numerosi.

Saper gestire e controllare i propri gesti nella maniera più corretta è un'arte non facile da imparare; ma la sua utilità può rivelarsi spesso determinante nelle occasioni in cui ci si presenta ai clienti per la prima volta.

Una conoscenza abbastanza approfondita del *body language* permette inoltre di comprendere meglio le persone che si hanno davanti, capacità molto utile nel settore consulenziale.

Riuscire a capire quanto prima il tipo di cliente che si ha davanti permette al consulente di modellare il suo comportamento e di intraprendere quindi il percorso più efficace ed efficiente possibile per risolvere le diverse problematiche a lui affidate.

Capitolo 3. La comunicazione

*“Changing how people communicate
will always change the world”.*³⁰

3.1 Definizione e concetti di base

Se c'è una cosa che ho imparato durante il mio percorso universitario è con quanta superficialità e banalità venga trattato il tema della comunicazione dalle persone che non sono del settore.

Non tanto perché non si accorgono di quanto essa sia fondamentale o presente in ogni azione o contesto in cui siamo coinvolti, ma piuttosto perché è una prassi pensare che comunicare correttamente sia insito nelle capacità umane, e che non vi sia nulla da imparare da una abilità nata e cresciuta di pari passo durante la nostra vita.

Ecco, la comunicazione viene data per scontata. E proprio come succede con “la presenza di una persona quando viene data per scontata”, arriva il momento in cui ci accorgiamo che forse avremmo dovuto e potuto darle più attenzione prima di perderla o di capire quanto essa potesse essere fondamentale per noi.

Come tutte le discipline più nobili anche la comunicazione deve essere coltivata e stimolata di continuo, se non addirittura di più, perché a differenza di altre essa è in continuo cambiamento ad una velocità incredibile, e solo chi realmente le dedica attenzione può riuscire a controllarla e a farla sua.

³⁰ Fonte anonima. Traduzione: “Cambiare il modo in cui le persone comunicano, cambierà sempre il mondo”.

Ecco, il punto è proprio questo; per quanto chiunque sia in grado di comunicare, non tutti possono farlo correttamente o efficacemente.

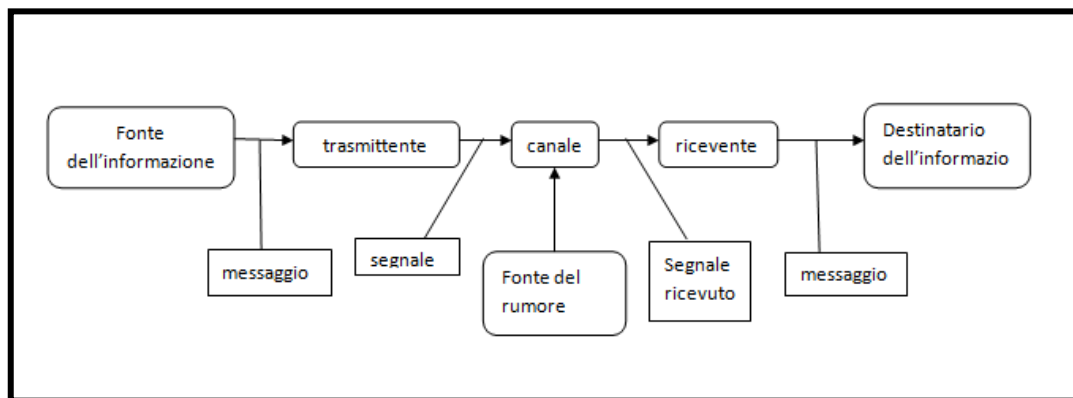
La necessità di aver creato figure professionali specializzate nella comunicazione è la prova della sua importanza; ora non resta che far capire l'importanza del comunicare bene a quante persone più possibili.

Ma cosa si intende quindi quando parliamo di comunicazione?

Per dare una definizione quanto più esaustiva possibile è forse il caso di partire dal principio, ovvero da chi per primo tentò di teorizzare e formulare un modello che spiegasse in modo chiaro e semplice il complesso processo di comunicazione.

Shannon e Weaver (1949) elaborano quella che diverrà ben presto la più nota Teoria della comunicazione, basandosi sui loro esperimenti in ambito matematico sulla trasmissione elettrica di informazioni.

Fig. 5 Rappresentazione schematica della struttura della comunicazione secondo il modello di Shannon e Weaver



Fonte: Introduzione alla psicologia della comunicazione, L. Lotto – R. Rumiati, Il Mulino, 2013

Come si può notare dalla figura 1 i due matematici schematizzano la comunicazione attraverso sei diversi aspetti, ovvero:

- la fonte dell'informazione (o sorgente): ovvero chi invia un messaggio;
- il trasmittente: chi trasforma il messaggio in un segnale;

- il canale: dove avviene il passaggio da messaggio in segnale;
- il ricevente: chi trasforma il segnale nuovamente in messaggio;
- il destinatario dell'informazione: chi riceve il messaggio definitivo;
- il rumore: una qualsiasi forza che può interferire con la corretta trasmissione del segnale.

Come si può intuire, questo tipo di modello può essere applicato facilmente a diversi tipi di trasmissione. La sua criticità maggiore risiede però in due punti fondamentali: il contesto e l'intenzionalità, aspetti che non vengono presi in considerazione (Lotto, Rumiati 2007).

Con il primo termine si vuole sottolineare come “i messaggi possono essere diversamente interpretati a seconda del contesto in cui vengono prodotti. Ciò vuol dire che i significati possono essere differenti dato che differenti possono essere i contesti disponibili all'interno dei quali un individuo può aver deciso di collocare i messaggi”³¹.

Per quanto riguarda l'intenzionalità Grice (1970) introduce una diversificazione tra due tipologie di intenzione, quella “informativa” (quando colui che comunica vuole trasmettere un messaggio al destinatario così da aumentare le sue conoscenze su di un determinato argomento) e quella “comunicativa” (quando colui che comunica tenta di coinvolgere l'interlocutore per favorire la condivisione di ciò che il messaggio comunica).

Sempre Grice ha introdotto per primo l'idea secondo cui gli scambi verbali sono possibili solo quando tutti i partecipanti rispettano un “principio di cooperazione”, ovvero un accordo tra le parti che prevede l'impegno a dare il proprio contributo al momento opportuno coerentemente con le richieste della situazione in cui si svolge la comunicazione.

Il principio di cooperazione racchiude quattro regole (o massime conversazionali):

³¹ Lotto, Rumiati (2007). Introduzione alla psicologia della comunicazione. Bologna. Il Mulino.

1. La massima della **quantità** prevede che i partecipanti dell'interazione comunicativa forniscano solo le informazioni necessarie a comprendere il messaggio. Informazioni che devono essere esaurienti senza essere né ridondanti né superflue.
2. La massima della **qualità** asserisce invece come i partecipanti debbano fare affermazioni veritiere e verificabili tramite prove.
3. La massima della **relazione** si concentra sulla pertinenza delle informazioni comunicate.
4. La massima di **modo** focalizza infine l'attenzione sul modo in cui un contenuto viene espresso, ovvero chiaramente e senza ambiguità.

A queste quattro massime si aggiunge inoltre la strategia dell'**avvicendamento dei turni** formulata da Duncan (1972). Essa prevede come la conversazione tra due o più individui debba essere gestita tramite delle regole che permettano di capire attraverso indizi verbali quando una persona vuole cedere il turno, quando vuole richiederlo o quando vuole mantenerlo.

La comunicazione in quegli anni è oggetto di studio in diversi settori, e già qualche anno prima rispetto a Grice, precisamente nel 1967, Paul Watzlawick, uno dei maggiori esponenti della Scuola statunitense di Palo Alto, scrive assieme a suoi due colleghi (J.H Beavin e Don D. Jackson) un testo dal titolo "Pragmatica della comunicazione umana".

Il libro racchiude i cinque assiomi fondamentali perché una comunicazione risulti efficace; nel caso anche solo uno dovesse mancare si rischierebbe di compromettere definitivamente il processo comunicativo.

Di seguito i cinque assiomi di Watzlawick³²:

1. è impossibile non comunicare;

³² Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D. (1967). Pragmatica della comunicazione umana. Roma: Astrolabio, 1971

2. in ogni comunicazione si ha una meta comunicazione che regola i rapporti tra chi sta comunicando;
3. le variazioni dei flussi comunicativi all'interno di una comunicazione sono regolate dalla "punteggiatura" utilizzata dai soggetti che comunicano; ovvero dalle differenti attribuzioni fatte dai due interlocutori relativamente al proprio e all'altrui comportamento ;
4. le comunicazioni possono essere di due tipi (analogiche e digitali); quando gli esseri umani comunicano per immagini, ovvero tramite comunicazione non verbale, si parla di comunicazione analogica. Quando invece comunicano utilizzando le parole, la comunicazione segue il modello digitale;
5. le comunicazioni possono essere di tipo simmetrico, quando i soggetti che comunicano sono sullo stesso piano (ad esempio due amici), e di tipo complementare, quando invece i soggetti che comunicano non sono sullo stesso piano (maestra e alunno).

Fin dal primo assioma si coglie l'importanza della comunicazione e quanto essa sia imprescindibile nelle azioni che ogni giorno compiamo.

Ogni comportamento è una forma di comunicazione, anche perché non esiste una sua controparte (un non-comportamento). Anche quando si tenta, il fatto solo che si compia un'azione è essa stessa una forma di comunicazione. La comunicazione non verbale (vedi pag. 57), per quanto possa essere strano, permette di raccogliere molte più informazioni di quanto avviene attraverso la comunicazione verbale.

Il secondo assioma asserisce come ogni forma di comunicazione in realtà contenga al suo interno altre informazioni (per questo si parla di metacomunicazione). Queste informazioni dipendono direttamente da quanto il mittente vuole farsi capire e dal tipo di relazione che ha con il destinatario del messaggio.

Il terzo assioma prevede come una persona agisce sempre in relazione al tipo di comportamento tenuto dal suo interlocutore.

Il quarto assioma afferma invece l'esistenza di due tipi diversi di comunicazione, la prima di tipo analogico che comprende ad esempio i segni e le immagini, la seconda di tipo digitale e si riferisce alle parole.

L'ultimo assioma infine si basa sull'esistenza di due diversi tipi di comunicazione basati uno sull'uguaglianza e uno sulla differenza.

Nel primo caso si parla quindi di relazioni simmetriche, in cui entrambi i partecipanti ricoprono lo stesso ruolo o rispecchiano il comportamento della controparte (professore-professore, medico-medico), nel secondo caso invece le relazioni sono di tipo complementare, ed il comportamento dei due partecipanti è subordinato ad una qualche gerarchia (professore-alunno, medico-paziente).

Quando si prendono in esame questi cinque assiomi è importante realizzare come all'interno di un qualsiasi sistema interpersonale (come può essere un'azienda, un'organizzazione, una famiglia, un gruppo di amici) ogni individuo attraverso il proprio comportamento influenza le altre persone ed è a sua volta influenzato dal modo in cui gli altri reagiranno.

Noi tutti siamo coinvolti fin dalla nascita in un continuo processo di acquisizione di regole comunicative, ma ne siamo consapevoli solo in minima parte. Solo con il passare del tempo e con l'acquisizione di nuove esperienze saremo in grado di migliorare e rendere più efficace la nostra comunicazione. Grazie a questo breve incipit possiamo introdurre altri due temi strettamente collegati a quello della comunicazione: quello dell'interazione e quello della relazione.

Per quanto in un primo momento una persona non abituata a maneggiare questi argomenti possa non riscontrare particolari differenze nei tre termini, è necessario comunque evidenziare le diverse peculiarità.

- **Informazione:** $A \rightarrow B$ Essa è unidirezionale e irreversibile. Perché risulti efficace appieno è necessario che venga sempre detta la verità e che il canale attraverso cui passa l'informazione sia costantemente controllato. In questo caso A detiene il potere, mentre B ha un ruolo prettamente passivo. La responsabilità ricade tutta su A (in quanto unidirezionale) ed il maggior vantaggio è sicuramente la velocità di trasmissione dell'informazione.
- **Comunicazione:** $A \leftrightarrow B$ Essa è bidirezionale. In questo caso le persone sono sullo stesso piano. Quando A manda un messaggio a B, e B risponde ad A, si parla di comunicazione. Diviene fondamentale l'ascolto.
- **Relazione:** $A \rightleftharpoons B$ Essa è circolare ed è efficace soltanto quando non si ha fretta e si ha fiducia nei confronti dell'altra persona. Quando A manda un messaggio a B, B risponde ad A. Diviene quindi fondamentale l'ascolto. I due interlocutori sono sullo stesso piano: c'è condivisione e cooperazione. Lo svantaggio è che ovviamente questo tipo di modello necessita di maggior tempo.

Informazione, Comunicazione e Relazioni sono tre modalità tutte efficaci, ma dipendono necessariamente dalle necessità di chi le utilizza e dal contesto in cui si agisce. L'importante è che ci sia sempre la piena soddisfazione di tutti i soggetti chiamati in causa.

Quello che sicuramente posso affermare dal mio punto di vista è che il modello basato sulle relazioni è sicuramente il più complesso ma anche il più affascinante.

Per questo motivo ho deciso di dedicare un'intera sezione di questa tesi a chi delle relazioni nel mondo della comunicazione ne ha fatto un lavoro e uno stile di vita.

3.2 Le Relazioni Pubbliche.

Le relazioni pubbliche (*public relations* in inglese) sono la capacità di gestire la diffusione delle informazioni tra un individuo o un'organizzazione (come ad esempio un'azienda, un'agenzia governativa o un'organizzazione no-profit) e i suoi pubblici.

Il grande vantaggio nell'utilizzare le Relazioni Pubbliche sta nel fatto che, a differenza di Marketing e Pubblicità, l'interesse delle audience viene suscitato attraverso argomenti e notizie di interesse pubblico senza che ciò richieda il pagamento di un servizio specifico.

L'obiettivo principale delle relazioni pubbliche è quindi quello di informare il pubblico, potenziali clienti, investitori, partner, dipendenti ed altri *stakeholder*, ma anche di convincere tutte queste categorie a tenere un certo punto di vista sull'organizzazione, sulla leadership, sui prodotti o sulle decisioni politiche.

Ivy Lee e Edward L. Bernays coniarono la prima definizione di *Relazioni Pubbliche* agli inizi del 1900 definendola "*a management function, which tabulates public attitudes, defines the policies, procedures, and interests of an organization... followed by executing a program of action to earn public understanding and acceptance*"³³.

Nonostante ciò, alcuni credono che la nascita di questa disciplina sia ancora più antica, addirittura risalente alla scoperta dell'America o ai moventi per abolire la schiavitù in Inghilterra.

Esempi di come vengono maneggiate le Relazioni Pubbliche si hanno fin dall'antichità.

Già i leader babilonesi, egiziani e persiani creano piramidi, obelischi e statue per promuovere le divinità da venerare, mentre la sponsorizzazione della

³³ Edward Berneys, Propaganda, 2005

magia veniva usata per persuadere il popolo a credere nel diritto divino di re e faraoni a governare.

Nell'antica Grecia filosofi come Socrate, Platone e Aristotele creano le prime teorie sulla retorica e la persuasione riscuotendo subito un grande successo.

Nella Roma antica Giulio Cesare scrisse la sua prima biografia per esaltare i propri successi militari e commissionò lettere e poemi per supportare la sua posizione politica.

In Europa, durante il medioevo, gli artigiani si riunirono nelle prime forme di cooperazioni per gestire e difendere la loro reputazione.

Addirittura il reclutamento da parte di Papa Urbano II per le crociate venne spesso considerato un atto di relazioni pubbliche.

Papa Gregorio XV fonda il termine "propaganda" quando istituisce il "*Congregatio de Propaganda*" per promuovere la Fede e per aiutare i missionari a diffondere la cristianità nel mondo.

Il termine propaganda ottiene un'accezione negativa solo dopo essere stato associato ai governi partecipanti alla Seconda Guerra Mondiale.

Esploratori della fama di Magellano e Colombo usarono *claim* esagerati e sopra le righe per allettare i coloni a trasferirsi nel Nuovo Mondo.

Nel 1598 una zona particolarmente paludosa della Virginia venne descritta dal Capitano Arthur Barlowe, incaricato dalla Regina Elisabetta I di approdare nel Nord America, come un luogo magnifico ed inesplorato, ricco di verdi distese d'erbe. Quando i coloni scrissero poi in Europa per aggiornarli sulla situazione, il quadro che dipinsero non fu certo dei più positivi: una zona difficile da colonizzare sia per il terreno insidioso, sia per la presenza degli indiani, che altro non portarono se non morte e conflitti.

I primi notiziari e quotidiani su carta stampata furono inventati in Germania rispettivamente nel 1609 e nel 1615.

Il Cardinale Richelieu aveva fatto redigere ad esempio dei piccoli opuscoli per supportare le sue politiche e a loro volta attaccare quelle degli oppositori.

Il governo stesso diede vita a delle prime forme di propaganda e un giornale settimanale "*The Gazette*".

Questi opuscoli erano diventati così diffusi che a metà del 1600 vennero utilizzati da entrambe le fazioni durante la Guerra Civile Inglese per attaccare o difendere la monarchia.

Nel 1738 Maria Teresa d'Austria li utilizzò per convincere i governi inglesi, olandesi ed austriaci a collaborare contro i massoni.

Nel 1642 l'Università di Harvard inviò tre predicatori in Inghilterra per raccogliere i soldi necessari a finanziare attività missionarie tra indiani.

Per promuovere questa raccolta fondi l'Università produsse una delle prime brochure su carta: il *New England's First Fruits*.

L'Università di Princeton fu invece la prima che adottò questa pratica in maniera costante, affiancando ai giornali le informazioni e le attività del proprio college.

Il Comitato per l'abolizione della Tratta degli Schiavi fu fondato nel 1787, pubblicando subito libri, poster e proponendo letture pubbliche con lo scopo di informare la popolazione degli abusi che si stavano compiendo e convincendo soprattutto la classe media della necessità di dare agli schiavi nuove e migliori condizioni di vita.

La Tratta degli Schiavi fu infine abolita nel 1807, e negli Stati Uniti il movimento contro la schiavitù partì nel 1833 con la nascita della Società Americana contro la Schiavitù, usando le tattiche già utilizzate durante i movimenti di abolizione inglesi.

Edward Bernays, uno dei padri delle Relazioni Pubbliche, in accordo con i Movimenti abolizionisti utilizzò tutte le tecniche di comunicazione in suo possesso per portare avanti questa lotta ideologica.

Le Relazioni Pubbliche ebbero anche un ruolo fondamentale nei movimenti che nacquero in Francia, Australia e nel resto d'Europa.

Addirittura il Boston Tea Party (16/12/1773) fu considerato un "evento di Relazioni Pubbliche" in quanto come tale cercava di coinvolgere ed influenzare un certo pubblico (in questo caso il governo britannico).

Intorno alla fine del 1800 nacquero anche i primi gruppi di sostegno per l'ambiente e di conseguenza anche le prime pratiche standardizzate di media relation come ad esempio interviste e conferenze stampa.

La Krupp, azienda tedesca leader nel settore dell'acciaio, nel 1870 fu la prima società della storia ad incorporare al suo interno un dipartimento stampa che si occupasse della stesura di articoli, brochure e campagne di comunicazione.

Il primo dipartimento americano di PR fu invece creato da George Westinghouse nel 1889 quando fondò la *Westinghouse Corporation* e assunse due uomini per la promozione dei suoi progetti.

Alcuni studiosi ritengono che il termine "Relazioni Pubbliche" comparve per la prima nel 1897 nel libro *Year Book of Railway Literature*.

In alcuni testi come ad esempio "*Today's Public Relations: An introduction*" viene affermato come le Relazioni Pubbliche siano diventate una professione riconosciuta a partire dagli inizi del 1900, nonostante si ritenga molto difficile collocarla temporalmente con precisione visto che è sempre stato un lavoro in continuo mutamento e sviluppo. Tutto questo però si intende negli Stati Uniti e Inghilterra, dove le Relazioni Pubbliche venivano spesso utilizzate per difendere gli interessi degli industriali contro gli articoli giornalistici che ogni giorno occupavano le maggiori testate. Si cercava inoltre di promuovere il consumismo dopo la nascita della produzioni di massa.

In Europa, per avere traccia delle PR come professione bisognerà attendere fino agli anni '20 del '900.

La “*Publicity Bureau*” fu la prima agenzia PR, fondata da ex giornalisti di Boston tra cui Ivy Lee.

Lee, considerato il padre delle PR fu determinante per la nascita della professione, dando vita ad una “Dichiarazioni di Principi” che affermava come dovessero essere trattate in maniera chiara, accurata, alla luce del sole, ma soprattutto che trattassero temi di pubblico interesse; l’obiettivo d’ora in avanti era quello di informare e non più quello di ingannare e distorcere i fatti.

Lee contribuì inoltre allo sviluppo e alla diffusione del “comunicato stampa”, diffondendo una cultura sempre più basata sulla comunicazione e l’interazione con il pubblico.

Anche E. Bernays, nipote di Sigmund Freud, ricoprì un ruolo determinante per lo sviluppo delle Relazioni Pubbliche.

Egli riteneva infatti che fosse necessario capire e persuadere le audience per fare in modo che riuscissero a vedere le cose dal punto di vista del cliente.

Scrisse il primo libro sulle Relazioni Pubbliche e tenne il primo corso universitario presso la New York University nel 1923, in cui il contenuto delle lezioni fu profondamente influenzato dalle teorie di Freud sul subconscio.

Bernays infatti credeva che le PR fossero in primis una scienza sociale applicata che dovesse fondarsi su materie quali psicologia, sociologia e altre discipline scientifiche necessarie ad imparare come manipolare e gestire il comportamento e il carattere comunque spesso irrazionale dei pubblici con i quali aveva a che fare.

Nel 1929 fu lui ad aiutare la Lucky Strike, famoso *brand* di sigarette, ad incrementare le vendite al pubblico femminile.

Le ricerche di mercato mostrarono infatti come le donne fossero riluttanti a comprare pacchetti di sigarette Lucky Strike in quanto il colore verde

utilizzato per il *packaging* non rifletteva i canoni estetici della moda del tempo.

Bernays riuscì quindi a persuadere diversi operatori di mercato come *designer, interior designers*, case di moda a popolarizzare il colore verde nel mondo fashion. Inoltre riuscì ad elevare il prodotto facendolo diventare il simbolo della ribellione contro la società maschilista dell'epoca.

Basil Clarke e Arthur W. Page furono altri due importanti personaggi per il mondo delle Relazioni Pubbliche; mentre il primo viene considerato il pioniere del settore nel Regno Unito, fondando la prima agenzia specializzata nel 1924, il secondo è ritenuto da molti il padre delle "Corporate Public Relations".

Tra gli anni '20 e '40 il mercato delle Relazioni Pubbliche fu sempre legato a stretto giro di posto al mondo della pubblicità, del marketing e della propaganda.

Negli anni '30 l'Associazione Nazionale degli Artigiani creò una delle prime campagne pubblicitarie per promuovere il capitalismo, e cercare di convincere l'opinione pubblica che gli interessi della gente erano in linea con quelli delle aziende e che si doveva venire a creare una collaborazione tra il mondo commerciale e i principi democratici.

Dal 1940 le Relazioni Pubbliche cominciarono a comparire in pianta stabile nei programmi delle università e furono quasi equiparate a professioni come giurisprudenza e medicina, nonostante ciò il pieno riconoscimento della professione continuò a tardare. Le prime associazioni di categoria nacquero negli Stati Uniti nel 1947 prima con la PRSA (Public Relations Society of America) e successivamente a Londra con L'Institute of Public Relations (attualmente Charter Institute of Public Relations), di cui nel 1973 Ann Plank divenne la prima "Lady delle Relazioni Pubbliche".

L'IPR tenne la sua prima conferenza nel 1949, lo stesso anno in cui venne pubblicato il primo libro inglese sulle PR: *Public Relations and publicity*, scritto da J.H. Brebner. Negli anni seguenti le Relazioni Pubbliche si evolsero distaccandosi sempre più dal ricoprire un ruolo prettamente giornalistico o pubblicitario, divenendo intorno al 1980 una professione basata su delle proprie teorie e pratiche, tanto da poter suddividere il lavoro di PR in quattro distinte fasi: ricerca, pianificazione, comunicazione e azione.

Nel 1984 il docente statunitense James E. Grunig, noto per i suoi studi sulle Relazioni Pubbliche, contribuì alla diffusione e alla diffusione della professione attraverso l'elaborazione di quattro modelli. Essi evidenziano al meglio le caratteristiche dei diversi modi di approcciarsi alle Relazioni Pubbliche nel corso della storia; ma nonostante gli anni in cui sono stati elaborati risultano tutt'ora molto attuali.

Tabella 1: Modelli di Relazioni Pubbliche (Grunig)

	Press Agency- Publicity	Public Information	Two-way Asymmetric	Two-way symmetric
Obiettivo	Propaganda	Informazione	Persuasione scientifica	Comprensione reciproca
Natura della comunicazione	A una via: la verità non è essenziale	A una via: la verità è importante	A due vie: effetti non equilibrati	A due vie: effetti equilibrati
Modello della comunicazione	Emittente → Ricevente	Emittente → Ricevente	Emittente → Ricevente ← Feedback	Gruppo ↔ Gruppo
Natura della ricerca	Poca: conta la teoria	Poca: valutazione dell'efficacia	Formativa: valutazione degli atteggiamenti	Formativa: valutazione delle competenze

Fonte: elaborazione da Grunig (1984)³⁴

³⁴ Relazioni Pubbliche e *corporate communication*. McGraw-Hill. 2006

La prima vera forma di propaganda si deve a T. Barnum che intorno alla metà dell'800 sfruttò i periodici locali per promuovere gli spettacoli circensi del Barnum & Baley Circus.

Barnum, tra i più accreditati *press agent* dell'epoca, credeva che l'importante fosse far parlare di sé, non importava attraverso quali stratagemmi; e proprio grazie a questa convinzione nacquero i primi personaggi cult dell'ambiente.

Questo tipo di comunicazione si diffuse a partire dalla prima metà dell'800 e proseguì fino alla fine del secolo; essa prevedeva una sorta di tacito accordo tra il *press agent*, il giornalista e l'editore, tanto che alla veridicità delle notizie che passavano dal mittente al ricevente veniva data un'importanza molto limitata se non addirittura superflua.

Quello che contava era che il messaggio arrivasse al destinatario, senza tenere conto di eventuali feedback di rimando.

Il secondo modello (Public Information) si è diffuso dall'inizio del 1900 fino al termine della Prima Guerra Mondiale, seppur non sia stato abbandonato del tutto nemmeno in seguito.

Il suo maggior esponente è stato senza dubbio Ivy L. Lee, uno dei più noti pubblicitari dell'epoca.

A differenza del primo modello, questa nuova tipologia si basa sulla veridicità delle informazioni trasmesse (sempre ad una via), continuando però a non dare alcun tipo di importanza all'ascolto o ai feedback del destinatario.

Quello che in sostanza fece Lee fu di convincere le organizzazioni a diramare comunicati e notizie veritiere per non trarre in inganno i pubblici; gli effetti benefici di questa metodologia portarono subito dei notevoli risultati tanto da divenire ben presto una prassi consueta per tutte le aziende.

Il terzo modello (*two-way asymmetric*) si consolidò negli anni '20 del 1900 grazie alle intuizioni di Edward L. Bernays, il primo professionista ad essere invitato alla New York University per tenere un corso di relazioni pubbliche.

È chiamata a due vie asimmetrica perché nonostante si cominci per la prima a tenere in considerazione i feedback del pubblico monitorandone i risultati, la comunicazione tende ad essere comunque sbilanciata a favore dell'organizzazione.

Il punto focale di questo tipo di approccio consiste nel tentativo da parte delle associazioni di indagare sugli atteggiamenti e sui valori che il pubblico solitamente ricerca nelle aziende, in modo tale da intercettare questi bisogni e adottare eventuali nuovi comportamenti.

Infine l'ultimo modello, quello del *two-way symmetric*. In questo caso l'arco temporale da prendere in considerazione è molto più incerto, in quanto non ci sono delle vere e proprie figure di rilievo a cui poterlo accostare. Ciò nonostante si può presumibilmente pensare che ebbe in Cutlip e Center due tra i più convinti sostenitori a partire dai primi anni '50 del XX° secolo.

L'obiettivo di questo modello è quello di mettere in comunicazione l'organizzazione con i suoi pubblici grazie alla partecipazione di un professionista che riesca a fare da mediatore nonostante sia sempre al servizio di una delle due parti.

In questo caso quindi non verranno più utilizzati termini come mittente e destinatario, bensì si comincerà a parlare di "soggetti in relazione" che daranno poi vita ad una sorta di dialogo che necessariamente una delle due parti abbia più potere all'interno della conversazione.

La novità più rilevante di un approccio simile è l'importanza fondamentale che rivestono le relazioni pubbliche, disciplina che fa dell'ascolto e dell'analisi dei feedback due dei principi cardini su cui basare la sua disciplina.

Un metodo quindi largamente utilizzato tutt'ora e che ha visto con l'avvento di internet e dei social network addirittura una sua estremizzazione tanto che il pubblico coinvolto non è più solamente fruitore di un servizio o semplice interlocutore, ma diviene anche un vero e proprio creatore di nuovi contenuti.

Come detto quindi, negli ultimi anni le nuove tecnologie legate al mondo dell'informazione, dell'interazione e delle telecomunicazioni hanno contribuito a dare un nuovo volto a questa professione.

Piattaforme come Facebook, Twitter, LinkedIn ed altre hanno rivoluzionato il modo di approcciarsi a questa settore, tanto da veder nascere un nuova figura professionale: il *Digital PR*.

Grazie soprattutto ai social network è molto più facile mantenere i contatti a distanza, tenersi aggiornati costantemente sui fatti più importanti e fare rete molto più velocemente.

Proprio quest'ultima opportunità (il *networking*) è sicuramente uno degli aspetti più importanti da sottolineare, nonostante poi le qualità personali e relazionali siano sempre alla base di un grande PR, con o senza l'ausilio della tecnologia.

3.3 Focus sulle Digital PR

Gli ultimi dieci anni sono stati di fondamentale importanza sul piano dell'innovazione tecnologica.

Settori come il marketing e la pubblicità sono stati tra i primi a sfruttare e ad integrare le nuove tecnologie con il loro settore.

Anche le Relazioni Pubbliche non sono state da meno, capitalizzando le nuove opportunità di fare rete attraverso piattaforme virtuali e riuscendo a

ricreare online le situazioni che fino ad un decennio prima erano tipiche dell'interazione faccia a faccia.

Nasce così una nuova figura professionale, che non sostituisce ma piuttosto integra quella del comune PR: il *Digital PR*.

Questo ruolo è venuto a crearsi soprattutto in seguito alla diffusione di social network quali Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, e alla necessità delle aziende di avere una persona esperta e capace nel relazionarsi con i diversi *stakeholder e influencer*.

Le *Digital PR* sono quindi lo strumento attraverso cui un'azienda decide di entrare in contatto con il suo pubblico online, interagire e dialogare con loro nella maniera più diretta possibile.

È possibile in questo modo dare vita ad una conversazione sul prodotto/*brand* ed eventualmente tastare il lancio di nuovi servizi.

Lo scopo principale è quindi quello di stimolare e coltivare una relazione durevole nel tempo con le persone interessate o che possono potenzialmente esserlo.

I principi di base sono gli stessi delle normali Relazioni Pubbliche, quello che cambia è che grazie al web è possibile raggiungere un pubblico più vasto e per un periodo più lungo, visto che non si è legati ai vincoli di una comunicazione tradizionale.

Mentre un tempo questo tipo di figura professionale era molto legato al mondo della stampa, adesso le *Digital PR* permettono di ampliare notevolmente il campo d'azione.

Il mondo delle Relazioni Pubbliche si è aggiornato notevolmente rispetto agli albori; non riguarda più infatti solamente il rapporto tradizionale con i media.

Le *Digital PR* sono il risultato della combinazione tra le tradizionali Relazioni Pubbliche, il *content marketing* ed il *social media marketing*.

Si tenta di convertire la staticità della classica notizia in una conversazione, bypassando i media per parlare direttamente al proprio target di riferimento online.

Il mondo della comunicazione e dell'informazione sta cambiando, e di conseguenza anche il modo in cui ci si deve avvicinare ad esso.

M. Massarotto e G. Murtarelli (2013) hanno tentato di definire gli elementi che più hanno contribuito al cambiamento della professione:

- Dalla “comunicazione a” alla “relazione con”. La modalità di relazione tra i PR ed i suoi pubblici di riferimento è notevolmente cambiata, per questo la comunicazione ha virato sempre più verso una forma di interazione che coinvolgesse maggiormente l'ascolto di tutti gli *stakeholder* presenti.
- Dalla ricezione passiva di informazioni da parte degli utenti alla loro partecipazione attiva nella costruzione e distribuzione dei contenuti. Le grandi potenzialità del web hanno mutato il ruolo dell'utente, facendolo passare da attore non protagonista a vero e proprio centro nevralgico di qualsiasi interazione; dandogli l'opportunità di partecipare in maniera sempre più attiva alla creazione e condivisione dei contenuti da diffondere.
- Dalla verticalità all'orizzontalità degli strumenti di comunicazione a disposizione non solo delle organizzazioni ma soprattutto degli utenti. Come accennato già in precedenza, non sono solo le stesse aziende ad avere in mano il potere e gli strumenti per la creazione di nuovi contenuti, ma questa facoltà è delegata spesso anche agli stessi utenti, creando un engagement sempre più radicato e stabile.

Internet oramai è una chiave di interpretazione fondamentale e dal potenziale veramente illimitato.

Il segreto per eccellere in questo settore sta, come affermano M. Massarotto e G. Murtarelli (2013) nel saper sviluppare nuove strategie di ascolto ed esigenze delle opinioni di *stakeholder*, di interazione, di creazione di partecipazione e di coinvolgimento degli stessi nelle attività organizzative.

Ma come si può arrivare quindi a tutto questo? Gli strumenti di cui dispone un *Digital PR* sono diversi, di seguito i principali:

- il forum: è un sito internet che consente alle persone di tenere un dibattito e scambiarsi messaggi visualizzabili da tutta la *community* su di un determinato argomento. Spesso i forum possono anche essere utilizzati dalle aziende per mettere in contatto i dipendenti e per fornire loro tutta una serie di informazioni e comunicazioni;
- il blog: è un sito internet nel quale i contenuti (testuali, video, immagini) sono organizzati in ordine cronologico. Generalmente viene gestito da uno o più *blogger* ed aggiornato quanto più spesso possibile. Viene spesso considerato un diario online.
- i social network: sono un servizio web che permettono la creazione di un profilo (privato, pubblico o semi-pubblico), l'articolazione di una lista contatti e la possibilità di pubblicare informazioni, post e contenuti multimediali;
- le testate e le riviste online: questa categoria comprende sia i tradizionali siti web delle testate giornalistiche sia gli infomediari, ovvero quelle testate che non hanno una loro corrispettiva versione cartacea.

Questi sono solo alcuni degli strumenti che un *Digital PR* utilizza più di frequente; ce ne sono sicuramente altri e sono sicuro che in futuro ne nasceranno di nuovi sempre più utili alla professione.

Quello che infatti bisogna tener conto quando si parla di *Digital PR* è il fatto che questo, come pochi altri mestieri, viene profondamente influenzato dalle nuove tecnologie nel modo di operare o svolgere il proprio lavoro.

Diviene quindi di fondamentale importanza tenersi sempre aggiornati sul settore tecnologico ma soprattutto dei *new media*, che contribuiscono a creare il vero contesto in cui opera questa figura professionale.

Quello che cambia profondamente nel modo di relazionarsi con i diversi *stakeholder* è la modalità in primis: diventa infatti buona norma che l'interazione sia mediata tramite *like, post, status, foto, share, commenti* e tutto ciò che i social network hanno portato nel nostro mondo.

Piattaforme come Facebook e Twitter, ma anche Instagram, nate inizialmente con scopi ludici, sono diventate ore dei veri e propri strumenti di lavoro per la maggior parte dei *Digital PR*, ma anche per aziende e compagnie che decidono di interfacciarsi nel mondo reale tramite portali virtuali.

Le capacità di un individuo di relazionarsi con il suo pubblico non vengono più solamente giudicate in base alle sue abilità di public speaker piuttosto che nel suo modo di fare; ma diviene di fondamentale importanza anche il modo in cui un professionista riesce a far suo questi nuovi strumenti di lavoro e a farli propri.

Il concetto alla base delle *Digital PR* non si discosta da quello delle normali Relazioni Pubbliche. Quello per cui si differenzia sono appunto gli strumenti che adopera e il diverso tipo di interazione che avviene con i pubblici.

Per questo si continua a parlare di approccio relazionale, perché l'obiettivo primario di questo ramo delle PR continua ad essere quello di creare relazione tra il *brand* (di cui il *Digital PR* cura gli interessi) e gli utenti (che non sono più semplici clienti con finalità di acquisto).

Volendo utilizzare termini più tecnici si comincia a parlare di "Marketing Conversazionale" (*Buzz Marketing*).

Il *Buzz Marketing* si può quindi definire come l'interazione tra il consumatore e colui che cerca di promuovere un qualche tipo di prodotto o servizio attraverso delle operazioni di *unconventional marketing*.

Lo scopo è quello di aumentare la *brand awareness* e la *brand reputation* nel più breve tempo possibile (da qui l'onomatopeico nome *buzz*, richiamo al verso dell'ape e quindi allo "sciame" di persone da coinvolgere) attraverso il passaparola. Questo perché ancora oggi la maggior parte delle decisioni che un consumatore prende si basa sulle opinioni date da altre persone, soprattutto se autorevoli.

Inizialmente le attività di Buzz Marketing si rifacevano ad una comunicazione di tipo orale, ma come abbiamo detto in precedenza, la diffusione di social network come Facebook, Twitter ed Instagram ha permesso un'integrazione sempre più rapida tra il mondo virtuale e quello reale.

Uno dei fattori chiave del Marketing Conversazionale, e delle *Digital PR* in generale è quello di coinvolgere il maggior numero possibile di *influencer*, ovvero di persone che all'interno della rete godono di particolare attenzione grazie alla loro capacità di influenzare grandi masse di persone.

Tramite questi *influencer* è quindi possibile velocizzare la diffusione di prodotti e servizi indirizzando l'opinione pubblica al loro utilizzo o meno attraverso i canali che gli sono più congeniali, di solito social network, blog e forum.

La base di tutte queste attività e di tutte le figure che ruotano attorno al mondo delle *Digital PR* rimane però una sola: l'ascolto.

Bisogna essere attenti e tempestivi nel carpire le informazioni che la rete ci manda; chi parla del mio *brand*, dove se ne parla e soprattutto perché.

Chi non è attento a monitorare questi parametri non sarà mai in grado di agire efficacemente nel mondo delle *Digital PR*, rischiando quindi di finire nel

dimenticatoio di un mondo, quello virtuale, che difficilmente concede seconde opportunità.

3.4 Utilità della comunicazione e delle RP per le imprese

Ogni persona, prodotto e gruppo sono percepiti in un qualche modo dai loro interlocutori; questo ragionamento vale però ancora di più quando si parla di organizzazioni ed imprese.

Le relazioni pubbliche quindi sono uno strumento essenziale per riuscire a controllare e a gestire questa percezione, in modo proattivo e fornendo le soluzioni utili per aiutare un'impresa nel suo processo di crescita e di consolidamento.

Come giustamente afferma Invernizzi (2013) "la comunicazione è diventata, da strumento marginale per il supporto dell'immagine aziendale, una componente indispensabile per la gestione strategica ed operativa dell'impresa e per il suo successo. La ragione principale è che l'impresa viene sempre più considerata come un sistema complesso di relazioni sostenuto dalle (e governato attraverso) diverse forme e modalità di comunicazione".

Negli ultimi venticinque anni la considerazione nei confronti della comunicazione e delle relazioni pubbliche ha subito un'incoraggiante inversione di marcia quindi; le aziende hanno finalmente capito il ruolo strategico che la comunicazione può ricoprire e hanno deciso quindi di investire in maniera sempre più convinta nello sviluppo di reparti aziendali interamente dedicati ad essa.

Questo ragionamento è soprattutto valido per aziende importanti sia da un punto di vista del fatturato sia dal punto di vista del numero di dipendenti. Più grande è l'azienda, maggiori sono le possibilità che il loro mercato di riferimento sia globale e non nazionale, più alta è la percezione di quanto sia

necessario per loro saper comunicare in maniera efficace e convincente i servizi che erogano o i prodotti che vendono.

Se all'inizio degli anni '80 solo nel 54% delle imprese si svolgeva un qualche tipo di attività di RP, già nel 2008 tutte le aziende italiane hanno creato un ente specializzato e addirittura nel 78% dei casi esiste una Direzione Comunicazione.³⁵

Questo incremento è scaturito sicuramente da diversi fattori, dal mio punto di vista uno di questi può essere stata la decisione finalmente matura e saggia di queste imprese di affidare il comando del settore a persone altamente formate e specializzate nel ruolo; fatto che probabilmente prima non avveniva, quando molto spesso la gestione della comunicazione era nelle mani di alcuni dipendenti che svolgevano altri ruoli e che quindi non avevano il tempo, le risorse e le conoscenze necessarie per approcciarsi nella maniera giusta a questo ruolo.

L'opportunità di utilizzare le Relazioni Pubbliche fin dalle prime fasi di pianificazione della comunicazione non può quindi essere tralasciata; questo perché esse consentono di anticipare ed attenuare le possibili criticità che un'organizzazione deve affrontare quasi quotidianamente.

Saper comunicare correttamente permette di poter migliorare la comprensione e la conoscenza di un prodotto, di un'azienda e di una persona presso gli interlocutori chiave. In questo modo l'immagine e la credibilità che ruotano attorno ad un'organizzazione non possono che uscirne rafforzate.

E oggi, in un mercato sempre più concorrenziale diviene di fondamentale importanza sapersi differenziare dai propri *competitors*; e per farlo le organizzazioni devono cercare quanto più di comunicare un'immagine di sé appetibile per i propri interlocutori.

³⁵ E. Invernizzi, 25 anni di RP, ricerca presentata durante all'Università IULM il 16/11/2010

Le relazioni pubbliche e la comunicazione in generale contribuiscono proprio a questo: a costruire e a gestire la percezione di un'azienda, di una marca e di una persona per renderla il più appetibile possibile sul mercato.

Esse possono giocare un ruolo nevralgico nel raggiungimento di un obiettivo portando al tempo stesso un vantaggio competitivo, ad esempio ampliando il mercato di riferimento, attirando impiegati sempre più qualificati, invogliando nuovi investitori e riuscendo a gestire le difficili situazioni di crisi che prima o poi vengono a crearsi.

Il ruolo strategico delle RP viene sottolineato anche da Flynn, Gregory e Valin (2008) che affermano che per relazioni pubbliche “si intende a gestione strategiche che esistono fra una organizzazione e i suoi diversi pubblici, attraverso la comunicazione, per raggiungere la comprensione reciproca, gli obiettivi organizzativi e servire l'interesse pubblico”.

L'attenzione nei confronti dei pubblici è il punto nodale della questione: non si tratta di attivare processi di marketing per aumentare la vendita, quello di cui si preoccupano principalmente le relazioni pubbliche è influenzare l'atteggiamento delle persone informando, educando e persuadendo.

Se abbiamo detto tutto quello che la comunicazione e le relazioni pubbliche possono fare per aiutare la crescita di un'azienda, è giusto anche specificare, quello che invece non possono fare: sicuramente non possono sopperire all'inadeguatezza di un prodotto, di un'azienda o di una persona. Non sarebbe eticamente corretto far finta che non ci sia un problema o cercare di sopperire ad una mancanza in maniera poco etica e ingannevole.

Non possono nemmeno intervenire quando il danno è già stato fatto; si può cercare di gestire e contenere il problema se dotati di una buona organizzazione nei casi di *crisis management*, ma come si dice spesso è meglio prevenire che curare.

È inutile anche pensare che attraverso le relazioni pubbliche si possa eliminare la concorrenza in maniera definitiva; si potrà senza dubbio avere dei vantaggi competitivi, avere maggiore appeal ed essere più influenti nei confronti dei vari *stakeholder*, ma ci si troverà sempre, in qualsiasi mercato, ad avere dei *competitors* agguerriti con cui avere a che fare.

È impensabile anche che le RP svolgano la funzione di unico mezzo di comunicazione o che possano sostituire il ruolo della pubblicità o delle promozioni; perché risultino veramente efficaci devono essere sempre integrate con il maggior numero possibile di attività.

Tutto ciò dovrebbe aumentare la consapevolezza che le relazioni pubbliche devono essere prese in considerazione anche, e soprattutto nella parte iniziale in cui si definisce la strategia da utilizzare.

Come si è forse percepito le parole relazioni, credibilità, immagine e opinioni ricorrono diverse volte quando si tratta di questioni legate alla comunicazione e alle relazioni pubbliche.

Quello che potrebbe destare qualche dubbio nelle aziende e nelle organizzazioni è l'effettiva possibilità di poter quantificare realmente la portata di tali strategie.

È possibile misurare realmente la credibilità di un'azienda o il comportamento di un utente? Possono le relazioni pubbliche essere oggetto di dati reali e non solamente di impressioni e valutazioni non tangibili?

Non è una possibilità! È fondamentale e altresì indispensabile che ciò avvenga.

Ma per farlo è necessario stabilire a priori quali sono i criteri di valutazione e quali sono i risultati attesi e misurabili.

Occorre sempre stabilire un punto di partenza a cui attingere quando poi si andranno a tirare le somme.

I risultati possono essere infatti di due tipologie:

- **qualitativi:** numero di uscite/articoli pubblicati, numero di contatti (lettori, ascoltatori, interlocutori), valorizzazione degli spazi dedicati alla notizia, analisi socio/demografica dei media sui quali è apparsa la notizia.
- **quantitativi:** qualità dei contatti/relazioni costruite, analisi ragionata dei contenuti delle uscite sui media/decisioni prese, ricerche sulle opinioni degli interlocutori/dei consumatori/dei clienti.

Sfatato quindi il mito secondo cui attraverso le relazioni pubbliche è quasi impossibile ricevere dei feedback quantificabili con dati oggettivi.

Quello che rimane da fare è quindi permettere ai professionisti del settore di lavoro fornendogli le risorse necessarie.

Dal canto loro chi si occupa di RP dovrà essere consapevole della difficoltà richiesta dal ruolo, ma soprattutto aggiornarsi continuamente visto il continuo cambiamento nella professione. Come in tutti i lavori è necessario essere al passo con i tempi; a maggior ragione in un settore in cui le nuove tecnologie hanno contribuito a modificare l'approccio ai pubblici con cui i professionisti si sono sempre misurati.

Non basta più saper relazionarsi in maniera congrua al contesto, bisogna proprio imparare a governare le relazioni, in tutte le sue forme e con tutti i soggetti con cui si ha a che fare.

Le imprese possono ottenere grandi risultati investendo sulla comunicazione; quello che davvero però importa è farlo consapevolmente, con raziocinio e affidandosi a dei veri esperti del settore.

3.5 Comunicazione istituzionale, interna ed esterna

In questa sezione cercherò di approfondire tre concetti strettamente interconnessi tra loro e di cui attualmente si avvalgono le organizzazioni che hanno deciso di investire nel ramo della comunicazione, ovvero: comunicazione istituzionale, comunicazione interna e comunicazione esterna.

Per quanto all'apparenza possano sembrare tre attività molto simili tra loro, si vedrà come tutte lavorino in contesti diversi e necessitino di competenze specifiche per essere affrontate nella mia maniera più corretta, efficace ed efficiente possibile.

Ognuna di queste tre forme di comunicazione si avvale di strumenti ad hoc per ottimizzare il lavoro, nonostante poi molti di questi vengano utilizzati anche in altri ambiti in base alle necessità. Non c'è quindi nessuna preclusione verso colui che utilizza i medesimi strumenti sia nel caso della comunicazione interna o esterna ad esempio, l'importante è che si tenga sempre conto degli obiettivi da raggiungere.

Perché un'organizzazione possa ottimizzare al meglio i propri risultati sarebbe sempre consigliato che si avvalesse di esperti comunicatori in ognuno dei diversi ambiti; questo perché le imprese oggi devono interfacciarsi con un numero veramente consistente di *stakeholder*, ed avere al proprio interno (o esterno nel caso di consulenti) delle risorse che sanno come interagire e rapportarsi con i diversi pubblici diviene essenziale e prioritario.

Andrò adesso a fornire una descrizione più dettagliata di quello di cui realmente si occupano queste tre forme di comunicazione, quali sono gli strumenti che prediligono, qual è il contesto in cui devono quotidianamente lavorare e quali sono le competenze necessarie per potersi destreggiare in un mondo in continuo movimento come quello della comunicazione.

3.5.1 La comunicazione istituzionale

La comunicazione istituzionale, a differenza di quella interna ed esterna, non riguarda specifici elementi relativi alla sua attività come prodotti, strutture o risultati; essa si focalizza principalmente sull'impresa stessa, ponendo al centro del messaggio la sua identità, i suoi valori e i suoi progetti a lungo termine.

Due delle definizioni più pertinenti sulla comunicazione istituzionale sono rispettivamente di Arthur Page e di Alberto Franchella. Entrambi sottolineano l'importanza di concetti fondamentali quando si tratta questo tema quali quello di *pubblico* e quello dell'*essere*.

Analizziamole quindi più nello specifico. Per Page “tutti gli affari, in un paese democratico, nascono con il permesso della collettività e prosperano grazie all'approvazione del pubblico: di conseguenza, le imprese e le organizzazioni dovrebbero essere felici di spiegare al pubblico quali sono le loro politiche, che cosa stanno facendo e quali progetti hanno”.

Questo pensiero a parer mio racchiude nella sua semplicità esattamente il concetto chiave su cui si basa la comunicazione istituzionale, ovvero il fatto che in primis essa tende a ricercare il riscontro e l'approvazione del pubblico come valore essenziale e solo riuscendo in questo compito si potrà di dire di avere fatto efficacemente il proprio lavoro. Con il pubblico sarà, come vedremo più avanti, un rapporto fondamentale e inscindibile per coloro i quali operano in questo settore.

Franchella dal canto suo introduce un altro tema di rilievo, affermando come “la comunicazione istituzionale attiene alla natura dell'organizzazione; è qualcosa che viene prima ed è il presupposto di qualsiasi azione. In termini pratici si può dire che la Comunicazione Istituzionale risponde alla domanda chi sono?”. L'importanza di questa affermazione risiede soprattutto nella natura intrinseca di questa forma di comunicazione, ovvero nella capacità di

sapersi collocare da un punto di vista spaziale e temporale all'interno di un contesto.

Difficilmente un'organizzazione che non riesce a definire efficacemente se stessa, riuscirà poi a comunicare correttamente il suo "io" all'esterno.

È proprio attraverso la comunicazione istituzionale che emergono concetti come *vision*, *mission*, identità, valori guida ed immagine.

Se di *vision*, *mission* e identità abbiamo già parlato, è bene soffermarsi in questo momento su gli altri due concetti.

Con il concetto di valori guida si vuole definire tutte quelle regoli comuni e condivise alla base del patto, più o meno esplicito, che le persone che lavorano all'interno di un'organizzazione devono rispettare.

Con il termine immagine invece si intende quello che gli altri percepiscono della mia organizzazione; è qualcosa di costruito, in un qualche modo non del tutto veritiero e che comunque può essere cambiato o modificato.

Costruire una buona immagine significa avere acquisito un patrimonio di credibilità duraturo nel tempo.

Non è un caso che fino ad ora non siano comparsi termini come marketing, vendite e costi.

Questo perché rispetto ad altre forme di comunicazione, quella istituzionale non si pone quel tipo di obiettivi, tanto che W.P Margulies afferma: "se non vende il prodotto è per forza comunicazione istituzionale".

Uno degli scopi principali della comunicazione istituzionale è quello di informare tutti i pubblici influenti e i destinatari finali dell'organizzazione dirottandone il comportamento affinché offrano il proprio consenso all'impresa. Ma su cosa esattamente devono essere informati? In primis sui programmi, sulle linee guida, sugli obiettivi e sulle capacità di un'organizzazione, ma anche sulle credenze e i valori su cui si basano.

È fondamentale per un'azienda quindi poter contare sull'appoggio incondizionato dei suoi pubblici in quanto essi, quando raggiungono un buon livello di organizzazione, possono essere rappresentanti di un determinato gruppo di riferimento di persone.

A questo va aggiunta la necessità di affermare la reputazione dell'azienda, rafforzando e aumentando, nel caso ce ne fosse bisogno, la sua visibilità.

In ultima analisi quando si parla di comunicazione istituzionale non si può fare a meno di chiamare in causa l'identità sociale dell'impresa.

La base di una comunicazione istituzionale efficace risiede nel fatto che costruendo una buona immagine è possibile acquisire un patrimonio di credibilità duraturo nel tempo.

La credibilità è quindi un fattore determinante di qualsiasi organizzazione, impiego e settore. Acquisire credibilità dinanzi ad un pubblico non è mai semplice, soprattutto quando si tratta a livello istituzionale; per questo è essenziale definire tre concetti che vanno di pari passo: quello della trasparenza, quello della continuità e quello infine della competenza.

Il primo dei tre viene dato troppo spesso per scontato, e il più delle volte è proprio questo l'errore maggiore che si può commettere.

Sottovalutare o tralasciare l'importanza di questo fattore può determinare gravi ricadute a livello di immagine per un'organizzazione, tanto che i problemi maggiori che vengono riscontrati quando un'azienda attraversa periodi di *crisis management* vengono poi tutti correlati alla mancanza appunto di chiarezza e trasparenza da parte dei vertici aziendali.

Errori imperdonabili se si pensa poi quanto possano danneggiare l'immagine di un'organizzazione e quanto tempo è poi necessario per riuscire ad acquisire nuovamente la fiducia degli *stakeholder*. Un'azienda che non comunica in maniera chiara e trasparente non riuscirà mai a primeggiare.

Se il pubblico percepisce anche solo minimamente questa tendenza si rischia seriamente di perdere al tempo stesso credibilità, fidelizzazione e appeal mediatico.

Dovesse un'organizzazione poi capire realmente l'importanza di essere trasparente, il passo più importante è saper mantenere questo status.

il secondo fattore altri non è che la continuità.

Decidere di intraprendere un determinato percorso non vuol dire necessariamente saperlo portare avanti fino in fondo.

La vera abilità del *management* non risiede quindi solo nella capacità di guidare un'azienda in modo corretto, chiaro e trasparente, ma soprattutto nel portare avanti questi valori con costanza quotidianamente per tutto il tempo in cui si presta servizio in un determinato contesto.

Saper progettare a lungo termine permette di vedere semplificato questo processo, in quanto esclude di trovarsi in situazioni di confusione improvvisa, che spesso per essere risolte nel modo più veloce possibile vedono tralasciare i valori sopra citati.

Quando si parla di comunicazione istituzionale e di *corporate communication*, come già detto, si parla dell'identità di un'organizzazione e non è ammissibile oggi che la credibilità possa essere minata da scelte prese con leggerezza e che non considerano il contesto sociale in cui si opera.

Perdere la fiducia dei pubblici che ruotano attorno sarebbe un clamoroso errore difficilmente sostenibile e riparabile.

Comunicare correttamente vuol dire sapere migliorare se stessi (la propria identità) ma soprattutto migliorare la propria immagine/reputazione (identità percepita) con l'obiettivo di avere un successo duraturo nel tempo.

Infine l'ultimo fattore, quello della competenza. Serve a poco comunicare con trasparenza ed in maniera continua se poi non si hanno le capacità e le conoscenze necessarie per creare dei contenuti validi e originali.

Solo una profonda competenza della materia trattata permetterà ad un professionista di trasmettere quella sicurezza necessaria quando poi sarà chiamato in causa.

Per cercare quindi di dare vita ad un clima favorevole per la stessa organizzazione è determinante riuscire a consolidare il successo sociale, ovvero dal livello di soddisfazione delle attese di determinati interlocutori (chiamati interlocutori sociali) e dalla capacità di stimolare all'azione tutta la rete di relazioni fino ad allora create e che porteranno quindi a convogliare energie, attirare risorse e collaborazioni per raggiungere elevati livelli di produttività, efficienza, efficacia e redditività.

Nello specifico gli interlocutori sociali relativi alla comunicazione istituzionale sono:

- Dipendenti/sindacati
- Istituzioni pubbliche
- *Mass media*
- *Opinion leader*
- Gruppi di interessi/gruppi di pressione
- Comunità finanziarie
- Cittadini
- Fornitori

Come si può notare si tratta di un gran numero di soggetti coinvolti in diversi tipi di situazione.

Operando sempre con trasparenza e onestà è sicuramente più facile riuscire a mantenere i rapporti nel modo più corretto.

Quando si interagisce con questo tipo di interlocutori bisogna sempre dare l'impressione (suffragata dai fatti) di operare per il bene di tutti, senza mettere i bisogni dell'azienda davanti ai loro.

La collaborazione di determinati pubblici si ottiene innanzitutto mostrando rispetto per il loro operato, coinvolgendoli nei processi decisionali e senza nascondere doppi fini in quello che si fa.

I pubblici principali sono per forza di cose essenzialmente tre:

- gli *stakeholder*: portatori di interessi consapevoli. Non sempre hanno interessi economici;
- gli *shareholder*: portatori di interesse che detengono il potere economico per controllare le aziende (gli azionisti);
- i destinatari finali: coloro che usufruiscono del servizio erogato.

È quindi fondamentale innanzitutto stabilire chi può aiutare e chi può ostacolare il raggiungimento degli obiettivi, partendo da quest'ultimi.

Per farlo, sono diverse le attività di cui si serve la comunicazione istituzionale, tra questi i più noti sono:

- La gestione dei rapporti con i media: è fondamentale per qualsiasi organizzazione allacciare e consolidare nel tempo i rapporti con giornalisti e *influencer* del settore. La buona reputazione che si acquisisce in questo modo fortifica la posizione dell'azienda davanti agli occhi dell'opinione pubblica.
- Le attività di lobbying: ovvero cercare di andare a rappresentare un interesse specifico presso chi detiene il potere decisionale sulla questione. Per quanto in Italia quello della lobby sia un tema delicato, visto che non è ancora stata regolamentata, in altri paesi come gli USA grazie al Lobbying Act (legge 1940) è possibile iscriversi ad un albo della professione;
- Attività culturali: un esempio sono le iniziative legate al mondo scientifico, sociale e artistico che contribuiscono, tramite la collaborazione con lo Stato, allo sviluppo del paese.

Per fare tutto ciò anche l'esperto di relazioni istituzionali si deve avvalere di determinati strumenti di lavoro, che spesso coincidono con quelli usati nella comunicazione interna ed esterna

Di seguito i più noti:

- marchio e logo: strumenti che aiutano a produrre una propria identità;
- pubblicazioni: *lettering* su ogni tipo di supporto, newsletter;
- pubblicità: televisione, giornali, radio, *new media*;
- audiovisivi: filmati, CD, DVD;
- sito web e web 2.0: oramai sono tra i primi canali in cui si imbattono i pubblici di un'organizzazione;
- relazioni pubbliche: la capacità di governare le relazioni (vedi cap.);
- comunicazione interna (vedi pag. 97) ;
- azioni di CSR (*Corporate Social Responsibility*)

La comunicazione istituzionale riguarda l'impresa nella sua interezza e pone al centro del messaggio la sua identità, i suoi valori, i suoi progetti, anziché specifici elementi relativi alla sua attività (prodotti, strutture e risultati).

È incentrata soprattutto sulle relazioni che vengono a intrecciarsi all'interno e all'esterno di un'organizzazione il cui scopo altri non è che contribuire a creare un clima che favorisca il successo sociale dell'organizzazione.

Gli scopi che si pone la comunicazione istituzionale sono quindi quelli di:

- Rafforzare la notorietà/visibilità: è importante innanzitutto aumentare l'*awereness* che gli ruota attorno; se la gente non percepisce l'esistenza di una cosa essa stessa cessa di esistere. I *competitors* possono essere numerosi ed è bene sottolineare i propri tratti distintivi.
- Affermare la reputazione: la reputazione che un'organizzazione si fa è il miglior biglietto da visita possibile. Qualora essa venga percepita in

maniera positiva sarà molto più semplice guadagnarsi la fiducia di tutti gli attori che vi ruotano attorno.

- Consolidare il posizionamento: quando poi si raggiunge il livello sperato nelle due precedenti fasi, diviene essenziale mantenerlo quanto più a lungo possibile. La capacità di raggiungere uno standard elevato e di affermarlo nel tempo è uno dei fattori fondamentali quando si deve valutare l'efficienza di un'organizzazione.
- Diffondere e consolidare l'identità sociale dell'impresa. Questo punto è molto importante in quanto per identità sociale si intende l'identità attribuita da altri individui o gruppi della società. Il Prof. Alex Mucchielli³⁶ la definisce come la somma di tutte le relazioni di inclusione o di esclusione in rapporto a tutti i gruppi costitutivi di una società; a ciascuna posizione sociale, legata appunto all'identità sociale, corrisponde un insieme di diritti, di doveri, di risorse e di prescrizioni di comportamenti.

3.5.2 La comunicazione interna

Antonio Foglio definisce la comunicazione interna come “Comunicare all'interno di un'impresa/di un'organizzazione vuole dire informare, informarsi, parlare, ascoltare, dialogare, formare, convincere, collaborare, unirsi, crescere, avere successo”³⁷.

Tutte queste azioni possono sembrare banali e scontate, ma sono la vera base per ottenere una comunicazione interna efficace ed efficiente.

³⁶ E. Borrello, S. Mannori, *Teorie e tecniche delle comunicazioni di massa*, Firenze University Press, 2010.

³⁷ A. Foglio, *La comunicazione interna alle imprese e alle organizzazioni*, Franco Angeli, 2015.

Per quanto investire nella comunicazione interna sia un atto assolutamente dovuto, con riscontri nel breve ma anche nel medio e lungo periodo, non tutte le imprese e le organizzazioni hanno afferrato la sua grande importanza. Essa è rivolta ai pubblici interni dell'impresa, principalmente a dipendenti e collaborati; ed essendo le persone in carne ed ossa il motore di un'azienda, è facile intuire come le relazioni e le procedure al suo interno debbano essere curate con la massima cura ed attenzione.

È infatti attraverso una valida comunicazione interna che si riesce a rendere più partecipi i dipendenti, informandoli, motivandoli e convincendoli a collaborare tra di loro per mettere in atto quel cambiamento fondamentale alle aziende per essere sempre al passo con i continui mutamenti tecnologici, informativi e sociali che la globalizzazione ha portato.

Guardando ad un più ampio spettro la comunicazione interna coadiuva diversi gruppi di lavoratori che dipendono dall'organizzazione: i dipendenti, i dipendenti potenziali, i clienti, i fornitori, gli azionisti, le organizzazioni sindacali e la forza di vendita.

Il compito principale è quello di quindi di diffondere la *mission* aziendale tra tutte queste categorie coinvolte.

Per *mission* aziendale si intende lo scopo ultimo, la giustificazione stessa della sua esistenza, e al tempo stesso ciò che la contraddistingue; il tutto focalizzandosi più sul presente e fornendo quindi una linea guida da seguire. Volendo riassumere essa è la ragion d'essere di un'organizzazione ovvero i suoi obiettivi e i suoi valori.

È bene però fare un piccolo passo indietro, in quanto negli anni anche la comunicazione interna si è evoluta.

Antonio Foglio (2015) fotografa le tappe di questi processi attraverso quattro diversi momenti:

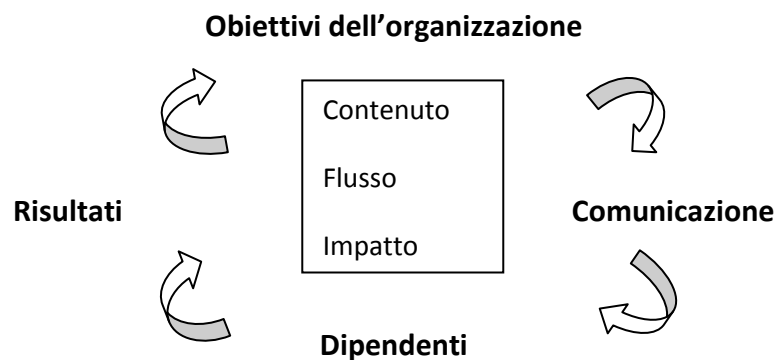
- 1970. Comunicazione centralizzata-piramidale.

- 1980. Comunicazione burocratica-lineare
- 1990. Comunicazione interfunzionale
- 2000. Comunicazione collettiva-reticolare

Frank M. Corrado (2005) individua tre diverse variabili nei processi di comunicazione interna:

- Il Flusso: è il modo in cui le informazioni vengono trasmesse all'interno dell'organizzazione fino a raggiungere l'audience.
- Il Contenuto: è il tipo di informazioni che vengono comunicate e il modo in cui sono rivolte a determinati ascoltatori.
- L'Impatto: sono i risultati ottenuti grazie alla comunicazione.

Fig.5 Le variabili della Comunicazione



Fonte: . F.M. Corrado. Come migliorare la comunicazione interna (2005).

Queste tre variabili operano all'interno di un contesto che deve sempre tenere conto di ulteriori quattro fattori: gli obiettivi dell'organizzazione, la comunicazione, i dipendenti e i risultati ottenuti.

È quindi facilmente ipotizzabile come non esista una sola via di diffusione delle notizie, bensì una molteplicità di flussi di informazione interconnessi, intercambiabili e che coinvolgono tutti gli attori di un'organizzazione: a qualunque livello operino.

Per questo, secondo A. Foglio (2015) possono essere individuate ben otto diverse tipologie di comunicazione interna:

- Verticale. Essa può essere *top down* (discendente) o *bottom up* (ascendente). È un tipo di comunicazione molto utilizzata e ben integrata all'interno di organizzazioni di stampo tradizionale nelle quali la corrente di informazioni passa dai vertici aziendali ai dipendenti e viceversa.
- Orizzontale. Questo tipo di approccio definito anche trasversale viene utilizzato all'interno delle aziende da persone, settori e reparti che devono interagire tra componenti della stessa scala gerarchica.
- Unidirezionale. In questo le informazioni passano da un individuo ad un altro senza che ci possa essere la possibilità di ricevere un feedback; una comunicazione di questo tipo è spesso gerarchica e formale.
- Bidirezionale. Si tratta di una comunicazione definita come partecipata-interattiva e prevede uno scambio di notizie tra uno o più persone che necessitano di feedback in risposta. I feedback possono essere positivi, negativi o atti ad avere ulteriori chiarimenti.
- Accentrata. Si definisce tale quel tipo di comunicazione utilizzata dai manager o dal *top management* in situazioni in cui è necessario diffondere le informazioni rapidamente e senza la partecipazione di eventuali collaboratori. Efficace in situazioni non particolarmente importanti o complicate, diventa invece meno efficace quando è necessaria un'interazione maggiore.
- Decentrata. È una tipologia di comunicazione utilizzata sempre dal management nei confronti dei loro collaboratori e che non prevede lo scambio di feedback e di riscontri che sarebbero invece necessari.

- Circolare. In questo caso il manager rappresenta una figura centrale nel processo comunicativo, in cui le informazioni vengono trasmesse solo con persone vicine tra loro.
- Comunicazione reticolare. L'ultimo caso preso in esame è forse anche il più completo. Esso prevede infatti uno scambio continuo di informazioni, che avviene in maniera efficace, interattiva e coinvolgendo più attori possibili. Questo tipo di comunicazione risulta particolarmente adatta per quelle organizzazioni in cui non è presente una forma di gerarchia marcata.

Come è stato evidenziato ci sono diversi tipi di comunicazione interna, ognuna con le proprie caratteristiche e peculiarità.

Tutte efficaci se adottate nella maniera corretta e in base al tipo di organizzazione in cui si vogliono sperimentare.

È infatti di fondamentale importanza tenere conto del contesto in cui si opera, tenendo bene a mente che un approccio può essere più efficace per una azienda e magari meno efficace per un'altra.

Chi si occupa di comunicazione interna deve quindi sempre essere molto attento a tutti gli attori coinvolti.

Per agevolare la comunicazione interna, rendendola sempre più efficiente e produttiva, nel corso degli anni sono emersi, in concomitanza con il miglioramento delle tecnologie, nuovi mezzi di comunicazione pronti a correre in soccorso di tutto il personale di un'organizzazione.

Sempre Foglio (2015) fornisce un'accurata lista di tutti i più importanti e diffusi suddividendoli in cinque diverse categorie:

- Mezzi di comunicazione scritta: posta interna, lettere personali, documenti interni, note di servizi, circolari, procedure, organigrammi, manuali operativi, ordini di servizio, istruzioni, avvisi, modulistiche, normative, regolamenti aziendali, rapporti, rendicontazioni, relazioni,

carte valori, codice etico aziendale, carta dei servizi, libretto di accoglienza, targa istituzionale, libro descrittivo dell'azienda, bollettino interno d'informazione, giornale aziendale, newsletter aziendale, bilancio aziendale, bilancio sociale, brochure aziendale, catalogo di prodotto, scheda di prodotto, affissioni interne, bacheca aziendale, cassetta per idee, questionari scritti, rassegna stampa, volantini, biblioteca aziendale segnaletica aziendale.

- Mezzi di comunicazione orale: colloqui/incontri individuali, colloqui/incontri di gruppo, interviste individuali, interviste di gruppo, discorsi del management, riunioni, inchieste e sondaggi al personale, circoli della qualità, focus group, *brainstorming*, telefono, teleconferenze, riunioni telefoniche, centro d'informazione, incontri di socializzazione, voci di corridoio, radio aziendale, passaparola aziendale.
- Mezzi di comunicazione valoriale: *convention*, *open days*, *family days*, eventi, vari, eventi speciali, premi per dipendenti meritevoli, partecipazione a fiere, presentazioni in *showroom*, museo aziendale, assemblea aziendale, corsi, seminari, tavole rotonde, conferenze, conferenze tecniche, convegni, congressi, workshop, *internal branding*, P.R interne, sponsorizzazioni, gadget aziendali, incentivi.
- Mezzi di comunicazione audiovisiva: video, filmati, CD ROM, lavagna a fogli mobili, lavagna luminosa con lucidi, radio interna, televisione interna.
- Mezzi di comunicazione elettronica: internet, sito web, social network, intranet, telefono, skype, web tv, videoconferenza, multimedialità.

Questa moltitudine di mezzi a supporto dei responsabili della comunicazione interna permette alle organizzazioni di velocizzare e migliorare i flussi di

informazione, semplificando le varie operazioni e permettendo a tutto il personale coinvolto di usufruire di servizi ad alto tasso qualitativo.

Le nuove tecnologie hanno contribuito in maniera decisiva a tutto questo, e non è accettabile che oggi esistano ancora organizzazioni che non prestano alla comunicazione interna la dovuta attenzione.

L'importanza di tale strategia determina concretamente i successi di un'impresa, che per rendere al meglio nei confronti della propria clientela deve innanzitutto saper comunicare al proprio interno, attraverso relazioni solide e ad uno scambio di informazioni impeccabile tra top management e il resto del personale.

3.5.3 La comunicazione esterna.

La comunicazione esterna è quella tipicamente rivolta agli *stakeholder* e ai consumatori di un'organizzazione. Ovvero a tutti quei soggetti (fornitori, partner, distributori, banche, imprese collegate e controllate) coinvolti nelle iniziative portate avanti da un'impresa e che possono influenzare in maniera più o meno positiva la riuscita di un'operazione.

L'importanza di questa strategia di comunicazione risiede nel fatto che tramite essa l'organizzazione cerca di costruire la percezione della qualità dei servizi erogati, al tempo stesso verificando il grado di soddisfazione degli interlocutori esterni ed eventualmente migliorando continuamente le proposte offerte.

L'azione di ascolto è una parte fondamentale per ogni azienda e l'importanza che gli viene data può incidere profondamente sull'impressione che da fuori si ha di una determinata organizzazione.

Quando si parla di comunicazione esterna si possono individuare tre diversi approcci:

- *push*: questa tipologia prevede che sia l'azienda a spingere l'informazione verso i consumatori. È ovvio quindi che maggiori sono il potere, gli investimenti e le risorse, più facilmente si potrà indirizzare la massa verso il prodotto.
- *pull*: una comunicazione basata su questo approccio si differenzia da quella *push* essenzialmente per il ruolo che il destinatario dell'informazione ricopre. Non è più infatti solamente un soggetto passivo, ma decide lui se, come e quando interagire con l'azienda e che tipo di informazioni ricercare.
- *twin* (Mista): questo approccio fonde i due precedenti. Si cerca infatti di coniugare al tempo stesso una comunicazione tradizionale per attirare il cliente, con una che possa farlo interagire con essa.

In passato si credeva che i media tradizionali (es. le testate giornalistiche) operassero unicamente in modalità *push* mentre internet si basasse su di un approccio prettamente *pull*; ora proprio le infinite potenzialità di internet hanno permesso di integrare tra loro questi metodi. È infatti ormai largamente diffusa per i quotidiani la pratica di avere un sito internet dedicato in cui gli utenti possono avere notizie in costante aggiornamento.

È quindi indubbio come sia le aziende che le organizzazioni debbano intraprendere la via di una comunicazione *twin* che al tempo stesso attiri, coinvolga e faccia interagire quanto più possibile tutti i soggetti interessati.

Gli obiettivi della comunicazione esterna sono quindi essenzialmente i seguenti:

- far conoscere i servizi/prodotti dell'organizzazione: se non comunichi correttamente quello che fai, difficilmente la gente si accorgerà di te, e sarà sempre più difficile ritagliarsi uno spazio in un mercato molto competitivo;

- facilitare l'accesso ai propri servizi e alle informazioni: un servizio o un prodotto vengono acquistati anche e soprattutto se l'iter è rapido e non impegnativo a livello cognitivo e di tempistiche;
- ottenere quanti più feedback per monitorare ed eventualmente migliorare i servizi erogati: in questo caso è essenziale avere costantemente il controllo se quello che si sta facendo viene percepito in maniera positiva o negativa. Questo perché è essenziale porre rimedio quanto prima nel caso dovessero emergere dei problemi.
- favorire il processo di sviluppo sociale, culturale ed economico dell'azienda: non solo vendite quindi, nonostante siano un punto imprescindibile per ogni azienda. Per un'azienda però è altrettanto fondamentale riuscire a trasmettere i valori e la sua cultura aziendale.

Gli strumenti utilizzati per valorizzare la comunicazione esterna sono diversi e tutti molto validi, soprattutto se usati con raziocinio e in base al contesto in cui si opera. Tra i più diffusi ci sono:

- pubblicità sui media: quando il target di riferimento è particolarmente consistente si decide di puntare spesso su una comunicazione di massa volta ad aumentare la *brand awareness* nel modo più veloce ed efficace possibile (es. stampa, televisione, radio, affissione, cinema). Gli spazi sui media vengono venduti dagli editori o dalle concessionarie;
- comunicazione online: basarsi su questa strategia vuol dire cercare un modo per veicolare le informazioni sfruttando le immense potenzialità che le nuove tecnologie offrono. I mezzi maggiormente utilizzati sono i social network, il sito internet, blog, forum ecc..Quando si entra in contatto con questo mondo è bene tener conto come la reputazione online basata su questi strumenti è di fondamentale importanza; essa

va coltivata, aggiornata e costantemente monitorata per evitare situazioni di *crisis communication* che spesso il web non riesce a contenere;

- promozioni: questa tecnica ha come obiettivo quello di facilitare e invogliare l'acquisto di un prodotto o servizio tramite incentivi speciali rivolti al consumatore, al rivenditore e alla forza di vendita.
- marketing diretto: tramite questo strumento le aziende commerciali possono raggiungere i clienti finali senza avvalersi di intermediari. Attraverso azioni mirate e strumenti appositi è possibile misurare oggettivamente le risposte degli utenti ottenendo quindi dati quantificabili e qualificabili;
- eventi: attraverso l'organizzazione di manifestazioni a tema è possibile convogliare un largo numero di persone suscitando il loro interesse per un determinato prodotto o servizio. Quando si parla di eventi è importante sottolineare l'importanza di un'impeccabile pianificazione per creare un ambiente in cui la partecipazione dei soggetti sia sempre votata al dialogo e allo scambio reciproco di contenuti;
- punti vendita: ovvero gli spazi fisici in cui vengono venduti i diversi prodotti e servizi. Il packaging e il *visual merchandising* sono due elementi essenziali per incentivare l'acquisto da parte dei consumatori;
- sponsorizzazioni: in questo caso l'organizzazione può fungere sia da sponsor che da ente sponsorizzato, sempre in base ai propri obiettivi e al contesto in cui si deve operare. Quello che è essenziale in entrambi i casi è affiancare il proprio nome a quello di un altro che ne condivide i valori e la responsabilità sul piano sociale;
- produzioni editoriali: capita spesso che per avvenimenti speciali le aziende decidano di pubblicare contenuti da condividere con i vari

stakeholder. L'intento è quello di rafforzare il legame con questi soggetti attraverso la fruizione di materiali accessibili a tutti;

- Relazioni Pubbliche: ovvero tutte quelle attività volte ad accrescere la popolarità di un'azienda mettendo in comunicazione quante più persone, enti, istituzioni e strutture possibili.

Come si è potuto constatare gli addetti che si occupano di comunicazione esterna hanno a disposizione innumerevoli mezzi e strumenti per intrattenere nel miglior modo possibile i pubblici con cui hanno a che fare più o meno quotidianamente.

La tecnologia che si è andata sviluppando negli ultimi anni ha permesso di raggiungere gli *stakeholder* interessati in maniera sempre più diretta e veloce, dando la possibilità alle aziende di interfacciarsi con uno spettro di utenti potenzialmente illimitato.

Un'altra caratteristica fondamentale per coloro che utilizzano strumenti legati alle nuove tecnologie è la possibilità di ricevere feedback immediati e puntuali. L'abilità nel riceverne di positivi si intreccia direttamente con la persona che si occupa di utilizzare questi strumenti; è bene quindi non pensare che i social media, essendo parte integrante della cultura aziendale, possano essere maneggiati da chiunque.

Anche in questo caso, come per tutti i settori specifici di un'organizzazione, ci vogliono competenze e *skills* ben definite.

Come per la comunicazione interna, la scelta di utilizzare uno strumento piuttosto che un altro dipende dal contesto e dagli scopi che l'organizzazione si è posta.

È riduttivo infatti pensare che avere a disposizione questa infinita gamma di possibilità possa automaticamente contribuire a risolvere tutte le problematiche di comunicazione esterna pronosticabili.

Il punto focale è sempre lo stesso “più non è meglio”.

La capacità di un responsabile di questo settore, o comunque di chi ci lavora, si esalta nel momento in cui riesce a prendere la decisione giusta, nel momento giusto, e ad utilizzare le risorse a sua disposizione nel modo più corretto, senza andare per tentativi casuale, ma seguendo una logica di strategia e di pianificazioni necessari per la corretta riuscita del piano.

Una delle cose su cui prestare maggiore attenzione quando si parla di comunicazione interna e comunicazione esterna è che esse sono strettamente collegate tra di loro e interdipendenti.

Per questo è fondamentale avere un consenso complessivo in entrambi i settori; perché per avere un buona comunicazione esterna è fondamentale prima avere una buona comunicazione interna.

Quando si creano conflitti tra le due parti è facile che i vari *stakeholder* vadano in confusione e non sappiano più a cosa credere.

Capitolo 4. I testimoni privilegiati

4.1 La ricerca

Questa sezione del mio elaborato è forse il centro nevralgico di tutto il lavoro di ricerca che ho compiuto.

Nelle pagine precedenti ho cercato di descrivere nella maniera più dettagliata ed esaustiva possibile le principali tematiche di questa tesi: la consulenza, il *Management Consulting* e la comunicazione.

Per ognuna di queste macro-aree ho cercato con quanto più pensiero critico possibile, di rielaborare teorie, definizioni e nozioni di questi argomenti.

La voglia di approfondire queste tematiche legate al mondo della comunicazione è stato un forte incentivo per documentarmi quanto più possibile attraverso gli scritti dei più grandi esperti del settore.

Quello che però manca ancora è avere un contatto diretto con chi, queste tematiche, le affronta quotidianamente per professione.

Per questo ho deciso di intervistare sei dei maggiori esperti in Italia nel settore della comunicazione; per avere un punto di vista diverso e ancora più approfondito sull'argomento.

La scelta della tecnica di rilevazione e di analisi delle informazioni è stata al lungo oggetto di dibattito con il mio Relatore. Alla fine ci siamo trovati entrambi concordi nel scegliere l'intervista discorsiva per telefono o *vis a vis*.

Il vantaggio primario che volevo ottenere utilizzando questo tipo di approccio era quello di poter avere una conversazione con domande già stabilite che lasciassero all'intervistato comunque la possibilità di gestire il flusso di informazioni da divulgare. Questo perché, come ho avuto poi modo di constatare durante le interviste, i consulenti spesso hanno cercato di

indirizzare la comunicazione sugli argomenti più interessanti o sui quali avevano più aneddoti da poter condividere.

In aggiunta, tramite l'intervista discorsiva, è stato possibile ascoltare live, e successivamente riascoltare nelle registrazioni, eventuali cambiamenti nel tono di voce; tutto ciò mi ha permesso di captare quei piccoli segnali che attraverso un questionario chiuso o con risposte via e-mail sarebbero state impossibili decifrare.

Un ulteriore vantaggio, e dal mio punto di vista anche un onore e una grande responsabilità, è stato quello di poter fare le interviste di persona, o telefonicamente, senza dover delegare altri o avere troppi filtri. Il grado di coinvolgimento nel poter interloquire con persone che hanno un bagaglio di esperienza così importante sarebbe stato difficilmente ripetibile in altri contesti.

Mi preme inoltre sottolineare l'incredibile cortesia e disponibilità degli intervistati a contribuire al mio lavoro di ricerca.

Come tutte le cose però, anche le interviste discorsive possono recare degli svantaggi che ho personalmente appurato.

Innanzitutto proprio per il grande rispetto nei confronti di questi esperti è sempre difficile decidere e trovare il registro linguistico più adatto da utilizzare in determinate occasioni, sia per quanto riguarda le domande da sottoporre sia per quanto riguarda eventuali commenti e considerazioni che l'intervistato potrebbe giustamente fornire.

Il rischio è quello di avere un atteggiamento o poco professionale (lasciando così che l'intervista scemi in una chiacchierata informale) o troppo rigida, rischiando così di non mettere a proprio agio il consulente e inficiando la naturalezza delle risposte che invece devono essere sempre le più spontanee possibili.

La seconda problematica in cui mi sono imbattuto è stata sicuramente la reperibilità dei sei esperti. In un periodo dell'anno in cui i flussi lavorativi, con la fine dell'estate, tornano ad essere piuttosto consistenti, ho trovato diverse difficoltà nel riuscire a concordare il giorno e l'ora per sottoporre l'intervista.

I numerosi impegni lavorativi che alcuni di loro avevano hanno rallentato la cadenza settimanale che mi ero prefissato; fortunatamente grazie alla disponibilità di cui sopra accennavo è stato possibile fissare appuntamenti nei tempi prestabiliti.

Infine un terzo svantaggio è dettato dal fattore soggettività che un'intervista di questo tipo può apportare. Non è infatti così scontato che le tematiche emerse possano avere la stessa importanza per me o per un eventuale altro intervistatore. La scelta di considerare più o meno importante una determinata risposta dipende dalla discrezionalità di chi ha il compito poi di fornire una valutazione complessiva.

Come accennato in precedenza, cinque delle sei interviste, sono state effettuate telefonicamente e contemporaneamente registrate tramite un apparecchio esterno previa autorizzazione degli intervistati.

Questo mi ha permesso di ottimizzare i tempi (non dovendo incontrare di persona i consulenti) e di avere una traccia audio da poter consultare più volte qualora alcuni punti fossero stati poco chiari o disturbati da rumori di sottofondo.

Tutti e sei gli esperti sono stati contattati qualche giorno prima dell'appuntamento ed è stata fornita loro una traccia scritta delle domande a cui li avrei successivamente sottoposti e una breve descrizione del progetto di tesi; nessuno fortunatamente ha fatto obiezioni o ha voluto apportare modifiche alla traccia che avevo elaborato.

Le interviste sono state fatte, come anticipato, a sei esperti nazionali nell'ambito della comunicazione.

In qualità di esperti (o testimoni privilegiati) dovevano avere delle caratteristiche bene precise: una carriera nell'ambito della comunicazione di almeno 10 anni, delle credenziali di tutto rispetto in ambito accademico o di pubblicazioni, e incarichi di spessore che gli avessero permesso di ottenere credibilità da parte di colleghi e altri soggetti del settore.

Nell'ordine i professionisti sono: Mariapaola La Caria, Filippo Nani, Luigi Norsa, Simone Dattoli, Fabio Ventoruzzo e infine Giancarlo Panico.

La scelta è ricaduta su professionisti che occupano posizioni di rilievo in importanti società di consulenza; sono infatti tutti Presidenti, Soci o Partner nelle aziende in cui lavorano.

In aggiunta posso dire che ho preferito selezionare tre consulenti che operassero in un ambito più generico di comunicazione e relazioni pubbliche (La Caria, Nani, Panico) e tre invece con competenze più specifiche (Norsa nel campo del crisis management, Dattoli in quello della comunicazione istituzionale e infine Ventoruzzo in quello della lobby); questo perché ho ritenuto opportuno avere pareri diversi e capire quanto un settore di competenza potesse incidere nella metodologia di lavoro.

Dovendo fare un'intervista di tipo qualitativo ho deciso di soffermarmi su di un campione poco numeroso ma che al tempo stesso potesse fornirmi delle indicazioni molto specifiche sull'argomento della mia analisi.

Tutti e sei gli intervistati hanno un'esperienza minima decennale nei diversi settori di competenza. La scelta è ricaduta su di loro in quanto dal mio punto di vista rappresentano sei figure di riferimento nel panorama delle relazioni pubbliche e della comunicazione.

Sono tutti soci FERPI (Federazione Relazioni Pubbliche Italiane)³⁸, un'associazione che rappresenta i professionisti che operano nelle Relazioni

³⁸ <http://www.ferpi.it>.

FERPI è stata riconosciuta dal MISE (Ministero dello Sviluppo Economico) ai sensi della legge 4/2013.

Pubbliche, la cui attività è definita dalla finalità di creare, sviluppare e gestire sistemi di relazione con i pubblici influenti sul raggiungimento degli obiettivi perseguiti da singoli, da imprese, da enti, da associazioni, da amministrazioni pubbliche e da altre organizzazioni.

Potermi appoggiare a una associazione di questo spessore mi ha permesso di estrapolare una serie di nominativi tra quelli che ho ritenuto i più idonei in base alle caratteristiche emerse da alcune ricerche dal web. Quelli che per primi hanno risposto al mio invito sono stati contattati per e-mail in modo da tale da poter fissare gli appuntamenti nei giorni seguenti.

Ho strutturato le interviste in modo tale da poter avere una panoramica quanto più completa sul loro mestiere e su alcune tematiche che mi hanno particolarmente colpito durante il mio lavoro di ricerca; temi come fiducia, ascolto e credibilità ricorrono innumerevoli volte durante tutte le interviste. E nonostante il mio intento fosse quello di indirizzare la conversazione su questi binari, ho notato che la maggior parte di loro anticipava le mie domande affrontando queste tematiche ben prima di quanto volessi fare io. Tutte le interviste partivano da una base di domande concordate in precedenza, ma potendole fare telefonicamente e/o di persona ciascun intervistato ha potuto dilungarsi a piacimento sulle tematiche per lui più interessanti e attuali.

Questo ovviamente ha fatto sì che la lunghezza di ogni intervista fosse molto variabile. La stima iniziale di 30 minuti è stata fatta anche grazie a Mariapaola La Caria, con cui ho potuto collaborare durante il mio stage accademico.

La scelta di intervistare per prima una persona che già conoscevo mi ha permesso di capire innanzitutto quanto potesse essere lunga l'intervista in

Attualmente i soci FERPI in Italia sono 976. FERPI ha ottenuto in data 29 marzo 2014 l'iscrizione nell'elenco delle "Associazioni Professionali che rilasciano l'attestato di qualità dei servizi" tenuto dal MISE, il Ministero dello Sviluppo Economico.

termini di tempo, ma soprattutto quali potevano essere gli eventuali punti da far emergere durante i colloqui.

Inoltre ho cominciato a prendere confidenza con quello che avrei dovuto fare nelle settimane successive.

Dopo aver concluso tutte e sei le interviste ho cominciato a trascriverle³⁹ cercando di riportare con la maggior precisione possibile le parole degli intervistati; questo perché non volevo in nessun modo che venisse inficiato quanto detto o che in qualche modo potessi distorcere il loro pensiero.

Di seguito andrò ad esaminare una ad una le conversazioni che ho avuto con i consulenti, cercando di fare emergere per ciascuno le tematiche che hanno riscosso maggiormente il mio interesse.

4.2 L'intervista: Mariapaola La Caria.

Mariapaola La Caria è attualmente Presidente e Amministratore Delegato di PR. Consulting⁴⁰, società di relazioni pubbliche e comunicazione fondata nel 1998 con sede a Padova.

L'agenzia si occupa di fornire consulenza sul piano strategico e operativo a due diverse tipologie di clienti: studi professionali di commercialisti e avvocati che si occupano di consulenze legali, e operatori economici del turismo come ad esempio albergatori.

Attualmente ad affiancare La Caria ci sono due soci, che ricoprono all'interno della società figure molto importanti quali il Direttore Clienti e il Consigliere; a completare il team tre account (dipendenti).

Mariapaola ha iniziato il suo percorso da consulente quasi subito dopo aver conseguito la Laurea in Scienze Politiche. Inizialmente ha intrapreso la strada

³⁹ È possibile trovare la trascrizione completa delle interviste in allegato.

⁴⁰ www.prconsulting.it

dell'organizzazione di eventi, ed dopo aver acquisito maggiori competenze ha deciso di dedicarsi al mondo della consulenza e dell'assistenza delle aziende in termini strategici.

Quello che mi ha colpito di questa intervista è come il termine "bisogni" ritornasse con insistenza all'interno di molte questioni; questo perché PR Consulting basa il suo approccio con i nuovi e vecchi clienti soprattutto sull'ascolto delle loro necessità prima di iniziare il processo di consulenza.

L'obiettivo infatti è quello di mettere a proprio agio i clienti e rassicurarli; molto spesso infatti non hanno la reale percezione di quale sia il loro problema, ed è proprio compito di Mariapaola e del suo team far emergere le reali problematiche che si celano sotto a scogli apparentemente insuperabili.

Il passo successivo che viene compiuto è quello poi di analizzare e studiare a fondo l'organigramma della società e ragionare insieme ai clienti su quali *stakeholder* è il caso di intervenire. Infine vengono scelti gli strumenti con cui portare avanti il progetto.

Un esempio classico di pianificazione, in cui il ruolo cardine è tenuto dall'ascolto iniziale dei bisogni del cliente.

È interessante notare come il rapporto fiduciario che si viene a creare tra PR Consulting e i propri clienti permetta poi alla società di non dover impiegare risorse nella parte commerciale; il più delle volte vengono contattati loro per primi per sentire l'eventuale disponibilità a cominciare un rapporto di collaborazione.

Questa grande attenzione nei confronti dei propri assistiti si evince anche da un aneddoto che è emerso durante questa chiacchierata. Contattati da uno studio per il restyling del marchio e dopo averli sottoposto alcune proposte, uno dei portavoce ha chiesto di interrompere temporaneamente la consulenza in quanto erano emerse delle criticità riguardanti la visione futura dello studio.

Dopo essere stati tranquillizzati sul fatto che non dipendesse da loro, la strategia adottata da Mariapaola e socie è stata comunque di non abbandonare i clienti, ma di proporsi per aiutare a risolvere le problematiche o eventualmente di aspettare fino a quando non si sarebbero sentiti pronti a ricominciare la collaborazione. Il punto centrale è quello di stare comunque il più vicino possibile al cliente, non essere pressanti e non pensare unicamente al fatturato.

Un altro argomento che ha alimentato la discussione è stato quello sulla Pubblica Amministrazione e di quanto questo settore avrebbe bisogno di consulenze. Il problema in questo caso è la mancanza di fondi e il fatto che gli appalti vengano assegnati tramite gare; ma perché la consulenza possa realmente risultare efficace dovrebbe basarsi su un rapporto fiduciario.

È interessante inoltre notare come dal suo punto di vista questo settore abbia vissuto dei cambiamenti più o meno significativi. Dopo un periodo di stallo dovuto alla crisi economica, la percezione da parte di Mariapaola è che il mercato sia nuovamente in ripresa, con aziende e studi professionali pronti ad investire nuovamente nella consulenza. La differenza è che ora i clienti “pretendono” dei risultati quantificabili e misurabili, nonostante una volta, soprattutto nel settore delle relazioni pubbliche fossero meno tangibili.

Ad aiutare in maniera considerevole questa ripresa sé stato soprattutto l'avvento delle nuove tecnologie (social network in primis), che come ho analizzato durante il mio lavoro di ricerca, sono diventati strumenti integranti della professione.

Dopo l'iniziale convinzioni che tutti potessero maneggiare questi strumenti, è subentrata fortunatamente la consapevolezza che fosse necessario affidarsi a persone esperte e abituate ad utilizzarle.

L'ultimo tema che vorrei riportare è quello relativo alla fiducia, e di come in PR. Consulting viene affrontato. È sicuramente incoraggiante sapere come

anche per loro sia fondamentale acquisire la fiducia dei propri clienti per portare a termine nel modo migliore un rapporto. Dal canto loro questo processo prevede due fasi: la prima è quello basato sulle informazioni, ovvero sulla capacità da parte dell'azienda di essere sempre informati sui fatti che coinvolgono più o meno direttamente i loro clienti, la seconda è più personale e riguarda la necessità di essere sempre disponibili nei confronti dei clienti per una chiamata in più, per un incontro fuori programma.

4.3 L'intervista: Filippo Nani

Filippo Nani comincia la sua esperienza lavorativa come giornalista non professionista di testate locali fino al 1996 quando diventa portavoce e addetto stampa dell'allora Ministro dei Trasporti Tiziano Treu.

Un percorso quindi particolare quello che l'ha portato per certi versi da una parte all'altra della barricata, fino poi alla definitiva scelta di passare al mondo della consulenza.

La decisione di passare dal giornalismo all'attività di ufficio stampa si è basata soprattutto sul fatto che il primo all'epoca non dava ampie garanzie da un punto di vista economico.

Dal 1999 è Presidente e Amministratore Delegato di Medialab⁴¹, agenzia specializzata in diversi campi della comunicazione con un occhio di riguardo però alle relazioni pubbliche.

L'obiettivo principale per Nani e il suo team è quello di migliorare l'immagine e la reputazione di un'azienda, senza però essere confusi con un lavoro di marketing che si occupa unicamente di aumentare le vendite.

Pone molta enfasi su tale questione perché venga sottolineato come loro si occupino più di relazioni e reputazione, ovvero di valori poco tangibili nel

⁴¹ www.agenziamedialab.com

breve periodo ma che se coltivati in maniera corretta possono dare grandi benefici nel corso del tempo.

Per fare tutto ciò dedicano molta attenzione alle necessità dei clienti e ai loro obiettivi, cercando di capire cosa si aspettano da un'attività di comunicazione. Sono molto spesso due infatti le situazioni che devono affrontare durante un primo incontro interlocutorio: o nel caso in cui si trovino a dover sostituire altre agenzie che non hanno dato i risultati sperati (in questo caso i clienti sono già preparati ed hanno aspettative molto alte) oppure nel caso in cui le aziende abbiano un'idea molto vaga della necessità di fare comunicazione e non sanno bene cosa si andrà a fare e su cosa si dovrà intervenire (in questo caso sarà compito di Medialab aiutarli ad esprimere bisogni e soddisfare necessità).

I clienti con cui Nani ha a che fare sono principalmente imprese, società di servizi e associazioni di categoria che richiedono il suo intervento soprattutto nelle aree di comunicazione, attività di ufficio stampa e organizzazione eventi.

Negli ultimi tempi sono anche contattati da società che erogano "servizi di consulenza", fatto piuttosto strano se si pensa quanto possa essere complicato fare da consulenti a chi lo fa di mestiere.

Questo fatto però, se analizzato da un altro punto di vista, non può che aumentare il valore e l'immagine dell'agenzia. Non è infatti un caso che la maggior parte delle volte siano i clienti a richiedere i loro servizi che siano loro a proporsi sul mercato in maniera diretta; questo per Nani va dato merito al grande lavoro nel tessere relazioni che lui e il suo team portano avanti da sempre.

Per quanto riguarda il processo di consulenza c'è un lavoro di coinvolgimento di tutto il team, che prevede una prima fase di ascolto dei bisogni, si cerca di individuare i canali e le eventuali strategie che potrebbero essere percorse e

infine si cerca di declinarle per le diverse aree (ad esempio attività di media relation piuttosto che attività online).

Quello che ci tiene a sottolineare più che alle attività compiute dalla sua agenzia è la necessità che in Italia le piccole e media imprese avrebbero di investire maggiori capitali nella comunicazione. Nel nord-est è un concetto ancora difficile da capire; di solito la percezione arriva quando queste società cominciano ad testare mercati esteri e si trovano ad interagire con *brand* stranieri.

È a quel punto che comprendono le reali potenzialità di una comunicazione efficiente e positiva.

Nel caso in cui poi l'agenzia trovasse difficoltà a risolvere una particolare questione, Nani non è nemmeno restio alla possibilità di affidarsi a consulenti esterni, strada percorsa già diverse volte e favorita dal fatto che essendo Medialab abbastanza piccola come realtà ha una fitta rete di professionisti con cui collabora.

Questa attenzione al particolare l'ho notata soprattutto quando abbiamo affrontato il tema del cambiamento del mondo della consulenza negli ultimi anni.

Se da una parte infatti mi è stato confermato come la recente crisi economica abbia portato ad una ricaduta sui prezzi e quindi ad una maggiore concorrenza nei diversi settori, mi è sembrato interessante il secondo spunto di riflessione; ovvero la necessità per i professionisti di tenersi sempre aggiornati anche sulle ultime tendenze in modo tale da potersi adattare e continuare ad essere competitivi.

Sono diversi infatti i passaggi durante la mia ricerca in cui ho sottolineato l'importanza dell'aggiornamento in questo campo, e sono stato molto contento di poter constatare come Nani spontaneamente abbia affrontato il tema.

E direttamente collegato questo modo di comportarsi non può che essere legato anche il modo in cui affronta un'altra tematica: quella sulla fiducia.

Per Nani infatti la fiducia non va costruita con il cliente, va guadagnata attraverso il lavoro quotidiano e i rapporti che ogni giorno devono essere coltivati., soprattutto con i giornalisti.

La reputazione è un punto fondamentale perché spesso, sottolinea Nani, loro sono l'interfaccia principale di un'azienda e quindi devono riportare fedelmente il loro pensiero, se non addirittura aiutarli a formularlo.

In sintesi, bisogna offrire un costante aiuto e non dare mai per scontato anche le cose più semplici.

4.4 L'intervista: Luigi Norsa

Luigi Norsa è attualmente uno dei maggiori esperti nazionali nel campo dell'*Issue* e *Crisis Management*, dove da anni collabora con le maggiori aziende e organizzazioni di tutto il mondo tramite la sua agenzia, fondata nel 1990.

Classe 1950, ha un background molto particolare, è infatti laureato in Chimica ma fin da dagli anni '80 ricopre importanti ruoli manageriali all'interno di aziende, occupandosi prevalentemente di strategie nel settore della comunicazione.

Per lui la consulenza ha rappresentato un'opportunità da cogliere al volo per poter intraprendere una nuova attività in piena autonomia. Quello che ha tenuto a ribadire durante tutto l'arco dell'intervista, è che lavorare in un settore come quello del *Crisis Management* è molto complicato, per questo all'interno della sua società difficilmente vengono assunti neolaureati o stagisti; tutte le attività vengono gestite in prima persona dai senior, e nel

caso servisse ulteriore aiuto vengono coinvolti professionisti di comprovata esperienza con cui hanno avuto modo di collaborare in precedenza.

È un campo talmente particolare che diviene anche impossibile fare un identikit del tipo di cliente con cui si trova a dove interagire; il presupposto di partenza infatti è che qualsiasi organizzazione possa nel tempo dover affrontare una situazione di crisi. Per questo tra coloro che hanno in passato usufruito dei suoi servizi ci sono team di Formula 1, case editrici, aziende chimiche, farmaceutiche, alimentari ed anche agenzie governative.

Quello che accomuna tutte queste realtà è piuttosto il tipo di intervento, che può essere suddiviso in due tipi: nel primo caso la richiesta è quella di preparare l'azienda per un'eventuale crisi, ovvero strutturarsi per poter affrontare situazioni inaspettate. Nella seconda ipotesi invece il problema è già noto e Norsa viene contattato in qualità di esperto per riuscire a studiare una strategia di contenimento e di risoluzione nel più breve tempo possibile.

Quello che mi ha profondamente colpito durante questa intervista è stata sicuramente la pacatezza nell'affrontare certe tematiche; non credo sia facile essere costantemente reperibili e pronti ad intervenire in maniera tempestiva e immediata, ma forse è proprio questa la forza di un professionista che lavora in questo settore da anni con grandi risultati: riuscire a trasmettere tranquillità e al tempo stesso dare sfoggio delle competenze necessarie per intervenire.

Dopotutto come afferma lui stesso: "è un lavoro molto stressante, ma lo è sicuramente di più per i clienti. Il consulente ha comunque il vantaggio di poter essere lucido e non essere soggetto alle pressioni emotive che invece colpiscono le persone afflitti dalla situazione di crisi".

Proprio perché Norsa e il suo team lavorano sempre in situazioni molto delicate, diviene fondamentale la reperibilità, per questo strumenti come computer, cellulari e database svolgono un ruolo importantissimo durante il

periodo della consulenza, bisogna avere grande elasticità mentale ed essere quanto più tempestivi.

Anche con Norsa ho voluto affrontare i temi dell'ascolto e della fiducia, che ho presupposto potessero essere nel suo caso ancora più determinanti visto che spesso le situazioni in cui viene coinvolto sono già di per sé critiche e quindi affidarsi ad estranei potrebbe risultare una scelta ancora più infelice alla lunga.

Quello che viene sottolineato dall'intervistato è che l'ascolto risulta essere più una questione di attitudine mentale, per questo consiglia chiunque voglia intraprendere la carriera da consulente, di sperimentare prima un periodo in azienda; questo gli permette infatti di comprendere tutti i meccanismi espliciti e informali di un'organizzazione e di riuscire più facilmente a capire le reali richieste del committente. È importantissimo infatti che il consulente abbia sempre l'umiltà di pensare che nessuno meglio del suo cliente conosca il business della sua attività.

Per quanto riguarda invece la fiducia essa va conquistata e mantenuta con la correttezza; per questo lui stesso si impegna a non puntare solo al guadagno vendendo servizi secondo tariffe gonfiate. È grazie a questa sua attitudine che molti alcuni rapporti di collaborazioni durano ormai da più di un decennio.

Nonostante la sua professionalità è normale poi che negli anni ci siano stati episodi di contrasto con alcuni clienti che hanno poi portato ad interrompere il rapporto.

Nella maggior parte dei casi questo avviene perché le aziende non erano eticamente affidabili; il problema non è tanto collaborare con qualcuno che ha fatto evasione fiscale, quanto piuttosto con chi per risolvere il problema vuole comunque utilizzare metodi e strumenti poco trasparenti.

In altri casi invece le aziende erano in procinto di andare in bancarotta e quindi difficilmente avrebbero potuto pagare il compenso stabilito.

L'ultimo argomento che vorrei affrontare, e che è stato oggetto di interessanti spunti, è stato quello relativo ai cambiamenti che hanno in qualche modo colpito il mondo della consulenza.

Onestamente mi aspettavo che come per altri consulenti anche Norsa potesse aver sentito il peso della crisi economica o che ci fossero stati magari delle novità; invece essendo un ramo della consulenza talmente specifico, in cui poi la sua società può essere considerata tranquillamente una delle più importanti, se non la prima, la crisi non li ha investiti. Quello però che ci ha tenuto a sottolineare è stato che ha notato lui stesso un grosso cambiamento nel mondo delle relazioni pubbliche, soprattutto da un punto di vista di svalutazione economica, con servizi che una volta venivano fatti pagare molto più a caro prezzo e che ora si vendono ad un costo dimezzato.

L'esempio più importante è quello relativo al piano di comunicazione, un servizio una volta ritenuto parte integrante della consulenza e che attualmente molte agenzie forniscono quasi gratuitamente.

Non bisogna mai svendere il proprio lavoro altrimenti anche i clienti potrebbero percepire quasi la mancanza di capacità o di focalizzazione dell'obiettivo.

Norsa sottolinea come attualmente nel mondo della comunicazione odierna manchi proprio la capacità manageriale di gestione, tanto che in Italia sono pochissime le organizzazioni che si avvalgono al loro interno di figure quali *Crisis Manager*, e questo spesso può rivelarsi un problema fatale, soprattutto per quelle realtà che non hanno la tempestività giusta nel rivolgersi subito ad un esperto.

4.5 L'intervista: Simone Dattoli.

Simone Dattoli dopo aver conseguito la laurea in Giurisprudenza decide di affacciarsi ad un mercato diverso optando per un master in marketing e comunicazione.

Nel 2011 il desiderio di poter operare con una certa autonomia lo porta a fondare Inrete⁴², agenzia specializzata nelle relazioni istituzionali, in cui attualmente ricopre la carica di Presidente e Amministratore Delegato.

L'organizzazione societaria ha una struttura gerarchica ben definita: Dattoli si rapporta principalmente con gli account manager che a loro volta delegano ai loro sottoposti; il tutto conta un team di circa venti persone, tutti con *skills* ben definite in base anche alla tipologia di clienti con cui devono interfacciarsi.

Clienti che nella quasi totalità dei casi sono multinazionali che operano in vasti mercati globali.

Occupandosi di relazioni istituzionali l'obiettivo principale di Inrete è in primis quello di riuscire, per conto di un'organizzazione, ad informare tutti i pubblici influenti e i destinatari finali. Le aziende devono cercare di mostrare la loro vera essenza, e per farlo è necessario innanzitutto che la comunicazione interna sia efficiente e ben organizzata.

La comunicazione in questo caso è orientata a far capire all'organizzazione le sue reali potenzialità: facendolo nel giusto modo sarà possibile migliorare se stessi (propria identità) e la propria immagine/reputazione (identità percepita) con l'obiettivo di avere un successo duraturo.

L'approccio con questi clienti avviene quasi sempre telefonicamente vista la distanza, e sebbene agli inizi dell'attività fosse proprio Dattoli a contattarli per proporre servizi di consulenza, negli ultimi anni grazie alla credibilità

⁴² www.inrete.it

acquisita e al passaparola è stato possibile acquisire clienti sempre nuovi senza doversi esporre in prima persona.

Dattoli e il suo team prevedono inizialmente sempre una prima fase abbastanza standardizzata in cui vengono introdotte l'azienda, la *mission* e la *vision*, per poi presentare alcune *case history* pertinenti con le necessità del nuovo cliente; questo perché vogliono subito far capire il metodo di approccio al lavoro e come solitamente vengono portate avanti le diverse fasi operative.

È proprio durante questa prima fase che Inrete cerca di costruire la fiducia nei confronti del cliente; fatto che coinvolge principalmente i vertici i soci.

L'obiettivo è quello di creare empatia attraverso un approccio di tipo relazione; non è detto che questo basti poi per concludere un contratto, ma è comunque un passaggio fondamentale. Per consolidare la fiducia e le aspettative del committente è poi necessario cercare di rispettare i patti presi all'inizio e riuscire ad assecondare quanto più possibile le loro richieste.

Come detto saper comunicare i valori di un'azienda, la propria *mission* e *vision* è di fondamentale importanza, soprattutto per aziende che operano in questo settore, per questo Inrete mette a disposizione dei propri clienti un sito internet sempre aggiornato ed una presenza sui maggiori social network radicata e costante.

Tutto questo è sicuramente facilitato dal fatto di operare comunque in un settore di relazioni pubbliche che per loro stessa natura portano i soggetti coinvolti ad essere particolarmente predisposti al contatto e allo *storytelling* aziendale.

Per quanto riguarda i maggiori cambiamenti del mondo della consulenza negli ultimi anni, la testimonianza di Dattoli è incentrata sulla recente crisi economica che ha portato a detta sua ad una contrazione del mercato, con il conseguente abbassamento dei costi dei diversi servizi.

Per una società come Inrete che conta circa venti dipendenti è stato importante constatare come, nonostante i nuovi mezzi di comunicazione a disposizione, ampia importanza venga data ancora all'incontro dal vivo; è infatti solo attraverso l'incontro di persona che viene sancita l'effettiva conclusione di una trattativa.

Anche durante questa intervista temi come fiducia e ascolto sono stati ribaditi più volte dall'intervistato.

4.6 L'intervista: Fabio Ventoruzzo

Fabio Ventoruzzo è stato Managing partner di Methods⁴³, entrando poi in FB & Associati nel 2012 dove coordinare progetti di *advocacy* con particolare attenzione nella costituzione e organizzazione di gruppi di interesse su *issue* specifiche quali ad esempio le attività di *lobbying*.

Il motivo che l'ha spinto a scegliere il mondo della consulenza già nel 2004 è da ricercarsi nella possibilità di acquisire una maggiore trasversalità su diversi temi con una apertura più facilitata in mercati vasti.

Quello che mi ha colpito fin da subito è stato il fatto che, Ventoruzzo come Norsa, abbia sottolineato l'importanza per un consulente di avere anche un background precedente in azienda per poi comprendere meglio le dinamiche interne delle organizzazioni con cui necessariamente dovranno interagire. Non credo infatti sia un caso che questo pensiero sia stato espresso da due professionisti che lavoro in settori molto specifici della comunicazione rispetto ad altri intervistati che hanno invece competenze più "generaliste".

Come detto Ventoruzzo è specializzato nelle attività di *lobbying*, il suo compito è quello di cercare di sviluppare relazioni con le istituzioni (Governo

⁴³ www.method.com

e Parlamento ad esempio) e di cercare di influenzare gli attori che detengono il potere decisionale.

Compito affascinante, e anche molto complicato, se si pensa quanto questo lavoro possa essere sensibile ai cambiamenti di scenario soprattutto nell'opinione pubblica.

Un punto da tenere in considerazione è infatti la possibilità che un progetto possa andare a morire per colpe che non possono essere attribuite a nessuna delle due parti in causa: consulente o committente che sia (es. Governo che cade). Per questo è anche impensabile che la remunerazione in questo settore sia a risultato visto gli innumerevoli fattori che possono incidere sul raggiungimento degli obiettivi.

Ventoruzzo è stato molto esaustivo su diversi argomenti e tematiche che abbiamo affrontato, considerando che personalmente avevo poca dimestichezza sul tema lobby e che comunque in Italia c'è ancora diversa confusione attorno a questo mondo.

È lui stesso però a dire quanto in questo paese possa essere difficile riuscire a fare Lobby, non tanto per colpa degli interlocutori, quanto piuttosto per l'idea di essere una professione poco trasparente, il che non è poi assolutamente vero.

Per questo il primo incontro interlocutorio ha un'importanza primaria. Solitamente dura un'ora e partecipano sempre o il Direttore della Comunicazione o il Responsabile delle Relazioni Esterne.

Inizialmente si lascia parlare molto il cliente in modo tale che possa spiegare come meglio crede le criticità su cui vuole che si vada a lavorare: è da questo primo contatto che nascerà il *brief* e si potranno definire gli obiettivi comuni.

Molte volte quello che succede è che poi il cliente abbia veramente molta confusione, e come immaginavo documentandomi nei vari testi, non sappia realmente di cosa ha bisogno. Percepisce di avere una necessità ma non

riesce a definirla o a comprendere in quale settore debba realmente intervenire.

E in questo diventa essenziale la figura del consulente, del vero professionista che riesce tramite la sua esperienza a cogliere questi dubbi e a risolvere la questione.

Dopo il primo incontro si cerca di costruire una proposta per rispondere alle diverse esigenze analizzando possibili strategie e strumenti. Se viene accettato allora parte la fase di *kickoff* del progetto in cui si forma il team di lavoro e si mettono le basi delle diverse attività. In caso contrario viene fatta un'analisi interna per capire le motivazioni che hanno portato il cliente a scegliere un altro competitor.

Essendo l'attività di lobbying molto specifica, altrettanto lo sono gli strumenti che vengono adoperati, molto di più rispetto ad una classica agenzia di comunicazione. Tra questi è di primaria importanza il monitoraggio parlamentare (report di tutte le attività che vengono svolte all'interno di Camera e Senato), ma anche eventi e incontri sono fondamentali per tessere la rete di conoscenze e approfondire tematiche di particolare rilievo.

Per quanto riguarda invece eventuali cambiamenti significativi negli ultimi anni nel mondo della consulenza, Ventrone non può esimersi dal dire che la crisi economica ha sicuramente influito pesantemente; viene infatti posta molta più attenzione alla questione del budget.

Questo ha comportato di conseguenza uno sfaldamento a del mercato tra chi fa consulenza strategica (ancora molto pochi) e chi invece si occupa solo della parte di implementazione dei servizi.

In generale c'è un'offerta maggiore dovuta anche dalla nascita di realtà molto piccole che offrono servizi a costi molto competitivi; il cliente inizialmente è anche portato ad affidarsi a piccole agenzie, ma a suo pare dopo circa un

anno è facile che torni a rivolgersi a realtà più importanti e strutturate che offrono servizi magari più costosi ma anche qualitativamente superiori.

Anche con Ventoruzzo sono stati infine affrontati temi come l'ascolto e la fiducia, due concetti fondamentali durante il mio lavoro di ricerca.

Da quello che è emerso molto si gioca come già detto in precedenza, al primo incontro; è infatti importante cercare di non essere arroganti o di avere le soluzioni subito in mano. La fiducia del cliente viene conquistata solo se ci si dimostra professionali, assecondando le sue richieste ma senza essere troppo accondiscendenti; va coltivata ogni giorno attraverso l'ascolto e il coinvolgimento emotivo.

4.7 L'Intervista: Giancarlo Panico

Giancarlo Panico comincia a lavorare come giornalista di una nota testata napoletana agli inizi degli anni '90. Già in quegli anni l'attività di consulenza era piuttosto in voga e decide quindi di cimentarsi nel campo dell'ufficio stampa grazie alle competenze acquisite nelle media relations.

Attualmente è Partner di un'agenzia di relazioni pubbliche; non è socio per scelta, in quanto parte del suo lavoro come libero professionista consiste anche nel fare formazione.

La società in cui lavora è formata da altri due soci: uno è esperto di marketing che si occupa di attività con i clienti e cura anche la parte economica gestionale; l'altro è responsabile della gestione dei media.

Panico invece è esperto di strategie di mercato ed opera ad un livello più profondo di consulenza.

I clienti con cui collaborano provengono dai settori più disparati: ci sono associazioni di categoria, medico scientifiche, altre che lavorano nel campo della sanità, del *food&wine*, della pubblica amministrazione, della moda o dei

trasporti. Lavorare a 360° nel campo della comunicazione permette una serie di vantaggi, soprattutto quello di non doversi ritagliare una fetta di mercato troppo specifica; hanno infatti la possibilità di declinare diverse strategie in base alla tipologia di cliente e alle loro richieste.

Anche Panico ritiene che il primo incontro interlocutorio sia di fondamentale importanza, tanto che la durata può arrivare addirittura a tre ore. È un contatto finalizzato soprattutto a capire se l'agenzia è in grado di soddisfare le esigenze e le aspettative del cliente. Dal suo punto di vista è ancora complicato riuscire a comprendere realmente cosa richiedono i committenti, questo perché attorno al ruolo della comunicazione c'è ancora molta confusione e una percezione che molto spesso si discosta dalla realtà.

A detta sua infatti ad oggi ci sono pochissime aziende a livello nazionali che hanno realmente la percezione di cosa gli serva e chi in caso gliela debba fornire. Quando è entrato nel mondo della comunicazione, Panico sostiene non ci fossero più di cento aziende che investissero seriamente in questo settore; oggi il numero è fortunatamente aumentato, ma è ancora troppo basso rispetto a quanto sarebbe necessario.

Non è un caso che uno dei motivi più frequenti che portano alla conclusione anticipata di un rapporto di collaborazione sia proprio la difficoltà da parte del cliente di capire realmente le attività che un'agenzia di comunicazione e relazioni pubbliche svolge. Panico infatti si lamenta spesso del fatto che il lavoro fatto dalla sua agenzia venga confuso con quelli di pubblicità e marketing; il committente infatti pretende un ritorno economico immediato, cosa che difficilmente potrà accadere quando si parla di relazione, credibilità e reputazione; valori che vengono percepiti solo in un'ottica di lungo tempo grazie ad azioni mirate e in prospettiva.

Tra queste azioni ci sono sicuramente quelle di ufficio stampa, che negli ultimi anni sono state affiancate dal web. La difficoltà resta far capire al

cliente che la presenza sui media tradizionali non è più sufficiente; e nonostante si incoraggino ad adottare soluzioni più tecnologiche, molto spesso queste richieste non sono supportate dalla traduzione concreta ed immediata nelle attività consigliate.

Facendo invece un'analisi a più ampio raggio Panico ritiene che il mondo della consulenza sia cambiato radicalmente negli ultimi anni, tanto che a detta sua i guadagni che lo riguardano sono diminuiti di almeno il 50% negli ultimi cinque anni. Questo cambio di scenario è dovuto senza subbio alla crisi economica e, da come afferma lui, da una maggiore competitività che ha portato i professionisti ad abbassare il prezzo dei loro servizi; la speranza per Panico è che il cliente riconosca il valore del consulente, non basando la sua scelta solo su fattori economici. Per farlo anche in questo caso è necessario riuscire a conquistare la fiducia del cliente fin dalle prime battute; non ci sono strategie particolari secondo lui, se non quella di curare il rapporto nei minimi dettagli e di contribuire ad aumentare la sua educazione nei confronti di alcuni temi che possono essergli poco noti.

Il committente infatti si aspetta sempre di acquisire nuove conoscenze al termine di un rapporto consulenziale.

Durante le battute finali dell'intervista ho potuto scorgere anche una nota amara nei confronti del tema sui pagamenti; ormai è la prassi ricevere pagamenti con ritardi che il più delle volte si aggirano intorno ai 90-120 giorni. Una situazione che non giova sicuramente all'agenzia, a cui comunque viene sempre riconosciuta la bontà del lavoro svolto.

Conclusioni

Il percorso che mi ha portato alla stesura di questo elaborato è stato sicuramente lungo ed impegnativo, ma anche molto interessante e stimolante.

Come detto in precedenza ho deciso di affrontare il tema del *Management Consulting*, legato al mondo della comunicazione, perché particolarmente intrigato dall'idea di potermi documentare su tecniche e strategie da mettere in pratica durante piccoli progetti di comunicazione che ho iniziato a seguire con alcuni miei ex compagni di corso, e magari un giorno applicare nel mio futuro professionale.

Nonostante fosse un compito non facile quello di immedesimarmi nel ruolo di un consulente professionista, devo ammettere che ho potuto constatare un significativo cambiamento nell'approccio alle diverse situazioni che ho dovuto affrontare.

Quello che è cambiato realmente è stato proprio il modo di pormi nei confronti del cliente, come rapportarmi a lui e come cercare di interagire al fine di portare congiuntamente a termine gli obiettivi che ci eravamo prefissati.

La possibilità di poter verificare sul campo quanto appreso nei testi e quanto ascoltato durante le interviste è stata un'opportunità unica e davvero formativa.

Una cosa che ho potuto verificare durante questa ricerca è la delicatezza e la complessità dell'argomento trattato; più di quanto inizialmente avessi preventivato e anche solo pronosticato.

Mi ha colpito soprattutto la profonda attenzione che viene posta nei confronti del cliente, che non viene percepito solo come "soggetto che acquista un determinato servizio", ma piuttosto come un individuo che necessita aiuto e con cui va instaurato un rapporto fiduciario.

Se c'è una cosa che penso di avere colto durante questi mesi è la profonda attenzione che deve essere dedicata nei confronti del proprio interlocutore, dimostrando di voler realmente capire le sue esigenze, i suoi obiettivi e le sue aspettative.

Non sempre è semplice riuscirci, ma anzi, è proprio in situazioni come queste che emergono i valori di un consulente professionista ed uno invece che si limita a provare ad esserlo.

L'obiettivo principale della mia tesi era quello di approfondire quanto più possibile il tema del *Management Consulting*, e per farlo ho deciso di affiancare ad una parte teorica, basata sui testi di alcuni dei più importanti consulenti di *Management*, una parte di ricerca attraverso sei interviste a importanti esponenti di questa professione in Italia.

Nello specifico ho analizzato i testi di E. Schein per capire se e quanto le tematiche da lui affrontate emergessero realmente durante le conversazioni che ho avuto.

Schein nei suoi libri sulla consulenza fornisce tre modelli da applicare nelle diverse situazioni in cui ci si può imbattere quando si entra in contatto con un nuovo cliente: il modello *expertise*, il modello medico-paziente ed infine quello della consulenza di processo.

Durante le mie interviste ho scelto coscientemente di non citare queste tre tipologie di intervento; l'intento era quello di avere delle risposte il più sincere possibile senza che venissero troppo influenzate affermando di praticare soluzioni che nel quotidiano magari non venivano prese in considerazione.

A questo proposito i risultati che ho ottenuto sono stati, secondo me, piuttosto interessanti e da un certo punto di vista anche inattesi.

Nel caso dei tre consulenti che operano in un settore più generico di comunicazione e Relazioni Pubbliche (La Caria, Nani e Panico), quello che

emerge è che i clienti nella maggior parte dei casi non sappiano realmente di cosa abbiano bisogno o di quali siano gli strumenti necessari da utilizzare; come ho già avuto più volte modo di affermare, c'è infatti ancora molta confusione attorno a questo settore. La strada che quindi decidono di percorrere i professionisti è prevalentemente basata sull'ascolto, il committente viene lasciato parlare e si cerca di estrapolare dal mare di informazioni che emergono, le vere necessità e i veri obiettivi che vogliono essere conseguiti.

Un esempio piuttosto comune è la richiesta di un'organizzazione di aumentare la propria visibilità o di migliorare le proprie capacità comunicative; richieste legittime, sebbene spesso i clienti non abbiano la percezione di cosa questo implichi e quali poi debbano essere le strategie e gli strumenti più utili da adottare.

Questo atteggiamento è riconducibile al modello della consulenza di processo, che Schein afferma essere il metodo più impegnativo sia per il consulente che per il cliente, ma anche quello che può apportare i benefici più significativi nel lungo periodo.

Tutt'altro approccio quello che invece coinvolge gli altri tre consulenti che ho interrogato su questo tema.

Nel caso infatti di Norsa (specializzato nella *crisis communication*), Dattoli (specializzato nella comunicazione istituzionale) e Ventoruzzo (specializzato nelle attività di *lobbying*) i committenti che richiedono il loro aiuto sono coinvolti in situazioni più definite, e non possedendo le competenze, gli strumenti, il tempo o le conoscenze necessarie per affrontarle, richiedono l'intervento di professionisti affermati.

Quando ad esempio un'organizzazione è colpita inaspettatamente da una crisi, come può essere stato per il caso Barilla⁴⁴, e decide di rivolgersi ad un

⁴⁴ Il 25/09/2013 la rete si mobilita per le dichiarazioni di Guido Barilla contro i gay.

consulente esterno, la situazione è il più delle volte chiara e delineata; quello di cui realmente necessitano è di una persona/*team* specializzati nella risoluzione di situazioni critiche.

Anche in questo caso l'ascolto e l'interazione con i clienti sono una parte fondamentale della consulenza, ma a pare mio i modelli che si applicano meglio a questi secondi tre casi sono il modello *expertise* e quello medico-paziente.

Questo perché, a differenza del modello della consulenza di processo dove il cliente fa fatica a percepire realmente le sue necessità, nel caso degli altri due modelli le problematiche sono già emerse, quello che manca sono proprio le risorse di cui sopra ho accennato.

Mi preme sottolineare che, come afferma Schein, i tre modelli sono tutti validi ed efficaci: nessuno è migliore dell'altro.

Quello che porta un professionista ad adottare un modello piuttosto che un altro è la situazione che gli si "para davanti", il contesto in cui dovrà andare ad operare e il tipo di interlocutore che richiede il suo aiuto.

Come ho precedentemente accennato, i risultati di queste interviste sono state da un certo punto di vista anche inattesi. Schein sostiene come la sua esperienza l'abbia portato ad applicare i tre modelli in base alle sue esigenze; la percezione che ho avuto invece io parlando con i sei esperti è che loro in realtà applichino per tutti la stessa metodologia di lavoro. È come se avessero una metodologia standard da seguire, e che quindi adottino sempre lo stesso modello di consulenza ad ognuno dei loro clienti, personalizzandolo poi in base agli obiettivi, al budget e alle diverse variabili che possono sussistere.

Mi sarei aspettato una maggiore varietà nelle risposte sul metodo di intervento o sul processo di consulenza: qualcuno che affermasse come venissero utilizzati diversi tipi di approccio. Questo invece non è accaduto.

Sembra che i consulenti si concentrino “solo” sulle esigenze del cliente, e mai sulle loro, come invece consiglia di fare anche Schein.

Una possibile spiegazione può essere che l’argomento non sia stato approfondito in maniera troppo dettagliata; quello invece che credo io è che comunque questi consulenti abbiano uno schema ben preciso di lavoro da seguire e che difficilmente stravolgano la loro metodologia operativa.

Quello che sta avvenendo dal mio punto di vista è che si vada sempre più incontro all’integrazione dei tre modelli: un’unica direzione verso cui il consulente cercherà di indirizzare il suo cliente. Non ci si accontenterà di individuare quale delle tre strategie sia quella più percorribile, si tenterà invece di adottarne una di base comune e solo in un secondo momento cercarne una più specifica.

Volendo paragonare i risultati di queste interviste con il modello piramidale proposto da Arthur N. Turner si potrebbe invece affermare come La Caria, Nani e Panico si occupino maggiormente degli scopi tradizionali (quelli maggiormente richiesti e con un grado di risoluzione più semplice), mentre Norsa, Dattoli e Ventrone si concentrino anche sugli obiettivi addizionali (ottenuti con consulenze molto specializzate).

Nel corso della mia ricerca ho potuto constatare come emergessero stabilmente alcune tematiche, e ho deciso così di affrontarle con gli intervistati.

Ascolto e fiducia ritornano spesso nei volumi che ho letto, e per tutti gli autori di cui ho avuto modo di leggere interviste e testi, rivestono un ruolo centrale nel processo di consulenza.

Nonostante ciò, non ho avuto l’impressione che gli intervistati applicassero realmente l’ideogramma cinese dell’ascolto nella sua completezza durante la loro consulenza, e sarebbe stato anche troppo utopistico pensarlo. È stato tuttavia sicuramente interessante constatare come per tutti e sei sia

fondamentale dedicare una parte consistente dell'incontro preliminare all'ascolto delle esigenze del cliente; sebbene sussistano delle differenze nell'approccio.

Nel caso infatti di La Caria, Nani e Panico l'ascolto diviene parte integrante del processo di consulenza, viene utilizzato in maniera minuziosa e molto accurata, ma soprattutto è fondamentale per la risoluzione delle problematiche del cliente.

Per quanto riguarda invece Norsa, Dattoli e Ventoruzzo le situazioni che devono affrontare si presentano in maniera diversa: sono già a conoscenza delle problematiche da affrontare. L'ascolto riveste quindi un ruolo più marginale nel processo di consulenza e viene impiegato soprattutto nella fase preliminare e di conoscenza di un nuovo interlocutore.

Non ho avuto l'impressione di ricevere risposte "di facciata", al contrario, l'esperienza degli intervistati mi porta a pensare come ci sia un *modus operandi* ben preciso e personale di procedere.

È difficile che degli esperti così importanti in questo settore possano commettere l'errore di sottovalutare l'importanza dell'ascolto.

Per quanto riguarda la fiducia invece, ci sono state due risposte che mi hanno colpito più delle altre: se in quattro casi infatti le risposte che ho ricevuto hanno rispecchiato le attese, ovvero quanto sia importante per un consulente riuscire a conquistare la fiducia del proprio interlocutore per proseguire una collaborazione nel modo più efficiente possibile, Norsa e Panico hanno arricchito e integrato questo concetto con delle affermazioni che ho ritenuto molto interessanti. Non si sono infatti limitati ad affermare l'importanza della fiducia nel processo di consulenza, ma hanno approfondito la questione fornendo ulteriori spunti di riflessioni.

Il primo ha affermato come la fiducia vada di pari passo con la correttezza: questo vuol dire che il cliente deve sempre avere la percezione che la

persona che ha davanti stia curando i suoi interessi con trasparenza e onestà; solo in questo modo un professionista riuscirà a guadagnarsi realmente la fiducia del proprio assistito.

Il secondo invece introduce un interessante concetto di fiducia legato all' "educazione" nei confronti del cliente.

Quello che ha potuto infatti constatare sul campo è la "pretesa" da parte del cliente di vedersi insegnato qualcosa: non vuole che il problema gli sia solamente risolto, ma vuole anche apprendere nuove conoscenze da poter impiegare personalmente, e perché il rapporto sfoci in questa direzione è necessario che si evolva in via più confidenziale.

Due visioni molto interessanti che hanno sicuramente dato un'interpretazione diversa a questo tema.

Infine mi sembra giusto annotare alcune riflessioni personali sul futuro di questa professione.

Le tematiche emerse durante queste conversazioni non possono certo essere ritenute statisticamente significative visto il campione limitato che ho preso in considerazione. Quello che rende però queste interviste rilevanti sotto un profilo qualitativo è l'importanza dei soggetti presi in esame e l'esperienza che hanno acquisito sul campo.

In futuro sarebbe interessante poter sottoporre queste domande ad un campione più ampio e rappresentativo per cercare di capire quali siano i fattori che possono influire nella scelta di un metodo di consulenza piuttosto che un altro.

Per quanto riguarda invece la prospettiva futura di questo lavoro, sono arrivati importanti spunti dagli stessi intervistati, che hanno evidenziato come già adesso le nuove tecnologie, abbinate ai nuovi mezzi di comunicazione, stiano rappresentando uno strumento di lavoro sempre più indispensabile e imprescindibile.

La possibilità di essere reperibili e rintracciabili praticamente h24 ha permesso di ottimizzare tempi, risorse e costi. Nonostante una buona parte dell'opinione pubblica creda che con il passare degli anni si vada incontro ad un mondo sempre più informatizzato in cui le relazioni umane perderanno di valore, sono personalmente di tutt'altro avviso.

Credo che difficilmente posizioni di *Top management* o ruoli di consulenza come quelli trattati in questo elaborato risentiranno troppo di questi cambiamenti.

Dal mio punto di vista anzi, le nuove tecnologie affiancheranno e integreranno sempre più il lavoro dei *Manager*, che dovranno continuare a basare il processo di consulenza su valori come: relazioni, fiducia, ascolto, e come ha affermato Panico (Intervista 6) anche sull'*education*⁴⁵ del cliente, fondamentali per poter ottenere risultati tangibili.

È impensabile infatti che determinate situazioni o interventi possano essere risolti solamente da macchine artificiali.

Sono inoltre certo che i tempi siano sempre più maturi e che le organizzazioni in Italia stiano finalmente iniziando a recepire l'importanza di comunicare in maniera corretta e di affidarsi ai veri professionisti di questo settore.

Se per un periodo si è infatti lasciato spazio al diletterantismo, è arrivato il momento di prendere coscienza che anche per la comunicazione, come per le Relazioni Pubbliche e per il *Management Consulting*, sia necessario affidarsi a persone veramente competenti.

L'obiettivo che mi ero posto all'inizio di questo percorso era quello di riuscire ad inquadrare, nel modo più chiaro ed esaustivo possibile, questo

⁴⁵ Spesso i professionisti ritengono l'*education* del cliente svantaggioso. Il rischio infatti è quello di perdere il rapporto di consulenza con il committente una volta che gli siano state fornite le conoscenze teorico-pratico di cui ha bisogno. Dal mio punto di vista invece questo atteggiamento può portare diversi benefici, consolidando il rapporto e dimostrando la propria professionalità.

affascinante ruolo ed il contesto in cui opera, e non posso che ritenermi soddisfatto.

Grazie a questi sei professionisti ho capito realmente cosa vuol dire fare consulenza, quanto è importante sapersi relazionare con gli altri, ma soprattutto quanto le persone chiedano aiuto senza avere realmente capito le loro necessità.

Forse Nietzsche aveva davvero ragione: *“L’uomo cerca un ostetrico delle proprie idee, l’altro qualcuno in cui egli possa recare aiuto: così nasce un buon dialogo”*.

E così nasce un buon consulente.

BIBLIOGRAFIA

- ABAGNASCO A., BARBAGLI M., CAVALLI A. *Corso di sociologia, Il Mulino, Bologna, 1997.*
- ASSAGIOLI R. *Principi e sintesi della Psicosintesi terapeutica, Astrolabio, 1973.*
- AUTORI VARI. *Treccani, Dizionario della lingua italiana, Giunti Editori, 2014.*
- BERNARDI L. *Percorsi di ricerca sociale, Carocci, Roma, 1997.*
- BERNEYS E. *Propaganda, 2005.*
- BORRELLO E., MANNORI S. *Teorie e tecniche delle comunicazioni di massa, Firenze University Press, 2010.*
- CORRADO F. *Come migliorare la comunicazione interna nelle organizzazioni, FrancoAngeli, Milano, 2005.*
- CUTLIP M. S. *Public Relations History, Lea's communication, 1995.*
- CUTLIP M. S. *Nuovo manuale di relazioni pubbliche, FrancoAngeli, 1991.*
- DEMING, W. E. *The New Economics for Industry, Government, and Education. Boston, 1993.*
- DEVOTO G., OLI G. *Vocabolario della lingua italiana, Le Monnier, 2010.*
- DI MAIO A. *Codice civile, Giuffrè Editore, 2015.*
- DRUKER P. F. *Manuale di Management, ETAS, Milano, 2000.*
- FOGGIO A. *La comunicazione interna alle imprese e alle organizzazioni, Franco Angeli, Milano, 2015.*
- FRANCHIELLA A. *Relazioni pubbliche. Teoria e pratica di una seduzione contemporanea, Lupetti, Milano, 1992.*

- GRUNIG J.E. *A situational theory of publics: conceptual history, recent challenges and new research*, International Thomson Business Press, London, 1997.
- MASSAROTTO M. *Internet P.R Il dialogo in rete tra aziende e consumatori*, Apogeo, 2010.
- MONTANARI F., LOESCHER. *Gl. Vocabolario della Ingua greca*, , 2013.
- GIANNELLI M. T. *Comunicare in modo etico*, Raffaello Cortina, Milano, 2006.
- INVERNIZZI E., ROMENTI S. *Relazioni pubbliche e corporate communication: 1*, Mc Grow Hill, Milano, 2012.
- INVERNIZZI E., S. ROMENTI S. *Relazioni pubbliche e corporate communication: 2*, Mc Grow Hill, 2012, Milano.
- LEVI N. *Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2014.
- LOTTO L., RUMIATI R. *Introduzione alla psicologia della comunicazione*, Il Mulino, Bologna, 2013.
- MINTZBERG H. *Il lavoro manageriale*, FrancoAngeli, Milano, 2013.
- MUZI FALCONI T. *Le Relazioni Pubbliche nelle organizzazioni complesse*, Lupetti, Milano, 2004.
- NIETZSCHE F. *Al di là del bene e del male*, 1886.
- O'MAHONEY J. *Management Consulting*. Oxford University Press, 2010.
- OSTERWALDER A., *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, Wiley, 2012.
- PEASE B., A. *The Definitive Book of Body Language*, Hardcover, 2006.
- RENGER R., TITCOMB, A. *A Three Step Approach to Teaching Logic Models*. American Journal of Evaluation, 2002.
- ROMANIA V. *Le cornici dell'interazione*, Liguori, Napoli, 2008.

- SCHEIN EDGAR H. *Cultura d'azienda e leadership*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1990.
- SCHEIN EDGAR H. *Culture d'impresa*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2000.
- SCHEIN EDGAR H. *La Consulenza di Processo*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2000.
- SCHEIN EDGAR H. *Lezioni di Consulenza*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1992.
- SHANNON C., WEAVER W. *The Mathematical Theory of Communication*, Urbana, University of Illinois Press. Trad. It. *La teoria matematica della comunicazione*, Milano, Etas, 1971.
- SILVERMAN D. *Come fare ricerca qualitativa*, Carocci Editore, 2002.
- VECCHIATO G. *Manuale operativo di Relazioni Pubbliche*, Milano, 2008.
- VECCHIATO G., *Relazioni pubbliche e comunicazione*, Franco Angeli, Milano, 2013.
- VILLA F. *Sociologia e metasociologia*, Vita e Pensiero, 2000.
- WATZLAWICK P., BEAVIN J.H. Jackson, D.D. (1967). *Pragmatica della comunicazione umana*. Roma: Astrolabio, 1971.
- WINSLOW T. F. *The Principles of Scientific Management*, New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers, 1911.

SITOGRAFIA

- BUSINESS DICTIONARY: www.businessdictionary.com
- COACHING SKILLS: www.inc.com
- FB ASSOCIATI: www.fbassociati.it
- FERPI: www.ferpi.it
- INRETE: www.inrete.vi.it
- IULM: www.iulm.it
- LINKEDIN: www.linkedin.com
- MANAGEMENT CONSULTING: www.managementconsultingnews.com
- MEDIALAB: www.agenziamedialab.com
- METHODS: www.methods.com
- NORSA: www.luiginorsa.com
- P.R CONSULTING: www.prconsulting.it
- SMAU: www.smau.it
- TRECCANI: www.treccani.it

Appendice

Intervista 1: Mariapaola La Caria

- Tipologia di azienda in cui lavora: Agenzia di Pubbliche Relazioni SRL.
- Da quanto tempo lavora nell'attuale società? Dal 1998.
- Da quanto tempo lavora nel mondo della consulenza? Dal 2000.
- Perché ha scelto di lavorare nel mondo della consulenza? È stata una scelta spontanea. Dopo aver deciso di lavorare nel mondo delle relazioni pubbliche e di farlo in maniera imprenditoriale ho intrapreso prima la strada dell'organizzazione di eventi, e subito dopo, con l'aumentare delle competenze, ho deciso di dedicarmi alla consulenza e all'assistenza delle aziende in termini strategici.
- Che ruolo ricopre all'interno dell'azienda? Sono Presidente e AD. Attualmente ho 3 dipendenti, di cui una lavora a stretto contatto con me.
- Con quali figure all'interno della società si rapporta maggiormente? Con i miei due soci e con la mia assistente/collaboratrice.
- Quali sono i settori in cui opera maggiormente a livello di consulenza? Il nostro compito è quello di comprendere quali sono gli obiettivi di comunicazione di un'azienda e sulla base di questi obiettivi ragionare insieme a loro su quali sono i pubblici sui quali intervenire, come farlo e con quali strumenti operare. Si cerca innanzitutto di studiare a fondo l'organigramma, di capire dove vogliono operare a livello di comunicazione e dove vogliono arrivare (es. essere più visibili, portare più clienti) e ragionare assieme a loro su quali potrebbero essere gli

interlocutori adatti per fare questo tipo di discorso (es. giornalisti, clienti, opinione pubblica), e poi sulla base di questa matrice cercare di capire quali possono essere gli strumenti più utili. In alcuni casi ci occupiamo anche degli strumenti (es. ufficio stampa, organizzazione di eventi, organizzazione di incontri, *public speaking*), in altri casi invece ci fermiamo alla mera consulenza per fare poi da coordinatori per i loro fornitori. Tutto questo per quanto riguarda gli studi professionali. Per il turismo la faccenda è invece diversa, nel senso che abbiamo due tipi di consulenza: una consulenza che mira a mettere in rete le imprese perché oggi come oggi nel turismo se non sei in rete e non lavori con gli altri, non sei nessuno; e quindi è un percorso di *coaching* aziendale, di coordinamento e *startup* di reti d'impresa. Altro invece è la situazione di consulenza di comunicazione per il singolo operatore, ed in questo caso si fa una consulenza a tutto tondo che mira a stabilire qual è la loro *mission*, la loro *vision*, fino a capire quali sono gli strumenti e come comunicano.

- In quale settore operano maggiormente le aziende che richiedono il suo aiuto? Sono prevalentemente studi professionali di commercialisti e avvocati che si occupano di consulenza legali, e operatori economici del turismo (albergatori e chi opera nei settori del turismo).
- Come entra in contatto con i clienti il più delle volte? Sono situazioni sempre molto diverse, raramente li contatto io. Non ho un responsabile commerciale o del marketing. Nel caso degli studi professionali siamo quasi sempre contattati da loro (tramite passaparola). Nel caso del turismo sono appalti per l'ente pubblico e poi all'interno di quell'ambiente si viene a conoscenza dei privati che magari hanno bisogno di consulenza.

- Quanto tempo dedica mediamente al primo incontro interlocutorio? Almeno 2 ore.
- Come avviene il primo incontro interlocutorio? Partiamo da quello che loro ci chiedono per poi andare a capire qual è la loro situazione sia in termini societari sia in termini di fatturato attraverso domande specifiche, per poi andare a scoprire qual è effettivamente il loro bisogno. Perché quello che succede molto spesso è che quello per cui ti chiamano non è ciò di cui hanno realmente bisogno. Molto spesso sono i clienti stessi che non sanno realmente quale sia il loro problema e dove vogliono che si intervenga. Spesso vedono solo la punta di un iceberg e tu poi devi andare a capire che realmente sotto c'è un problema maggiore di quello inizialmente percepito.
- Chi partecipa al primo incontro interlocutorio ? Da parte nostra la persona che ha avuto il contatto di tipo commerciale (che non sempre sono io), io se sono la persona che se ne andrà ad occupare, o chi se ne occuperà. Dall'altra parte partecipa chi ci ha contattato e degli altri soci se sono particolarmente interessati agli sviluppi.
- Come comunica la *mission* e la *vision* della sua azienda? Non partiamo dal presupposto che ci conoscano anche perché è difficile che la gente capisca subito di cosa ci occupiamo. Ovviamente loro hanno percezione di quello che hanno sentito dire o che hanno visto a qualche evento. La nostra prima idea però è quella di capire bene chi siano loro per poi decidere meglio come possiamo esser realmente utili. Partiamo dalle loro esigenze per poi andare a parlare di quello che facciamo, però già in linea con quello di cui hanno bisogno. Poi ci sarà modo negli incontri successivi di approfondire altre tematiche a cui magari possono essere interessati.

- Come pianifica il metodo di intervento? Partiamo da quello di cui hanno bisogno loro, cerchiamo di dare dei tempi perché sia nel turismo che nel caso degli studi professionali la pianificazione temporale non esiste e invece per noi è fondamentale se vogliamo raggiungere un risultato. Perché già il servizio è intangibile, in più se non gli dai un minimo di metodologia organizzativa e temporale alla fine rimangono solo chiacchiere. Quindi cerchiamo di dare fin da subito dei tempi e dei compiti. Perché il nostro servizio è una co-fornitura: abbiamo la necessità che loro facciano delle cose durante il nostro percorso (mettendo per iscritto ciò che io faccio e ciò che loro devono fare in determinati tempi)
- Con chi pianifica il metodo di intervento? Con lo staff che lavora al progetto.
- Chi decide come spartire i compiti da svolgere? In base alle caratteristiche del cliente e della tipologia di lavoro da fare decidiamo da chi deve essere formato lo staff.
- Chi avalla la sua scelta nel metodo di intervento? Sono io, ma quando è possibile tra soci tendiamo a confrontarci molto, anche nel caso in cui non fossimo tutti direttamente coinvolti nel progetto.
- Come si pone davanti ad una difficoltà che non sembra in grado di risolvere? Esempio: siamo stati contattati da uno studio per il *restyling* del marchio e nel momento in cui glielo abbiamo sottoposto è venuta a crearsi una frattura all'interno dello studio perché poiché sono emerse delle situazioni che non riguardavano più solo il marchio ma piuttosto la visione del futuro dello studio. Quindi improvvisamente ci è arrivata una mail dai responsabili dello studio per chiederci di sospendere temporaneamente il progetto in quanto erano emerse delle criticità interne. Siamo stati rassicurati sul fatto che il problema

non riguardasse noi, ma anzi riguardasse solamente loro nel momento in cui avevano dato vita ad un processo di cambiamento dell'azienda (soprattutto negli studi professionali dove difficilmente capiscono l'importanza che ricopre la comunicazione interna prima ancora di quella esterna verso i loro clienti). Anche solo lavorando sul marchio si sono accorti che non tutti la vedevano allo stesso modo e quindi hanno capito che bisognava cercare di lavorare sulla comunicazione per tirare fuori le varie problematiche. Quindi prima mi sono accertata che il problema non fosse nostro, ho detto loro se volevano una mano per risolvere la questione interna ed infine ho detto di farmi sapere nel momento in cui fossero stati d'accordo nel riprendere il progetto iniziato. Ovviamente non ho lasciato stare e dopo le vacanze ho riscritto per capire se avessero risolto i loro problemi. Mi hanno richiamata dicendo che il temporale era stato superato e che potevamo riprendere a collaborare. Quindi se è una situazione che non riguarda noi bisogna comunque cercare di stare vicino all'azienda, non essere pressanti e non voler portare a casa per forza il fatturato, ma allo stesso tempo non abbandonarli.

- Quanto tempo dedica settimanalmente a ciascun cliente? Diciamo che dipende dal tipo di progetto. La consulenza ha un ciclo di vita: c'è una fase di start up che ha bisogno di più tempo (due-tre giorni alla settimana), poi c'è una fase di consolidamento in cui hai delle tempiste più precise (un giorno a settimana), e poi sarebbe bene ci fosse una fase di maturazione. Poi è sempre difficile fare delle stime nella consulenza perché spesso più che dedicare intere giornate ad un solo progetto, gli si dedica qualche ora quotidianamente.
- Quante volte entra in contatto con il cliente durante la consulenza? Dipende. Capita non si faccia sentire per un po' mentre altre volte è

possibile ci si senta anche due-tre volte. È più facile che facciamo noi il primo passo per contattarli; a volte invece se ci sono delle novità importanti ci aggiornano loro

- Come preferisce interfacciarsi con il cliente (voce, persona, mail)? Molto spesso telefonicamente. Di persona sono solitamente riunioni di chiusura, organizzazione eventi. Mentre telefonicamente ci sono gli aggiornamenti che però vengono sempre seguiti da un *call report* di quello che ci siamo detti al telefono o da un mini report. È necessario avere sempre sotto mano quello di cui si è discusso.
- Quali sono gli strumenti principali impiegati per la consulenza? Mail sicuramente, documenti Excel e Word e il contatto visivo.
- Ha mai interrotto lei un rapporto di consulenza? Se sì, perché? Sì, ci è capitato e di solito sono situazioni di due tipi: una è quando c'è una continua richiesta da parte del cliente di qualcosa che non è attinente con il nostro lavoro e cercano di utilizzarci per progetti che non riguardano il processo di comunicazione, quindi magari problemi con i soci. L'altra situazione è quando c'è una continua richiesta di sconti e di tirare sul prezzo pretendendo però sempre lo stesso servizio.
- Eventuali cambiamenti significativi negli ultimi cinque-dieci anni nel mondo della consulenza. Bisogna intanto distinguere l'ambito tra pubblica amministrazione e le imprese. Perché nella pubblica amministrazione la consulenza è stata per molto tempo il modo di dare tangenti, quindi c'è stato un periodo, ancora non del tutto passato, in cui fare consulenza voleva dire essere in grado di fare qualsiasi cosa per il cliente, e non è assolutamente così. Di fatto la pubblica amministrazione avrebbe grande bisogno di consulenza ma fa molta fatica a comprarla perché viene assegnata tramite gara, ma perché risulti veramente efficace dovrebbe essere fiduciaria. Quindi le

amministrazioni in questo momento non richiedono consulenza tranne in qualche affidamento diretto sotto i 10 mila euro. Nelle imprese invece c'è stato un periodo (prima che iniziassi a lavorare io) in cui la consulenza era in grande auge e si spendevano davvero molti soldi. Poi c'è stato un momento di crisi nel '91-'92 che si è portato avanti per tutti gli anni '90 dove mi hanno detto ci sia stato proprio un blocco totale della richiesta. Con l'avvento del nuovo secolo il settore è tornato ad essere in crescita, mentre invece negli ultimi tempi c'è stato intanto un recupero della consulenza in ottica strategico e anche personale, ovvero ci è capitato di incontrare aziende e studi professionali (che stanno cominciando a capire l'importanza della comunicazione) molto interessate ad avere aiuto proprio consulenziale, cioè al di là degli strumenti, avere proprio aiuto nelle decisioni strategiche. Nell'ultimo anno/anno e mezzo bisogna dire che c'è anche gente disposta a pagare molto bene rispetto agli ultimi anni di crisi economica, con una grande differenza però, vogliono i risultati. Mentre una volta la consulenza era di processo e quindi il risultato era meno tangibile (per uno c'era stato, per l'altro no), oggi se tu non dai risultati in termini di notorietà, ma anche nella sicurezza della persona che ha richiesto la consulenza nel trasmettere le sue idee agli altri, non soddisfi appieno la loro richiesta. Ci deve essere sempre un risultato misurabile.

- Mercato della consulenza in ripresa del 6%. (fonte: Sole24ore. 8/06/2015). Quali possono essere le cause? Secondo me l'avvento del web ha fatto capire l'importanza della comunicazione. E dopo un primo momento in cui tutti credevano di poter essere social, si sono accorti che anche in questo caso è necessario avere alla base strategia

solida e convincente. Prima di andare sul web vogliono sapere cosa fare, quindi il web ha aiutato a dare nuovo valore alla comunicazione.

- Più frequenti progetti a tempo (pochi incontri) o progetti a lungo termine? Oggi come oggi abbiamo più consulenze annuali che vengono rinnovate, rispetto a progetti a tempo determinato
- Tema dell'ascolto → Come costruisce la fiducia con il cliente? In due modi: il primo è quello di dare informazioni al cliente, nel senso che noi siamo conosciuti per essere sempre informati sulla situazione, sul contesto e sull'argomento. Il lavoro di monitoraggio stampa e sul web ci permette di dare informazioni in tempo reale senza far perdere tempo al cliente cercandosele da solo. L'altro modo è molto personale. Noi spendiamo molto tempo nell'ascolto di queste persone, che vuol dire avere tempo per una riunione in più, per una telefonata al sabato mattina o alla sera. Questa cosa viene molto riconosciuta e infatti il rapporto poi diviene fiduciario, che non vuol dire amicale, però vedono grande disponibilità.
- Quando avvengono i pagamenti ? Solitamente non ci facciamo pagare prima anche se negli ultimi contratti abbiamo inserito un anticipo da far versare ai clienti. Noi ci siamo fatti molti scrupoli prima di inserirlo ma abbiamo visto che non ha creato problemi. Poi ci facciamo pagare un tot ogni trimestre o quadrimestre.
- Remunerazione a risultato o forfettaria? Nel turismo abbiamo intrapreso la strada di una remunerazione forfettaria quasi come fosse un rimborso spese, e successivamente una remunerazione a risultato, perché poi molto spesso quello che loro ti chiedono è di aiutarli ad avere contatti commerciali; quindi il ragionamento è che sulla base dei contatti commerciali che ti porto (non per forza quelli che si concludono con un contratto) tu mi remunererai. Invece nell'ambito delle

imprese e dei professionisti questo è più complicato. Ci sono alcune società che lo fanno però si devono proprio inserire all'interno delle imprese.

- A consulenza conclusa, dopo quanto tempo riceve dei feedback? Il feedback è sempre continuo.
- Può fornire in percentuale il grado di soddisfazione da parte dei suoi clienti? È difficile dare una percentuale, quello che posso dire è che noi non perdiamo clienti.

- Generiche
 1. Nome, Cognome, anno di nascita (Mariapaola La Caria - 1971)
 2. Livello di istruzione: laurea in Scienze Politiche
 3. Anzianità di lavoro: dal 1996
 4. Titolare agenzia
 5. Durata intervista: 40'
 6. Modalità intervista: di persona
 7. Data intervista: 16/09/2015

Intervista 2: Filippo Nani

- Tipologia di azienda in cui lavora ? Agenzia di Comunicazione.
- Da quanto tempo lavora nell'attuale società? Dal 1999.
- Da quanto tempo lavora nel mondo della consulenza? Ho lavorato come giornalista (non professionista) di testate locali fino al 1996. Poi sono stato portavoce e addetto stampa dell'allora Ministro del Lavoro e dei Trasporti Tiziano Treu 1996 al 1999. Dal 1999 ho iniziato la mia esperienza nel mondo della consulenza
- Perché ha scelto di lavorare nel mondo della consulenza? Il mondo del giornalismo all'epoca non dava grandi prospettive e garanzie a livello economico. È stato abbastanza casuale ma il background di giornalista mi ha facilitato nel compito di attività di ufficio stampa. Il tutto è iniziato quando da giornalista mi hanno chiesto di iniziare a seguire Treu, e da lì ho compiuto il salto della barricata, fino a quando non ho deciso di aprire l'agenzia.
- Che ruolo ricopre all'interno dell'azienda? Presidente e Amministratore Delegato. Ricopro un ruolo da coordinatore il più delle volte e da consulente nel caso di alcuni clienti.
- Con quali figure all'interno della società si rapporta maggiormente? Con alcuni collaboratori interni ed altri esterni a progetto.
- Quali sono i settori in cui opera maggiormente a livello di consulenza? Migliorare l'immagine e la reputazione di un'azienda, il nostro lavoro non deve essere confuso con quello di un'agenzia di marketing che si occupa invece di aumentare le vendite. Noi facciamo altro, ci occupiamo di relazioni e reputazione; ovvero di valori magari non tangibili ma comunque estremamente importanti nel lungo termine (si

tratta di posizionamento, di reputazione e benefici nei rapporti con il territorio)

- In quale settore operano maggiormente le aziende che richiedono il suo aiuto? Solitamente si tratta di imprese, società di servizi e Associazioni di Categoria. Ultimamente richiedono il nostro servizio anche le società di servizi di consulenza, il che pone un problema non irrilevante, ovvero quello di fare da consulenti ai consulenti, e questo rischia di creare qualche cortocircuito. Infatti se una società che lavora in ambiti di consulenza aziendale si rivolge a me per lavorare sull'immagine e sulla reputazione c'è poi sempre il rischio di andare ad incrociare clienti che possono avere esigenze comuni.
- Come entra in contatto con i clienti il più delle volte? il contatto nasce sempre dal cliente tramite il passaparola. Tutto sta nell'aver una buona reputazione e grazie ad essa sono i clienti che vengono a cercarmi. Bisogna saper tessere una buona rete di relazioni
- Quanto tempo dedica mediamente al primo incontro interlocutorio? Prima dell'incontro c'è un po' di studio ed analisi del cliente. Il primo incontro dura poi un'ora/un'ora e mezza.
- Come avviene il primo incontro interlocutorio? Bisogna cercare in primis di capire quali sono i loro obiettivi, cosa si aspettano e cosa vogliono da un'attività di comunicazione. Ci sono due strade: o si va ad intervenire andando a sostituire altre agenzie che non hanno dato risultati soddisfacenti, ed in questo caso il cliente è già preparato con aspettative alte, oppure si arriva in aziende che hanno un'idea molto vaga della necessità di fare comunicazione ma non sanno bene cosa vuol dire o su cosa si andrà ad intervenire. Sta poi a noi come agenzia aiutarli nel capire di cosa hanno bisogno e soddisfare le loro esigenze.

- Chi partecipa al primo incontro interlocutorio ? Io ed un collaboratore con delle *skills* specifiche sul tema dell'incontro (sia a livello strategico, sia sul prodotto) e dall'altra parte sempre il Presidente o l'AD. Può capitare che il Presidente mi chiami e dica che all'incontro sarà presente un responsabile al suo posto.
- Come comunica la *mission* e la *vision* della sua azienda? Cerchiamo di raccontare una storia per fare capire chi siamo, cosa facciamo e da dove veniamo. Per quello che faccio io conta molto la rete di relazioni e i rapporti che vengono a crearsi. Io ho un biglietto da visita che dice Portavoce e addetto stampa di Confindustria Veneto. Di fronte ad un interlocutore nuovo funzionano molto bene le referenze.
- Come pianifica il metodo di intervento? Fatto l'incontro preliminare in cui vengono fornite quali esigenze devono essere soddisfatte, vengono individuati i canali e le eventuali strategie che si potrebbero utilizzare (es. attività di media relation, attività sull'online) e si declinano per ognuna di queste aree delle strade da percorrere.
- Con chi pianifica il metodo di intervento? Si cerca di decidere tutti assieme come portare avanti il progetto.
- Chi decide come spartire i compiti da svolgere? Decido io e sono sempre io che avvallo le scelte sul metodo di approccio da utilizzare.
- In quali campi di intervento richiedono maggiormente la sua consulenza? Comunicazione, Marketing e attività di ufficio stampa. Anche organizzazione di eventi.
- Come si pone davanti ad una difficoltà che non sembra in grado di risolvere? Si cerca di contattare quei professionisti che gravitano attorno all'agenzia e che magari già in passato hanno portato avanti dei progetti per noi. Il vantaggio di avere un'agenzia piccola è quello che ci permette di attivare consulenze in tutti i rami possibili.

- Quanto tempo dedica settimanalmente a ciascun cliente? Attraverso quali mezzi? Ci sono ovviamente clienti più esigenti che vogliono ricevere feedback quotidianamente (soprattutto nei progetti di ufficio stampa). Con quelli invece che hanno bisogno di essere più proattivi ci sentiamo una volta alla settimana tramite mail, messaggi, telefonate o incontri.
- Come preferisce interfacciarsi con il cliente ? Per mail è sempre il primo passaggio, poi dalla mail si passa alla telefonata e infine all'incontro anche perché le relazioni si consolidano sempre di più quando ci si può vedere di persona (anche attraverso momenti informali come cene ed aperitivi). È sempre bene avere un po' di tempo da dedicare alle chiacchierate.
- Quali sono gli strumenti principali impiegati per la consulenza? L'incontro vero e proprio è fondamentale, ma anche le operazioni di ufficio stampa per fare accrescere la notorietà e la reputazione del cliente sono molto importanti.
- Ha mai interrotto lei un rapporto di consulenza? Se sì, perché? Si è successo, può essere una questione legata al fatto che consensualmente si decide che la consulenza non è più necessaria. Ci sono invece momenti in cui un'azienda attraversa un momento di crisi ed ha bisogno di fare una ristrutturazione, per cui preferiscono spegnere per qualche tempo i riflettori (soprattutto nel caso di aziende più piccole). In questo caso è una scelta di comune accordo anche perché altrimenti ci sarebbero da raccontare solo cose negative. Un altro caso in cui si decide di interrompere la consulenza è quando si è totalmente insoddisfatti (sia il cliente perché può avere aspettative diverse, sia noi perché sappiamo che non riusciamo a "togliere fuori il sangue dalle rape").

- Eventuali cambiamenti significativi negli ultimi cinque-dieci anni nel mondo della consulenza. È sicuramente aumentata la concorrenza e questo comporta delle ricadute sulle politiche dei prezzi. Dal fronte dei clienti c'è sicuramente più consapevolezza, da parte nostra c'è invece più necessità continua di aggiornamento, altrimenti si rischia di scomparire. Quindi in primis bisogna capire quali sono le novità, come ad esempio i social, ed adattarsi.
- Mercato della consulenza in ripresa del 6%. (fonte: Sole24ore. 8/06/2015). Quali possono essere le cause? Il nostro è un settore che purtroppo risente sempre molto delle fasi di crisi. Il fatto che sia in ripresa il settore della consulenza è sicuramente dovuto al fatto che comunque c'è una ripresa generale a livello economico. Quindi le imprese, soprattutto nel nostro territorio, superata una fase di ristrutturazione (cassa integrazione, chiusura ecc) che vede spesso il taglio in primis delle risorse verso la comunicazione, stanno vedendo la fine del tunnel e cominciano a reinvestire. Nell'area milanese, dove ci sono aziende più grandi, c'è maggior consapevolezza, sensibilità e cultura. Nel nord-est invece le piccole-medie imprese fanno ancora fatica a capire l'importanza della comunicazione anche perché hanno meno bisogno di farlo. Più un'azienda cresce più crescono le esigenze di comunicare correttamente il prodotto o il servizio verso l'esterno. Manca un po' di consapevolezza nel fatto di ricoprire comunque un ruolo sociale, perché comunque si da lavoro e occupazione. Più un'azienda comincia ad esportare in giro per il mondo, più percepisce l'importanza di saper comunicare correttamente.
- Più frequenti progetti a tempo (pochi incontri) o progetti a lungo termine? Di solito sono progetti annuali che nella maggior parte dei

casi vengono rinnovati periodicamente (soprattutto nelle attività di ufficio stampa).

- Tema dell'ascolto → Come costruisce la fiducia con il cliente? Più che costruirsi la fiducia, bisogna guadagnarsela. Le referenze sono sempre un ottimo viatico per presentarsi ad un nuovo cliente. La fiducia va guadagnata nel lavoro quotidiano ed è per questo che è sempre molto importante mantenere buoni rapporti con le persone con cui si lavora periodicamente come i giornalisti. La reputazione è fondamentale perché in molti casi noi siamo l'interfaccia principale di un'azienda e quindi dobbiamo riportare il loro pensiero fedelmente se non addirittura molto spesso aiutarli a formulare questo pensiero.
- Quando avvengono i pagamenti ? Essendo quasi sempre contratti annuali si cerca di dare sempre maggior frequenza possibile per una questione di flussi in cassa.
- Remunerazione a risultato o forfettaria? Forfettaria.
- A consulenza conclusa, dopo quanto tempo riceve dei feedback? Subito, perché il risultato, soprattutto nelle attività di ufficio stampa, è facilmente e immediatamente quantificabile. Purtroppo se ci sono dei problemi il cliente si fa sentire immediatamente la mattina, ciò che invece non succede quando ci sono dei riscontri positivi, che invece il più delle volte vengono dati per scontato.
- Può fornire in percentuale il grado di soddisfazione da parte dei suoi clienti? In generale direi che sono tutti soddisfatti. È difficile dare percentuali, ma il livello di soddisfazione è dato dal fatto che i contratti poi vengono sempre rinnovati di anno in anno.

- Generiche
- 1. Nome, Cognome, anno di nascita (Filippo Nani - 1972)
- 2. Livello di istruzione: Diploma Superiore
- 3. Anzianità di lavoro: dal 1996
- 4. Libero professionista - Titolare agenzia
- 5. Durata intervista: 30'
- 6. Modalità intervista: telefonica
- 7. Data intervista: 29/09/2015

Intervista 3: Luigi Norsa

- Tipologia di azienda in cui lavora: società di consulenza in *Crisis Management*.
- Da quanto tempo lavora nell'attuale società? Dal 1999.
- Da quanto tempo lavora nel mondo della consulenza? Ho avuto un percorso articolato, nel senso che ho iniziato nel 1977 in azienda ricoprendo diversi ruoli fino al 1987. Poi per cinque anni sono stato consulente di comunicazione per una società internazionale. Successivamente ho fatto breve rientro in azienda seguito da altri sei anni in altre due società di consulenza in strategie di comunicazione fino a quando non ho aperto la mia società.
- Perché ha scelto di lavorare nel mondo della consulenza? Ho colto un'opportunità. Avevo fatto un periodo di quattro anni nell'ultima azienda, volevo cambiare attività ed è nata l'opportunità di poter entrare nel mondo della consulenza.
- Che ruolo ricopre all'interno dell'azienda? Sono uno dei soci. È una società molto piccola; siamo nel complesso quattro persone e spesso lavoriamo anche con consulente esterni che vengono coinvolti in base alle esigenze. Puntiamo a poter offrire un servizio senior (difficilmente le nostre attività possono essere svolte da neolaureati o stagisti) e attività molto variabili in funzione delle esigenze.
- Quali sono i settori in cui opera maggiormente a livello di consulenza? La scelta fatta nel 1999 è stata quella di creare un società di consulenza specializzata nel settore dell'*issue management* e del *crisis management*. Può capitare poi occasionalmente di fare magari un

comunicato stampa, però sono casi molto sporadici per aiutare qualche collega che ha un problema imminente.

- In quale settore operano maggiormente le aziende che richiedono il suo aiuto? Le posso facilmente dire che non c'è un settore privilegiato. Tra i nostri clienti abbiamo avuto un team di Formula 1, un editore di fumetti, aziende chimiche, farmaceutiche, alimentari, agenzie governative. È molto diversificato perché non c'è organizzazione che non possa essere colpita da crisi.
- Come entra in contatto con i clienti il più delle volte? L'acquisizione di nuovi clienti avviene sulla base di un contatto da parte loro, in alcun modo mediato da altri. Solitamente veniamo contattati da organizzazioni che hanno bisogno di interventi nel campo del *crisis management* o dalle loro agenzie di comunicazione che non hanno la competenza del settore per risolvere determinate situazioni.
- Quanto tempo dedica mediamente al primo incontro interlocutorio e come si svolge? Dedichiamo parecchio tempo. Diciamo che sostanzialmente la nostra attività si articola in due campi separati: uno è quello della preparazione (l'azienda non ha una situazione di crisi ma vuole essere strutturata nel caso qualcosa dovesse avvenire). In questo caso, sulla base di un contatto telefonico o mail, si fissa un incontro per capire le esigenze, in seguito si sottopone una proposta operativa su che cosa si raccomanda di fare, con relativi costi e successivamente viene dato l'avvio al piano. Il primo incontro in questo caso è di raccolta delle esigenze su cosa hanno bisogno di mettere a punto (creazione team, formare persone, fare un piano). La loro idea è proprio quella di fare una simulazione di crisi per capire se sono in grado di gestire le difficoltà che potrebbero venire a crearsi. Per quanto riguarda organizzazioni che si trovano a migliaia di km

viene tutto gestito e definito tramite mail e telefono. L'altro caso invece è quando in cui le aziende hanno una crisi da affrontare e chiedono un supporto per la gestione specifica di una situazione. In questo caso l'incontro è finalizzato a fare un'analisi della situazione e a definire assieme a loro la strategia.

- Chi partecipa al primo incontro interlocutorio ? È una situazione molto varia. Diciamo che normalmente al primo incontro partecipo io assieme ad un socio. Dall'altra parte il panorama può essere veramente vario: dall'Amministratore Delegato, al responsabile della comunicazione, al responsabile della security. Non c'è uno standard.
- Come comunica la *mission* e la *vision* della sua azienda? Noi abbiamo un sito internet (attualmente in fase di ristrutturazione) in cui cerchiamo di scrivere il nostro campo di attività, cosa facciamo, la nostra filosofia d'impresa. E questo è il veicolo essenziale di presentazione. Non facciamo attività promozionale se non quella di pubblicazione di articoli e libri o di partecipazione a convegni sul tema del *crisis management*.
- Con chi pianifica il metodo di intervento? È molto difficile fare una cosa unica; a seconda delle esigenze e di quello che si deve andare a fare si pianifica il lavoro di quello che è necessario.
- Qual è il metodo di approccio al problema? Intanto è fondamentale capire bene e con chiarezza qual è la situazione che sta affrontando il cliente e quanto immediato deve essere il nostro intervento. Dopodiché si cerca di fare un'analisi del contesto assieme al cliente e si cerca di pianificare prima una strategia da applicare nell'immediato e subito dopo una che possa andare anche in ottica futuro. Il tutto però dipende sempre dall'esigenza del cliente.

- Come si pone davanti ad una difficoltà che non sembra in grado di risolvere? Diciamo che le difficoltà sono il nostro mestiere, quindi non ci è mai capitato di non essere in grado di risolvere una questione interna. Quello che si può dire è che è un lavoro molto stressante, ma lo è sicuramente di più per i clienti. Il consulente ha comunque il vantaggio di poter essere lucido e non essere soggetto alle pressioni emotivi che invece colpiscono le persone colpiti dalla situazione di crisi.
- Quanto tempo dedica settimanalmente a ciascun cliente? Diciamo che i contatti sono continuativi per mail e telefono. Poi ci sono incontri che variano dalle due ore all'intera giornata. Ci sono state nella mia esperienza casi in cui per mesi abbiamo dormito quattro ore a notte.
- Quante volte entra in contatto con il cliente durante la consulenza? Il contatto nelle situazioni di *crisis management* è continuo e costante.
- Come preferisce interfacciarsi con il cliente ? È più facile rapportarsi per telefono e per mail.
- Quali sono gli strumenti principali impiegati per la consulenza? Gli strumenti fondamentali sono di tipo informatico: computer, database e tutto quello che consente di essere reperibili e in comunicazione con il mondo e poter essere in connessione costantemente. È fondamentale essere tempestivi e operativi quanto prima. È necessario avere una grande elasticità mentale. Il rapporto con i media è una parte ma non è determinante.
- Ha mai interrotto lei un rapporto di consulenza? Se si, perché? Ci è capitato di rifiutare di iniziare una collaborazione perché l'azienda o la persona che ci aveva contattato non era eticamente affidabile. Il problema non è lavorare con aziende che hanno fatto evasione fiscale, perché è il nostro ruolo. Ma con quelle che per risolvere la situazione

di emergenza sono disposte a non essere trasparenti o etici. Poi in altri casi ci è capitato di interrompere un rapporto con un'azienda che era in procinto di andare in bancarotta e quindi difficilmente avrebbe potuto pagarci.

- Eventuali cambiamenti significativi negli ultimi cinque-dieci anni nel mondo della consulenza. Vista la peculiarità della nostra attività e visto che siamo l'unica società di consulenza in Italia che si occupa di *crisis management* a questo livello, non abbiamo avvertito grossi cambiamenti. In generale posso dire che guardando il mondo delle relazioni pubbliche c'è stato una svalutazione economica molto profonda del lavoro; mi sono trovato a vincere una gara contro una multinazionale delle relazioni pubbliche perché il loro costo del servizio era meno della metà del nostro e il cliente riteneva che non avessero colto veramente quello che volevano. Una volta la fase progettuale (fase di preparazione di un piano di comunicazione) era un prodotto di consulenza che aveva un valore, ora invece viene quasi dato per scontato e non fatto pagare. Dal mio punto di vista c'è stato un abbassamento dei servizi nel mondo delle relazioni pubbliche. Bisogna distinguere tra consulenza e servizi. I servizi di comunicazione possono essere attività di ufficio stampa, comunicazione online; servizi dove l'azienda compra tempo/lavoro di esterni che sappiano fare qualcosa. Nell'attività di consulenza quello che viene richiesto sono conoscenze e competenze. Mi rivolgo al consulente perché ho un problema che non so come gestire e ho bisogno di aver qualcuno che capisca la situazione e dirmi come può essere gestita e risolta.
- Mercato della consulenza in ripresa del 6%. (fonte: Sole24ore. 8/06/2015). Quali possono essere le cause? Io collaboro con molti consulenti in campo legale. Bisogna sempre tenere in considerazione il

settore di cui si sta parlando; questo perché ad esempio se uno studio legale è specializzato in diritto ambientale offrirà a carissimo prezzo i suoi servizi in quanto pochi come lui sono esperti di questo settore. Oggi a mio avviso in tutte le aziende, nell'area comunicazione, quello che è più richiesto è la capacità manageriale di gestione. In Italia le aziende che hanno un *crisis manager* sono veramente poche. Noi andiamo ad operare in aziende talmente grandi che dovrebbero sempre avere qualcuno che si occupi di questo settore; invece spesso così non è.

- Più frequenti progetti a tempo (pochi incontri) o progetti a lungo termine? Siamo molto fieri di avere clienti con cui collaboriamo da anni. Il rapporto di consulenza in alcuni casi è veramente a lungo termine; perché va dal momento della preparazione, poi l'azienda può avere la necessità di dover affrontare la crisi e invece c'è la scelta di mantenere l'azienda preparata attraverso simulazioni, training o supporto a situazioni specifiche. Abbiamo alcuni clienti con cui il rapporto è consolidato e supera i quindici anni. Ci sono poi altre situazioni specifiche che iniziano con la crisi e si concludono quando la problematica viene risolta.
- Tema dell'ascolto → Come costruisce la fiducia con il cliente? Il tema dell'ascolto è tutt'ora una questione di attitudine mentale. Io ho trovato di grande vantaggio la possibilità di alternare periodi da consulente e periodi da dirigente. Il consulente deve essere in grado di comprendere tutti i meccanismi espliciti e informali di un'azienda. Deve essere in grado di comprendere perfettamente quelli che sono gli obiettivi e i bisogni del suo committente sia come azienda sia come individui, per poterli dare le risposte adeguate. Questo vuol dire anche avere sempre l'umiltà di pensare che nessuno meglio del

committente conosce il suo business e la sua attività. Per quanto riguarda la fiducia, nasce da una parte di chimica e dalla competenza di riuscire a dare le risposte giuste e di spiegare aspetti che magari non sono intuitivi. La fiducia va conquistata e mantenuta di continuo con la correttezza. Io ho sempre scelto a livello personale di non far tirare fuori il maggior numero possibile di soldi (ma una remunerazione corretta) al mio cliente; questo mi consente di stabilire dei rapporti che possono durare anche quindici anni.

- Quando avvengono i pagamenti ? Normalmente il pagamento è in base al tipo di lavoro: in alcuni casi 50% all'inizio e 50% alla fine, altre volte con fatturazione mensile.
- Remunerazione a risultato o forfettaria? La remunerazione è sulla base del lavoro svolto. Quindi può essere o in base alle ore e alle giornate dedicate all'attività o sulla base di un budget concordato a monte. Spesso è difficile predire quale sarà l'impegno necessario perché gli scenari possono essere molto variegati.
- A consulenza conclusa, dopo quanto tempo riceve dei feedback? In questo settore i feedback sono sempre immediati.
- Che tipo di feedback riceve dai clienti ? I feedback più frequenti sono sempre telefonici o per mail.
- Può fornire in percentuale il grado di soddisfazione da parte dei suoi clienti? Siamo molto contenti del rapporto con i clienti e loro sono sempre soddisfatti. Siamo facilitati dalla tipologia del nostro lavoro. Ad esempio alcune società di relazioni pubbliche decidono di creare delle aspettative nella fase di acquisizione, ma successivamente non sono in grado di mantenerle e quindi generano insoddisfazione. Al primo incontro magari arriva il responsabile dell'agenzia che promette pubblicazioni sui più importanti quotidiani; poi il lavoro viene svolto da

un junior e i risultati attesi non sono all'altezza. Alcuni miei clienti hanno cambiato ripetutamente le loro agenzie con livelli di insoddisfazione altissimi. In questo caso consiglio sempre di non avere mai l'incontro preliminare solo con l'amministratore delegato; è infatti necessario che sia presente anche chi poi si occuperà "*day by day*" del lavoro da svolgere.

- Generiche

1. Nome, Cognome, anno di nascita (Luigi Norsa - 1950)
2. Livello di istruzione: laurea in chimica
3. Anzianità di lavoro: 1977
4. Titolare agenzia
5. Durata intervista: 60'
6. Modalità intervista: telefonica
7. Data intervista: 30/09/2015

Intervista 4: Simone Dattoli

- Tipologia di azienda in cui lavora? È un'azienda che si occupa di relazioni istituzionali e comunicazione.
- Da quanto tempo lavora nell'attuale società? Da 4 anni, ovvero da quando è stata fondata.
- Da quanto tempo lavora nel mondo della consulenza? 8 anni.
- Perché ha scelto di lavorare nel mondo della consulenza? Principalmente per un desiderio di autonomia.
- Che ruolo ricopre all'interno dell'azienda (quante persone eventualmente sono sotto la sua supervisione)? Sono Presidente e Amministratore Delegato, e sotto la mia supervisione ho circa 20 persone.
- Con quali figure all'interno della società si rapporta maggiormente? Con gli account manager che sono i nostri responsabili di progetto, e con la parte amministrativa.
- Quali sono i settori in cui opera maggiormente a livello di consulenza? Principalmente ci occupiamo di comunicazione a livello istituzionale e organizzazione di eventi sempre legati a questo settore.
- In quale settore operano maggiormente le aziende che richiedono il suo aiuto? Non lavoriamo con aziende di un unico settore, quello però che posso dire è che le aziende che richiedono i nostri servizi sono tutte multinazionali.
- Come entra in contatto con i clienti il più delle volte? Inizialmente eravamo noi a tentare un primo approccio con i clienti. Con il passare del tempo è sempre più comune che siano le organizzazioni a contattarci. È facile che siano venuti a conoscenza di quello che facciamo tramite passaparola con altri nostri clienti.

- Quanto tempo dedica mediamente al primo incontro interlocutorio? Almeno un'oretta.
- Come avviene il primo incontro interlocutorio? C'è una prima presentazione su chi siamo e su cosa facciamo. Successivamente presentiamo delle *case history* per far comprendere meglio al cliente di cosa ci occupiamo. È importante infatti comunicare
- Chi partecipa al primo incontro interlocutorio ? Dipende dall'azienda con cui abbiamo l'incontro. Spesso partecipo io oppure uno dei soci di minoranza. Dall'altra parte invece, essendo comunque multinazionali, è facile che partecipi o il Direttore della Comunicazione o il Direttore delle Relazioni Istituzionali. In altri casi ancora partecipa l'Amministratore Delegato.
- Come comunica la *mission* e la *vision* della sua azienda? Innanzitutto essendo un'agenzia di comunicazione utilizziamo gli strumenti più appropriati quali un sito internet sempre aggiornato, social network, e poi cerchiamo di essere sempre presenti agli eventi collegati al nostro settore raccontando chi siamo. Il nostro è un lavoro di relazioni pubbliche, quindi è nella nostra natura saper essere bravi nel narrare chi siamo e cosa facciamo.
- Chi decide come spartire i compiti da svolgere? All'inizio quando la società non aveva le risorse attuali decidevo io, adesso invece che è più strutturata c'è un organigramma con delle gerarchie ben definite. Io do i compiti agli account manager e loro li danno ai loro sottoposti.
- Descriva brevemente il processo di ? È sempre molto difficile riuscire a generalizzare perché la nostra è un attività molto eterogenea e abbiamo clienti che magari gestiamo tutto l'anno e altri invece per cui seguiamo dei progetti spot.

- Chi avalla la sua scelta nel metodo di intervento? Decido io in linea di massimo, ma cerco comunque sempre un confronto con i miei collaboratori.
- Come si pone davanti ad una difficoltà che non sembra in grado di risolvere? Fortunatamente non ci siamo mai trovati nella situazione in cui non riuscivamo a risolvere un problema, e questo anche per merito del team. Però nel caso dovesse accadere dobbiamo essere flessibili e cercare magari un aiuto anche esternamente.
- Quanto tempo dedica settimanalmente a ciascun cliente? Allora, dipende sempre molto dal progetto e dal cliente. Io lo posso sapere a grandi linee; poi ci sono gli operativi che invece hanno una *timesheet* con cui visualizzano quante ore dedicano a ciascun cliente in modo tale da poter aggiornare i contratti al momento del rinnovo.
- Quante volte entra in contatto con il cliente durante la consulenza? È necessario avere sempre un confronto con il cliente il più spesso possibile.
- Come preferisce interfacciarsi con il cliente (voce, persona, mail)? Gli appuntamenti in cui devono essere prese delle decisioni importanti vengono sempre fatti di persona, poi ovviamente strumenti come telefono e mail risultano comunque di fondamentale importanza per essere sempre aggiornati ed essere in contatto costante.
- Ha mai interrotto lei un rapporto di consulenza? Se sì, perché? Solo una volta è capitato che interrompessimo il rapporto di consulenza nonostante avessimo già firmato i contratti. Il motivo era di carattere economico.
- Eventuali cambiamenti significativi negli ultimi 5-10 anni nel mondo della consulenza (richieste, tipologia di cliente, prezzi). Posto che la mia anzianità non permette di avere una grande visione del passato e

quindi di fare paragoni, quello che posso dire è che noto come ci sia stata una forte contrazione del mercato; quindi le cose che una volta erano considerate costose adesso lo sono meno, e quindi vengono anche domandate in misura minore. Il tutto ovviamente è stato dovuto ovviamente alla recente crisi economica.

- Più frequenti progetti a tempo (pochi incontri) o progetti a lungo termine? Noi lavoriamo la maggior parte delle volte su progetti annuali che hanno la possibilità di essere rinnovati annualmente.
- Tema dell'ascolto → Come costruisce la fiducia con il cliente? Per quella che è la nostra esperienza c'è innanzitutto un approccio di tipo relazionale e quindi destinato a creare empatia. E di solito questo è compito dei vertici e dei soci. Poi non è detto che questo basti per concludere un contratto, però è comunque un passaggio fondamentale nel nostro modo di operare. In secondo luogo è poi essenziale essere in grado di riuscire a mettere in pratica quello di cui abbiamo parlato e quindi assecondare quanto più le richieste del cliente.
- Quando avvengono i pagamenti ? Ci facciamo pagare normalmente dopo. L'unico caso in cui ci facciamo dare degli anticipi è quando dobbiamo organizzare degli eventi. In quel caso i soldi da dare ai fornitori devono essere anticipati dai nostri clienti.
- Remunerazione a risultato o forfettaria? Forfettaria.
- A consulenza conclusa, dopo quanto tempo riceve dei feedback? I feedback sono sempre continui e avvengono per via telefonica o per mail la maggior parte delle volte.
- Può fornire in percentuale il grado di soddisfazione da parte dei suoi clienti? È difficile fare una stima, non saprei davvero. Mi auguro di sì, ma in fondo non si può mai sapere.

- Generiche
- 1. Nome, Cognome, anno di nascita (Simone Dattoli - 1977)
- 2. Livello di istruzione (Laurea in Giurisprudenza + Master in Marketing e Comunicazione)
- 3. Anzianità di lavoro: 11 anni
- 4. Imprenditore e Titolare di agenzia
- 5. Durata intervista: 26'
- 6. Modalità intervista: telefonica
- 7. Data intervista: 5/10/2015

Intervista 5: Fabio Ventoruzzo

- Tipologia di azienda in cui lavora: sono partner di una società che si occupa di attività di lobbying.
- Da quanto tempo lavora nell'attuale società? Dal 2012. Nei tre anni precedenti sono stato socio di un'altra società sempre di *Management Consulting*.
- Da quanto tempo lavora nel mondo della consulenza? Da 11 anni.
- Perché ha scelto di lavorare nel mondo della consulenza? Perché ritenevo mi potesse dare una maggior trasversalità su diversi temi e quindi una maggior apertura verso un mercato più vasto. Nonostante sia un settore che mi entusiasma, devo ammettere che comunque ci sono anche aspetti negativi nel lavorare in questo mondo: ad esempio spesso manca la visione interna dell'organizzazione per cui lavori. Alcune dinamiche politiche interne (lotta tra poteri interni) non permettono con facilità di essere assecondati in alcune richieste. Secondo me i bravi consulenti sono quelli che hanno vissuto anche dall'interno le dinamiche di un'azienda. So per esperienza che le tematiche regolamentari che tratto sono un discrimine all'interno dell'azienda tra le relazioni istituzionali, gli affari regolatori e l'area legale. E all'interno di questo c'è un conflitto incredibile di attribuzione. La tempestività delle informazioni è importante perché è un elemento che valorizza il mio referente; questo è un concetto che non ha a che fare con la qualità del servizio ma con la conoscenza e con la sensibilità che si ha delle politiche interne di una società. Più rafforzo il mio interlocutore più io mi sento forte nella consulenza e nella soddisfazione del cliente e quindi del mantenimento del rapporto. Ci sono clienti su cui è fondamentale esserci come settore,

ad esempio quello delle banche, quello farmaceutico, quello delle infrastrutture, quello delle nuove tecnologie, tutti per una questione di referenza. Bisogna cercare di avere un cliente per ognuno di questi settori.

- Che ruolo ricopre all'interno dell'azienda Sono uno dei *Managing Partner*.
- Con quali figure all'interno della società si rapporta maggiormente? Sicuramente con i miei partner e nello specifico, io gestisco tutta la parte di organizzazione delle risorse umane, quindi mi interfaccio molto con l'Amministratore Delegato, poi ovviamente anche con i team di lavoro che seguo come partner. C'è una struttura che permette ad ogni progetto di lavoro di avere un partner che gestisce le sue risorse e il team.
- Quali sono i settori in cui opera maggiormente a livello di consulenza? Cerchiamo di supportare lo sviluppo di relazioni con le istituzioni (Governo, Parlamento) e di cercare in qualche modo di influenzare il dossier e il processo decisionale che riguardano le cornici normative entro cui operano: modificare leggi o regolamenti, orientare o ritardare i processi decisionali, informare il decisore su alcune scelte aziendali legate ad alcune politiche innovative, accreditare l'azienda come portatore di conoscenze. In Italia è complicato fare lobby non tanto per il mestiere, perché comunque è un'attività riconosciuta dai nostri interlocutori, ma perché spesso dà l'idea di essere poco trasparente, il che non è assolutamente vero. Poi ovviamente ci sono anche mele marce che magari fanno più danno di tanti professionisti che operano in maniera etica.
- In quale settore operano maggiormente le aziende che richiedono il suo aiuto? Più che settore sono tutti mercati molto regolamentati,

come credito e finanza. Dovessi fare un identikit delle aziende clienti direi che sono multinazionali con sedi all'estero, o multinazionali italiane che hanno rappresentanti all'estero.

- Come entra in contatto con i clienti il più delle volte? Il più delle volte siamo noi ad essere contattati.
- Quanto tempo dedica mediamente al primo incontro interlocutorio? Dura circa un'oretta. È un incontro in cui si tende a presentare l'attività della società, ma si cerca anche di lasciare parlare molto il cliente potenziale perché ci deve esprimere le criticità su cui eventualmente chiederà un supporto. Il primo incontro è fondamentale perché è da quello che nascerà poi il *brief* ed è molto importante capire il bisogno del cliente. Molto spesso infatti nemmeno loro sanno realmente di cosa hanno bisogno. E lì risiede la differenza vera tra l'essere un bravo consulente strategico ed essere solo un consulente che ti fornisce un servizio. Magari dietro la richiesta di un piano di comunicazione interna, c'è la necessità di una legittimazione del ruolo. Bisogna sempre capire a monte quale è il bisogno che esprime il cliente. È questo che fa la differenza in termini di qualità della proposta ma soprattutto in termini di budget. Perché un cliente su cui uno riesce realmente a capire i bisogni può spendere anche molto.
- Chi partecipa al primo incontro interlocutorio e come avviene? Solitamente partecipa il partner e una persona che abbia una certa esperienza (non un junior) e dall'altra parte sempre o il Direttore della Comunicazione o il Responsabile delle Relazioni Esterne se queste due figure non coincidono. Spesso lavoriamo anche per Associazioni di Categoria, ed in quel caso partecipano anche il Direttore Generale/Segretario Generale e il Presidente dell'associazione.

- Come comunica la *mission* e la *vision* della sua azienda? Comunichiamo subito cosa facciamo, ma soprattutto cosa non facciamo. Noi non vendiamo contatti. Per noi dietro ad una strategia di posizionamento istituzionale c'è una metodologia. La vision la comunichiamo poco perché oggettivamente riteniamo che per una società di consulenza essa debba essere dibattuta sempre all'interno e non esporla mai al cliente. La vision si trasferisce nelle strategie interne dell'azienda. Non è un elemento di vendita del prodotto consulenza. Sarebbe importante sottolineare i principi che ci guidano alla nostra guida; questo è importante ribadirlo.
- Come pianifica il metodo di intervento? I partner, assieme a chi si occupa dell'organizzazione delle risorse, scelgono chi far partecipare al progetto in base anche al monte lavoro.
- Descriva brevemente il processo di consulenza. Dopo il primo incontro in cui si capiscono le esigenze del cliente, si cerca di costruire una proposta per rispondere a quella esigenza tramite una strategia e degli strumenti. Sulla base di quello viene inviata una proposta, dopodiché c'è una fase interna all'azienda del cliente che cerca di metabolizzare questa proposta, poi c'è un feedback e si prova eventualmente a riformulare la proposta. Quello che viene richiesto è o l'investimento o il perimetro dell'attività perché di solito la consulenza tende a dare risposte un po' per bisogni per pompare il budget, quindi si cerca di stare sempre più larghi possibili. Se la risposta è sì c'è subito un incontro di *kickoff* del progetto in cui viene formato il team di lavoro e si mettono le basi delle attività. Se la risposta è no non si fa niente; a quel punto però parte una fase interna di analisi del perché si è stati rifiutati. In alcuni casi succede perché il cliente ritiene che non ci sia la necessità di fare qualcosa; in altre occasioni invece perché sono stati

scelti altri *competitors*. In questo secondo caso bisogna cercare di capire le motivazioni che hanno portato ad escludere noi e a scegliere loro (es. troppo costosi).

- Come si pone davanti ad una difficoltà che non sembra in grado di risolvere? Nella consulenza il punto nodale è la credibilità. Se noi riteniamo che un problema sia inaffrontabile non accettiamo l'incarico; sarebbe bello prendersi magari un budget importante ma poi rischieremmo di essere valutati anche agli occhi degli altri sulla base di qualcosa che non siamo stati in grado di mantenere. Quindi preferiamo non accettare già a monte. Poi ci sono altri casi in cui ci accorgiamo che durante l'implementazione ci sono delle difficoltà che non riusciamo a risolvere. Allora in quel caso è difficile e si va dal tentativo di risolvere in tutti i modi il problema (rendicontando sempre le difficoltà al cliente però) al trovare un piano B che possa comunque soddisfare il cliente. Il nostro lavoro a differenza di tanti altri non sempre è solo influenzabile da noi, come ad esempio quando ci sono crisi di Governo e il Governo appunto cade, e a quel punto l'attività che stavamo facendo decade. Bisogna sempre essere trasparenti con il cliente. Ci sono invece situazioni più particolari dove gli interessi di alcuni nostri clienti convergono e confliggono, nonostante noi non prendiamo mai clienti che possano trovarsi in questa situazione. Però spesso accade che all'interno di un provvedimento confliggano interessi che apparentemente non sono configgenti. In quel caso lì, in maniera sempre molto trasparente, si chiamano i diretti interessati, li si fa incontrare e si espone il problema. Comunque è anche molto importante che chi lavora ai progetti prevenga sul nascere situazioni di conflitti di interesse.

- Quali sono gli strumenti principali impiegati per la consulenza? (es. computer-database). La base è il monitoraggio parlamentare, ovvero un report di tutte le attività che vengono svolte a livello di Camera, Senato e Governo. È un documento inviato intorno a mezzogiorno che ci aggiorna su tutti gli avvenimenti del giorno precedente. Poi ci sono alcuni documenti di analisi politiche che vengono aggiornati sulla base di eventi o sul contesto politico e della sua evoluzione. Poi c'è una mappatura dei decisori che possono più interessarci (quelli che contano in termini di competenze e di influenza). Poi ci sono profili biografici dei partecipanti a Camera e Senato per capire se sono parte della minoranza o maggioranza, per capire quali sono i network che li influenzano. Questi sono strumenti che noi realizziamo attraverso il nostro centro studi, ovvero la parte di analisi e di monitoraggio (la parte di desk) con delle competenze interne ad una società che sono più analitiche. Poi c'è una parte che noi chiamiamo di rappresentanza istituzionale dove ci sono una serie di attività che vanno dall'organizzare incontri con i parlamentari, presenziare ad incontri con i parlamentari, gestire report degli incontri, organizzare tavoli con decisori che discutono di un tema particolare dell'azienda. Oppure organizzare eventi sempre con la partecipazione di decisori politici.
- Ha mai interrotto lei un rapporto di consulenza? Se sì, perché? Sì, ci sono state in passato tre diverse situazioni. La prima è quando non potevamo più portare a casa l'obiettivo. La seconda quando il cliente non ci seguiva più e cominciava a fare di testa sua. La terza è quando i comportamenti dei clienti sono confliggenti con la nostra società di consulenza. Noi siamo credibili quando lo sono anche i nostri clienti, e viceversa; però poi il rapporto con il decisore lo manteniamo noi, quindi se andiamo a rappresentare un'azienda che è poco trasparente

noi saremo sempre percepiti come quelli che tessono rapporti con gente poco raccomandabile. Quindi la poca trasparenza loro si riflette su di noi.

- Eventuali cambiamenti significativi negli ultimi cinque-dieci anni nel mondo della consulenza ? Diciamo che questo settore è molto cambiato a causa della crisi economica, che ha portato maggiore attenzione alla questione del budget. Questo ha comportato uno sfaldamento del mercato tra chi effettivamente fa consulenza strategica (e sono pochi quelli che sono riusciti a posizionarsi solo su quello) e chi invece fornisce la fase di implementazione (sono sempre di più e c'è molta più concorrenza). Inoltre penso ci sia sempre più una crescita dell'offerta soprattutto nel settore della comunicazione istituzione (ad esempio ex politici si mettono a fare i consulenti); però paradossalmente ha rafforzato le big perché le piccole non hanno la struttura per poter mettere a terra le attività quindi il cliente va da loro un anno e poi torna dalle grandi per avere una visione più strategica. Nel nostro settore è più facile appoggiarsi ad aziende che si occupino sia di parte strategica che di parte operativa.
- Più frequenti progetti a tempo (pochi incontri) o progetti a lungo termine? Più facile avere progetti annuali anche perché non devo portare a casa un risultato, è più intangibile il servizio ed è più a lungo tempo.
- Tema dell'ascolto → Come costruisce la fiducia con il cliente? Molto si gioca nel primo incontro. Se si dà l'impressione di essere arroganti e di avere le soluzioni chiavi in mano è difficile riuscire a costruire un rapporto fiduciario. Il cliente ha fiducia se tu lo asseconi senza essere accondiscendenti. La fiducia va costruita giorno per giorno con

trasparenza spiegando sempre tutto. Ascolto, empatia e coinvolgimento effettivo sono tre elementi essenziali.

- Quando avvengono i pagamenti ? Solitamente preferiamo avere un pagamento mensile. Il tema della consulenza al di là del modello di business è che i costi sono fissi e costanti e i ricavi sono incerti. Quindi la remunerazione che preferiamo è quella mensile nel caso di contratti annuali. Altrimenti nel caso spot preferiamo avere un anticipo alla firma del contratto e poi altre tranches ad esempio trimestrali.
- Remunerazione a risultato o forfettaria? È forfettaria sempre, non vogliamo sia a risultato perché spesso ci sono altri fattori indipendenti da noi che potrebbero incidere sul raggiungimento degli obiettivi (vedi ad esempio caduta di un governo).
- A consulenza conclusa, dopo quanto tempo riceve dei feedback? I feedback sono costanti. Il feedback per noi è il rinnovo del contratto.
- Che tipo di feedback riceve dai clienti? (scritti, orali, passaparola)? La cosa più immediata è il telefono. La mail è la via ufficiale per avere un riscontro scritto.
- Può fornire in percentuale il grado di soddisfazione da parte dei suoi clienti? Per noi un criterio importante è la storicità dei clienti con la nostra struttura. Noi abbiamo clienti che sono con noi fin dall'inizio quindi la fidelizzazione del cliente è un elemento importante della loro soddisfazione. Non abbiamo strutturato un sistema di *customer satisfaction*.

- Generiche
- 1. Nome, Cognome, anno di nascita (Fabio Ventoruzzo - 1977)
- 2. Livello di istruzione: Laurea in Relazioni Pubbliche
- 3. Anzianità di lavoro: 11 anni
- 4. Titolare agenzia
- 5. Durata intervista: 37'
- 6. Modalità intervista: telefonica
- 7. Data intervista: 6/10/2015

Intervista 6: Giancarlo Panico

- Tipologia di azienda in cui lavora: Agenzia di Relazioni Pubbliche.
- Da quanto tempo lavora nell'attuale società? Dal 2007.
- Da quanto tempo lavora nel mondo della consulenza? Da circa 20 anni.
- Perché ha scelto di lavorare nel mondo della consulenza? Io ho iniziato a lavorare come giornalista per un'importante testata napoletana già agli inizi degli anni '90. Alla fine degli anni '90 l'attività di consulenza era molto in voga soprattutto da un punto di vista di ufficio stampa. Quindi il mio passaggio è avvenuto grazie alle competenze acquisite occupandomi di media relations.
- Che ruolo ricopre all'interno dell'azienda ? Partner di un'agenzia di relazioni pubbliche. Non sono socio per scelta in quanto l'altro 50% del mio lavoro è fare formazione.
- Con quali figure all'interno della società si rapporta maggiormente? Ci sono due soci e cinque collaboratori stabili e altri a progetti. Con i soci ci suddividiamo i compiti. Ad esempio l'amministratore della società è un esperto di marketing e si occupa di attività con i clienti e cura anche la parte economica gestionale. L'altra socia è responsabile della gestione dei media. E poi ci sono io che sono invece esperto di strategie di mercato e nella consulenza più pura. Tra di noi facciamo da Consiglio di Amministrazione e poi ognuno si rapporta con gli account che gestiscono le varie mansioni. Poi tutti assieme ci riuniamo una volta alla settimana per pianificare e valutare le attività da svolgere. Una volta al mese invece vengono fatte riunioni per pianificare attività di prospettiva più lunghe.

- Quali sono i settori in cui opera maggiormente a livello di consulenza? Facciamo soprattutto consulenze alle aziende da un punto di vista di strategie di mercato, di *governance*, e di comunicazione e marketing.
- In quale settore operano maggiormente le aziende che richiedono il suo aiuto? Sono aziende che lavorano nelle aree più diversificate: società di categoria, medico scientifiche, sanità, *food&wine*, pubblica amministrazione, moda e trasporti
- Come entra in contatto con i clienti il più delle volte. Oggi vengo contattato perché sono conosciuto. Perché la mia attività ha una serie di risvolti comunicazionali che mi portano ad avere diversi contatti soprattutto durante attività di media relations.
- Quanto tempo dedica mediamente al primo incontro interlocutorio e come avviene ? Molto tempo, almeno due/tre ore. È un contatto finalizzato dalla parte del cliente per capire se noi siamo in grado di rispondere alle sue esigenze e aspettative. Ovviamente c'è una buona dose di capacità del consulente di saper vendere il proprio lavoro. Molti clienti non sanno ancora cosa voglia dire fare comunicazione; hanno un'esigenza ma non sanno realmente quale sia. Purtroppo nel 2015 c'è ancora molta confusione attorno a questo tema. Non c'è da meravigliarsi, sono pochissime le aziende a livello nazionale i cui vertici che ricoprono incarichi nella comunicazione hanno un'idea precisa di cosa gli serve, come gli serve e chi gliela deve fornire. Per fortuna comunque molti di più rispetto al passato. Agli inizi degli anni 2000 non c'erano cento aziende in Italia che avevano una consapevolezza o aspettative nei riguardi della comunicazione. Adesso saranno almeno un migliaio. In questa storia ci sono grosse responsabilità a livello culturale; nel nostro paese infatti non c'è una definizione precisa di cosa è comunicazione e di chi la fa. Questo perché per molti anni, e

ancora oggi, i giornalisti svolgono un'attività promiscua e si rivendono come comunicatori e vendono il supporto di un comunicato stampa piuttosto che contenuti web come la comunicazione.

- Chi partecipa al primo incontro interlocutorio ? Nel 75% partecipa anche l'imprenditore. Nel 25% dei casi partecipa solo il responsabile della comunicazione.
- Chi avalla la sua scelta nel metodo di intervento? Il processo di consulenza parte da un'analisi di scenario dei pubblici (interlocutori) dell'azienda o anche di una persona visto che molto spesso facciamo consulenza a politici. C'è una fase preannunciata di analisi di scenario (ambiente macroeconomico, *competitors*, *stakeholder*, dinamiche di mercato) ed in questo contesto io inserisco sempre un primo prospetto di attività e possibili progetti su cui lavorare (se ho carta bianca e quindi la possibilità di suggerire). Se invece l'incarico è specifico, all'analisi di scenario segue subito un'indicazione su come sviluppare una richiesta specifica del cliente.
- In quali campi di intervento richiedono maggiormente la sua consulenza? La prevalente ancora oggi è l'attività di ufficio stampa. Noi nella fase interlocutoria, che può durare fino a due mesi, gli prospettiamo che l'ufficio stampa non è più solo la presenza sui media tradizionali, ma una pluralità di strumenti che comprendono anche i social media, social network e una serie di altre opportunità. E questo oggi è abbastanza incompreso, infatti dall'altra parte non c'è un'immediata traduzione concreta e immediata in termine di attività da parte dell'azienda di sviluppare quel tipo di richiesta. Oggi all'ufficio stampa si è affiancato anche il web.

- Come si pone davanti ad una difficoltà che non sembra in grado di risolvere? Generalmente mi rivolgo a tre-quattro colleghi che svolgono un lavoro simile al mio e mi confronto con loro.
- Quante volte entra in contatto con il cliente durante la consulenza? Almeno una volta alla settimana, e all'occorrenza anche più spesso.
- Come preferisce interfacciarsi con il cliente (voce, persona, mail)? Attualmente il contatto si è spostato dall'incontro di persona all'utilizzo di mail e telefono. In alcuni casi particolare abbiamo anche utilizzato *conference-call* o *video-call*.
- Quali sono gli strumenti principali impiegati per la consulenza? Uno strumento fondamentale è quello del monitoraggio dei media che ci accompagna in tutte le attività di consulenza e serve a capire i trend di mercato e le attività dei competitor: è un punto di riferimento quotidiano.
- Ha mai interrotto lei un rapporto di consulenza? Se sì, perché? Assolutamente sì. In alcuni casi per motivi di incomprensioni con il cliente che continuava a richiedere una serie di servizi o prestazioni difformi dagli accordi presi. Ad esempio ancora oggi molti imprenditori usano la pubblicità come sinonimo di comunicazione e quindi a richieste reiterate sulla possibilità di farla ho dovuto interrompere il rapporto. In altri casi il rapporto si è interrotto perché la confusione era sul marketing, cioè il cliente si aspettava un ritorno dell'investimento immediato in termini economici (vendere più prodotto).
- Eventuali cambiamenti significativi negli ultimi 5-10 anni nel mondo della consulenza (richieste, tipologia di cliente, prezzi). Il mondo della consulenza è cambiato radicalmente. Io guadagno attualmente il 50% in meno rispetto a cinque anni fa. Questo perché il mercato della

consulenza è più evoluto e spinto da un punto di vista di attori, c'è maggior competitività e il cliente bada sempre più al prezzo. Quindi almeno che non si trovi l'interlocutore che riconosce il tuo valore, il rischio è quello di basare la scelta in base al prezzo minore. L'altro elemento significativo è l'avvento delle nuove tecnologie; se è vero che una volta guadagnavo molto di più c'è anche da dire che il mio impegno a livello di tempo era significativamente superiore. Nel futuro penso che la competizione non si baserà più solo sul prezzo ma sulle conoscenze, sui *know how* per essere competitivi realmente, pagheranno anche di più. Nei prossimi dieci anni il nostro lavoro sarà completamente diverso e basato interamente sul web.

- Più frequenti progetti a tempo (pochi incontri) o progetti a lungo termine? Più frequenti sono consulenze di servizi standard che si ripetono nel tempo. I miei clienti sono stabili da almeno 3-4 anni. I clienti a progetto saranno circa il 10-15%.
- Tema dell'ascolto → Come costruisce la fiducia con il cliente? Non ci sono metodologie particolari se non quelle della cura del rapporto con il cliente. Oggi la fiducia si costruisce molto attraverso l'*education* del cliente; ovvero il cliente si aspetta sempre più che il consulente gli insegni qualcosa. Quando c'è un rapporto confidenziale e il cliente recepisce e mette in pratica quanto viene consigliato allora il rapporto ne giova e si consolida.
- Quando avvengono i pagamenti ? Tocchi un tasto dolente. Pur esistendo una legge che dovrebbe tutelarci sui pagamenti, non avvengono mai nei tempi concordati ma almeno con 90-120 giorni di ritardo.

- Remunerazione a risultato o forfettaria? È forfettaria nel 75-80% dei casi. In alcuni casi sporadici abbiamo anche iniziato a lavorare con pagamenti a risultato, ma è più difficile.
 - A consulenza conclusa, dopo quanto tempo riceve dei feedback? I feedback sono sempre frequenti, soprattutto quando il cliente non è soddisfatto. Nel settore della comunicazione bisogna dire che il cliente richiede feedback continuamente e chiede il ritorno dell'investimento.
 - Può fornire in percentuale il grado di soddisfazione da parte dei suoi clienti? Generalmente la maggior parte dei clienti riconoscono il lavoro che abbiamo svolto.
-
- Generiche
 1. Nome, Cognome, anno di nascita (Giancarlo Panico - 1973)
 2. Livello di istruzione: Laurea in Chimica e Fisica, indirizzo Fisica.
 3. Anzianità di lavoro: 1994
 4. Libero professionista e Partner di un'agenzia
 5. Durata: 35'
 6. Modalità intervista: telefonica
 7. Data intervista: 23/10/2015